АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ» САРАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТ

2018

Рецензенты:
кафедра экономики и бизнес – информатики ЧУ ВО «Мордовский гуманитарный институт»;
кандидат экономических наук, доцент *Щукин Г. М.*

Управление карьерой и тайм - менеджмент : учебно – методическое пособие / авт.-сост.: С.М. Солдаткина, Е. В. Копылова; Саран. кооп. ин-т РУК. – Саранск, 2018. – 92 с.

В учебно - методическом пособии для студентов очной и заочной форм обучения факультета экономики и управления представлены вопросы для самостоятельной работы, темы рефератов, докладов, тесты, логические упражнения, расчетные задачи, кейсы, тематика курсовых проектов и методические указания по их выполнению, контрольные вопросы по основным темам, изучаемым в курсе «Управление карьерой и тайм - менеджмент» и др.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления карьерой персонала и тайм – менеджмент во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, и значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать наилучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства. Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих социально-экономических условиях и потребностях. Каждый хочет знать перспективы служебного роста и возможного повышения квалификации в данной организации, так же условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать и скоротать время перед переходом на новую, более перспективную работу. Кроме того, в последнее время возрастает необходимость в повышении адаптивности организации к неопределенности внешней среды, в повышении эффективности ее работы и скорости реакции на эти изменения. Такая адаптивность на данном этапе развития современного общества является ключевым фактором конкурентоспособности коммерческой организации, залогом ее выживания и развития. Одним из инструментов повышения эффективности работы коммерческого предприятия является внедрение в его организационную деятельность технологий тайм- менеджмента. Для получения соответствующих знаний, умений и навыков студенты должны изучить и освоить все основные методы, методики и технологии управления карьерой и тайм – менеджмента. Важно также понимание значения мирового опыта управления карьерой и тайм - менеджмента, специфики их осуществления. Все эти знания помогут специалисту в дальнейшем более грамотно моделировать свою собственную деловую карьеру и эффективно проводить тайм - менеджмент.

Цель дисциплины «Управление карьерой и тайм - менеджмент»: формирование знаний у обучающегося в области управления своей карьерой и временем, умений ориентироваться в тенденциях и перспективах современного рынка труда и составлять представление о требованиях современных работодателей.

Задачи дисциплины «Управление карьерой и тайм - менеджмент»:

- ознакомление обучающихся с представлениями российских и зарубежных авторов о карьере как функции управления персоналом и как индивидуально - и социально- психологическом феномене;

- освоение основных положений, принципов, методов и стратегий карьерного менеджмента;

- развитие у обучающихся способности к проведению аналитической и исследовательской работы в области управления карьерой;

- изучение сущности, технологий и приемов тайм-менеджмента;

- формирование навыков планирования, анализа, организации и управления временем.

В результате изучения дисциплины «Управление карьерой и тайм - менеджмент» обучающийся должен:

- Знать: основы самоорганизации и самообразования, в том числе: особенности деловой карьеры, ее виды (классификации на основании возможности, времени и характера осуществления); этапы формирования и реализации деловой карьеры; объективные и субъективные критерии успешности карьеры; основные технологии и методы планирования профессиональной и должностной карьеры; типологию карьерных ориентаций личности, типы личности, отражающие предрасположенность к разным типам карьеры; меры, способствующие развитию профессиональной и должностной карьеры; общую концепцию тайм-менеджмента, процессы планирования времени на личном, командном и корпоративном уровне, методологию анализа в тайм – менеджменте, организации использования времени.

- Уметь: осуществлять процессы самообразования и самоорганизации, в том числе: составлять индивидуальные планы карьеры на основании анализа карьерных ориентаций личности, учета индивидуальных и личностных качеств, фаз профессионального продвижения, этапов карьеры и оценивать их эффективность; разрабатывать мероприятия по развитию профессиональной и должностной карьеры; анализировать факторы, влияющие на успешность карьеры; совершенствовать управление карьерой, служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации; творчески применять в решении практических задач инструменты целеполагания и расстановки приоритетов; осуществлять учет рабочего времени; методически правильно планировать личное и рабочее время; расстанавливать приоритеты в тайм-менеджменте, распределять рабочую нагрузку, использовать инструменты оптимизации использования времени.

- Владеть: навыками самообразования и самоорганизации, в том числе: использования современных технологий планирования карьеры, диагностики и анализа карьерного потенциала сотрудников, карьерной среды и карьерного пространства организаций; методами разработки и реализации стратегий управления персоналом, современными технологиями управления развитием персонала (управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала); навыками методически правильного планирования личного и рабочего времени; расстановки приоритетов в тайм-менеджменте, распределения рабочей нагрузки, использования инструментов оптимизации использования времени, ведение хронометража.

А. СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ:
1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Деловая карьера	Понятие и виды деловой карьеры, факторы, обеспечивающие карьерную успешность, модели карьерных процессов. Мотивация сотрудника на различных этапах карьеры. Этапы карьеры и фазы развития профессионала. Типология карьеры. Карьерные кризисы.
2	Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров	Диагностика ценностных ориентаций по Шейну, матрица Коха: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность работы, стабильность места, служение, интеграция стилей жизни, предпринимательство.
3	Индивидуальное управление деловой карьерой	Карьера как процесс личного и профессионального развития человека. Цели и принципы управления карьерой. Методы и функции управления карьерой. Управление профессиональной карьерой.
4	Диагностика и развитие карьерной компетентности	Понятия: компетенции, карьерная компетентность, профессиональная компетентность, карьерные антикомпетенции, карьерный инсайт. Диагностика компетенций.
5	Теория и практика трудоустройства	Трудоустройство как процесс продажи. Персональное резюме как средство самомаркетинга, техника его составления. Сопроводительное письмо. Рекомендательное письмо. Интервью. Типы интервью.
6	Карьера молодого специалиста	Современные методы самопрезентации и планирования карьеры. Карьерные кризисы на ранних этапах планирования карьеры и технологии их преодоления. Роль ВУЗа в сопровождении карьеры молодого специалиста.
7	Тайм-менеджмент как основа эффек-	Понятие и содержание тайм – менеджмента. Поглотители времени. Проблемы организации рабочего времени. Анализ использования рабочего времени. Причины дефицита рабочего времени. Целеполагание. Технология SMART. Долгосрочное и краткосрочное планиро-

	тивного развития личности.	вание. Понятие и содержание планирования времени. Оценка способов достижения целей. Преграды на пути планирования времени. Базовые техники планирования и управления временем: контекстное планирование. Базовые техники планирования и управления временем: пирамида Франклина и матрица Эйзенхауэра. Базовые техники планирования и управления временем: хронометраж и «списки дел». Методы минимизации потерь рабочего времени. Контроль выполнения планов по использованию рабочего времени. Выбор стратегических альтернатив в целеполагании. Расстановка приоритетов при планировании рабочего времени. Планы и графики в тайм – менеджменте.

2. Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела, темы	Тематика практических занятий (семинаров)
1.	Деловая карьера	Моделирование карьерных процессов
2.	Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров	Разработка: матрицы Коха, шкалы ценностных ориентаций по Шейну
3.	Индивидуальное управление деловой карьерой	Разработка и презентация карьерного плана, тест Белбина
4.	Диагностика и развитие карьерной компетентности	Составление карьерных компетенций для различных категорий сотрудников
5.	Теория и практика трудоустройства	Анализ этапов трудоустройства, подготовка сопроводительного письма, рекомендательного письма, персонального резюме
6.	Карьера молодого специалиста	Разработка карьерограммы, профессиограммы, персонограммы. Технология преодоления карьерных кризисов
7.	Тайм-менеджмент как основа эффективного развития личности.	Целеполагание. Технология SMART. Базовые техники планирования и управления временем: контекстное планирование, пирамида Франклина и матрица Эйзенхауэра, хронометраж и «списки дел». Методы минимизации потерь рабочего времени. Планы и графики в тайм – менеджменте.
	Всего	

Б. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

1. Аннотация

Роль курсового проекта в освоении дисциплины «Управление карьерой и тайм - менеджмент» для студентов - бакалавров состоит в формировании и закреплении теоретических аспектов управления карьерой и тайм – менеджмента, проведения оценки вышеуказанных аспектов на конкретном предприятии (либо на примере конкретного специалиста) и применения его результатов для разработки рекомендаций по совершенствованию управления персоналом и рабочим временем по выбранному объекту исследования. Курсовой проект должен выполняться на новейшем теоретическом и конкретном (фактическом) материале, способствовать выявлению резервов и эффективному использованию результатов проведенного анализа в практической деятельности предприятий, либо личности, специалиста, менеджера и т.д.

Настоящие методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам в вопросах прохождения курса «Управление карьерой и тайм - менеджмент», выбора темы, выполнения и оформления всех разделов и структурных частей работы и подготовки к защите. Благодаря интенсивной работе на данном этапе учебного процесса достигается цель курсового проекта, позволяющей оценить уровень профессиональной зрелости студента как будущего специалиста.

Курсовой проект имеет прикладную направленность.

2. Цель и задачи выполнения курсового проекта

Целенаправленно и удачно выбранная тема с учетом желания студента в значительной мере благоприятно сказывается на качественном и своевременном выполнении курсового проекта. Кроме того, тема, выбранная с учетом пожеланий и наклонностей человека, будет раскрыта глубже, добросовестней и интересней. А это уже тот элемент мотивации, который позволяет успешно достигать поставленной цели с меньшими затратами.

Целью разработки курсового проекта является закрепление студентами теоретических и практических знаний, полученных студентами в процессе изучения курса «Управление карьерой и тайм - менеджмент» с учетом отечественного и зарубежного опыта.

Поставленная цель курсового проекта способствует успешному решению следующих задач:

– расширению знаний и навыков студентов по выбранной тематике;

– систематизации и закреплению полученных знаний;

– увеличению общей экономической культуры студентов;

– получению опыта и навыков в работе с журнальной и монографической экономической и управленческой литературой;

– развитию навыков творческой работы, подготовке к проведению самостоятельных научных исследований, овладению методикой стратегического анализа;

– овладению навыками грамотного литературного оформления результатов своих исследований;

– подготовке к написанию в перспективе выпускной квалификационной работы.

Важным вопросом для преподавателя и самого студента является выявление возможности и степени самостоятельности работы студентов в решении поставленных задач, знание которых позволяет реалистичнее оценивать будущие шансы специалиста в практической работе.

Подготовка курсового проекта является важным звеном в образовательной цепи получения полного комплекта знаний будущего бакалавра.

В процессе выполнения курсового проекта студенту необходимо:

– обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и применительно к условиям объекта исследования;

– провести обзор литературных источников по предмету исследования и обобщить собранный материал;

– дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования, если работа выполнена на базе информационных источников предприятия, или характеристику личности, если работа выполняется на основе анализа деятельности отдельных специалистов, менеджеров и т.д.;

– проанализировать финансово-экономический и управленческий аспект объекта исследования;

– проанализировать особенности функционирования объекта исследования;

– осуществить технико-экономическое обоснование предлагаемых решений;

– выполнить расчеты ожидаемой экономической эффективности от внедрения предложенных решений в практику объекта исследования (при необходимости);

– последовательно и логично изложить результаты самостоятельных исследований по избранной теме, снабдить их необходимыми иллюстрированными и пояснительными материалами.

Учет этих особенностей при ее выполнении, оформлении и защите позволит создать студентам равные условия для прохождения аттестации вне зависимости от выбранной темы курсового проекта.

Предполагается, что отсутствие любой составляющей из рекомендуемых в данных «Рекомендациях», или некачественное ее выполнение снижает оценку работы, что и учитывается при ее защите.

3. Организация выполнения курсового проекта

Курсовой проект является учебно-аттестационной работой на заданную тему, выполненной в форме рукописи, обладающей оригинальностью,

целенаправленностью и завершающуюся конкретными выводами и предложениями.

Тематика курсовых проектов разрабатывается кафедрой, за которой закреплена дисциплина с предусмотренным по ней курсовым проектом. Руководителем курсового проекта назначается преподаватель кафедры, за которым закреплена изучаемая дисциплина.

Студент обязан:

– выбрав тему, подать на кафедру письменное заявление с указанием темы и научного руководителя (Ф.И.О., учёная степень и звание);

– сформировать и согласовать с руководителем индивидуальное задание на выполнение курсового проекта по избранной теме;

– представить руководителю в установленные сроки самостоятельно разработанный предварительный рабочий план работы;

– регулярно отчитываться перед научным руководителем о ходе работы;

– в исключительных случаях просить кафедру об изменении темы курсового проекта;

– передать готовый курсовой проект на кафедру для проверки за 14 дней до защиты.

Выбрав тему курсового проекта, студент должен изучить литературу и составить библиографию. В список использованных источников нужно включать, кроме учебной научной и учебно-методической литературы, нормативные и правовые документы, справочники, монографии, статистические сборники, ведомственные материалы, информацию из периодических изданий, в том числе иностранных и т. д. Для подбора литературы по теме работы необходимо использовать прежде всего систематические библиотечные каталоги, интернет-ресурсы и т. д.

Перед окончательным оформлением работы рекомендуется дополнительно обсудить с научным руководителем теоретическое обоснование проведенного исследования, полученные в ходе анализа фактических материалов результаты и сделанные выводы.

Руководитель курсового проекта обязан:

– систематически консультировать студента по проблематике работы, ее структуре, выбору литературы, сбору информации и т. д.;

– оказать помощь в составлении плана исследования по теме курсового проекта;

– обсуждать промежуточные результаты работы, выявлять проблемы и недостатки, давать рекомендации соответственно по их решению и устранению;

– в 14-дневный срок проверить работу и подготовить письменный отзыв о ней с заключением о допуске (не допуске) студента к защите;

– принять участие в защите курсовых работ.

4. Основные этапы выполнения работы

При выполнении курсового проекта необходимо соблюдать ряд требований и рекомендаций:

– проблема должна быть рассмотрена всесторонне, с выводами и предложениями, отражающими особенности управления карьерой и тайм – менеджмента и возможности повышения их эффективности на конкретном предприятии (либо по конкретному специалисту);

– в тексте курсового проекта должен прослеживаться взгляд автора на изучаемую проблему с указанием положительных сторон и критического взгляда на существующий опыт развития тайм – менеджмента и управления карьерой;

– работа включает проведение анализа и обобщений теоретических материалов и существующего передового отечественного и зарубежного опыта по рассматриваемой проблеме, с опорой на соответствующие методические положения, инструктивные документы, литературу.

Процесс выполнения курсового проекта состоит из следующих этапов:

1. Выбор темы и согласование ее с руководителем.
2. Ознакомление с основными ее проблемами и составление плана работы.
3. Подбор и изучение литературных источников.
4. Уточнение плана работы.
5. Написание и оформление курсового проекта.
6. Передача работы на рецензию руководителю.
7. Защита работы.

Основная организационная работа выполняется лично студентом.

Перед выбором темы курсового проекта рекомендуется каждому студенту ознакомиться с учебной программой дисциплины и перечнем основной литературы, что позволит ему подойти к проблеме выбора более осмысленно и ответственно.

Выбор и утверждение темы курсового проекта

Критерии выбора темы курсового проекта:

– Имеющийся опыт разработки данной проблемы или смежных с ней в процессе написания научных работ (курсовых работ, рефератов, тезисов на конференции и т.д.) по другим дисциплинам;

– Актуальность выбранной темы;

– Связь (если имеется) с практической деятельностью студента;

– Достаточная проработка данной темы в отечественной и зарубежной литературе.

Студент по согласованию с руководителем имеет право выбрать тему курсового проекта, не указанную в перечне.

Если студенты пишут курсовой проект на материалах одного объекта исследования, то исследованию подлежат различные аспекты его деятельности.

Студент обязан согласовать тему курсового проекта с руководителем. Для этого в установленные сроки студент обязан предоставить руководителю для рассмотрения:

– Примерный план курсового проекта;

– Поставленные цели и пути их достижения;

– Перечень аналитического материала, доступного для студента;

– Описание схемы и методов проведения исследования;

– Список возможных литературных источников по теме.

Окончательная формулировка темы курсового проекта определяется исходя из предоставленного материала студентом совместно с руководителем.

Не допускается выполнять курсовые работы по темам, которые не согласованы с руководителем.

Тема курсового проекта должна соответствовать целям учебной дисциплины и практическим задачам в соответствующей области. С целью определения темы курсового проекта следует ознакомиться с перечнем тем. Вторая глава курсового проекта должна иметь практическую направленность и формироваться на собственном примере самоорганизации и самореализации, либо на основе анализа информационных источников конкретных предприятий по рассматриваемой проблеме. Соответственно третья глава должна содержать конкретные рекомендации по устранению недостатков, выявленных в процессе выполнения второй главы. Темы курсовых проектов в одной студенческой группе повторяться не могут.

Тематика курсовых проектов:

1 Анализ и коррекция карьеры.

2 Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера (любого специалиста).

3 Анализ эффективности использования рабочего времени на предприятии.

4 Индивидуальная карьерная тактика специалиста (любого специалиста).

5 Индивидуальная карьерная тактика специалиста (любого специалиста).

6 Индивидуальный карьерный план и варианты его выполнения (любого специалиста).

7 История становления тайм-менеджмента а России (на материалах различных предприятий).

8 Карьера как процесс личностного и профессионального развития человека.

9 Карьерное пространство человека.

10 Карьерный потенциал личности.

11 Корпоративный тайм-менеджмент.

12 Место отбора персонала в системе управления карьерой на предприятии.

13 Методы контроля использования рабочего времени на предприятии.

14 Методы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии.

15 Молодежный кадровый резерв в организации.

16 Мотивация и самомотивация: инструменты и приемы (любого специалиста).

17 Мотивация карьеры на предприятии в современных условиях.

18 Организация рабочего времени на предприятии.

19 Особенности выбора карьеры (любого специалиста).

20 Особенности управления карьерой менеджеров (любого специалиста).

21 Персональное резюме как средство самомаркетинга (любого специалиста).

22 Планирование времени руководителя (любого специалиста).

23 Планирование и эффективность рабочего времени работника (любого специалиста).

24 Планирование карьеры в организации.

25 Планирование карьеры (любого специалиста).

26 Планирование рабочего времени (любого специалиста).

27 Повороты и кризисы карьеры: сущность и причины (любого специалиста).

28 Правила и технологии управления временем (любого специалиста).

29 Продвижение молодых сотрудников в организации.

30 Профессионализм и карьера (любого специалиста).

31 Профессионализм (любого специалиста).

32 Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой на предприятии.

33 Профессиональное карьерное развитие персонала в организации.

34 Рациональная организация труда руководителя (любого специалиста).

35 Реализация карьеры (любого специалиста).

36 Роль аттестации персонала в управлении карьерой на предприятии.

37 Самомаркетинг специалиста (любого специалиста).

38 Самоменеджмент специалиста (любого специалиста).

39 Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач (любого специалиста).

40 Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры (любого специалиста).

41 Совершенствование управления карьерой персонала в организации.

42 Специфика управления карьерой молодых специалистов (любого специалиста).

42 Способы минимизации неэффективных расходов времени на предприятии.

43 Стратегии поведения работника в ситуациях поворота и кризиса карьеры (любого специалиста).

44 Тайм менеджмент как инструмент организационного развития.

45 Тайм менеджмент как инструмент управления персоналом предприятия.

46 Тайм менеджмент: способы эффективного использования рабочего времени на предприятии.

47 Тайм-менеджмент как фактор деловой карьеры (любого специалиста).

48 Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы (любого специалиста).

49 Технология группового консультирования по карьере.

50 Технология индивидуального консультирования по карьере.

51 Технология самомаркетинга (любого специалиста).

52 Трудоустройство как начальный этап карьеры (любого специалиста).

53 Улучшение использования рабочего времени на предприятии.

54 Управление временем в современной организации.

55 Управление деловой карьерой на предприятии.

56 Управление карьерой отдельных категорий работников (любого специалиста).

57 Управление карьерой персонала на предприятии.

58 Функции тайм-менеджмента на предприятии.

59 Этапы и темпы карьерного продвижения (любого специалиста).

60. Эффективное использование рабочего времени на предприятии.

5. Ознакомление с основными ее проблемами и составление плана работы

Необходимый этап перед началом работы по выбранной теме – составление плана курсового проекта. В ходе написания курсового проекта первоначальный план может корректироваться и уточняться на основании результатов изучения литературы по теме исследования.

Данный этап является очень важным и ответственным моментом в общем процессе работы над полученным заданием, поскольку именно от него в значительной мере зависит качество и целостность всей работы. Четкий, последовательный и логичный план – это половина успеха.

План должен отражать основные узловые проблемы выбранной темы и должен содержать три главы (теоретическая глава, аналитическая глава, рекомендательная глава, максимум 9 параграфов в совокупности), подле-

жащих рассмотрению. Составленный студентом план необходимо обсудить с научным руководителем, что может в дальнейшем облегчить выполняемую работу.

6. Подбор и изучение литературных источников

Начальной фазой выполнения курсового проекта является подбор монографической и периодической литературы по теме исследований. Это позволяет студенту понять историю и современное состояние вопроса, наметить оптимальную методику выполнения работы. Значительно рационализируют и облегчают поиск и нахождение литературы каталоги библиотек: алфавитный, предметный и систематический. Можно также воспользоваться указателями статей профильных журналов. Например, студенты могут воспользоваться следующими журналами: «Управление персоналом», «Тайм - менеджмент», «Международный журнал по управлению человеческими ресурсами» и т.д. Большую помощь в поиске необходимой информации оказывают реферативные журналы и сборники, различные библиографические издания.

Приступая к курсовому проекту, студент составляет свою картотеку соответствующей литературы по теме и смежным вопросам. Картотека организует и предельно облегчает каждодневное общение с литературой, делает работу с ней целеустремленной. Личная картотека может содержать много дополнительных данных по сравнению с библиотечными каталогами. На карточках приводятся сведения о степени пригодности книги или статьи для курсового проекта; о предполагаемых путях ее использования; названия параграфов или глав, где может быть полезная информация, почерпнутая из этого источника; номера нужных страниц, откуда следует сделать выписки; библиотечные шифры; в какой библиотеке можно найти эту книгу и т.д.

Работая с литературными источниками, целесообразно делать выписки, которые помогают накопить нужные сведения и облегчают запоминание. Их удобно делать на карточках. Над каждой выпиской надо указывать проблему, о которой вы пишите, фамилию и инициалы автора, название книги или статьи, издательство, год издания, страницу с цитатой. Выписки, сделанные на карточках, особенно удобны, когда возникает необходимость собрать материалы из разных источников по одному и тому же вопросу.

Большую помощь в критическом анализе книги или статьи оказывают тезисы. В отличие от выписок тезисы всегда содержат доказательства, позволяющие сопоставить свой взгляд с точкой зрения автора анализируемой книги или статьи. В тезисах информация воспроизводится в той логике, которая отражает общий замысел курсового проекта. Как пишутся тезисы? После предварительного ознакомления с текстом необходимо разбить его на ряд относительно самостоятельных и завершенных частей. В каждой из этих частей определяют и выписывают основные идеи. Хорошо продумав выделенные идеи и уяснив их суть, следует четко сформулировать отдельные положения. Процесс составления тезисов позволяет изучить и продумать тот или иной вопрос, используя несколько источников информации.

Часть тезисов может содержать цитаты, необходимые для сравнения разных точек зрения или же для тех случаев, когда требуется особая осторожность в выводах. Обычно в самих тезисах не приводятся факты или примеры, но сами по себе тезисы должны быть всегда достаточно обоснованными и аргументированными.

Наиболее универсальный вид записи - это конспект. С конспектом у студента меньше риска заблудиться в чужих мыслях, чем при использовании выписок и даже тезисов, не говоря уже о набросках «для себя». При составлении конспекта нужно стремиться к форме связного пересказа, но не в ущерб краткости. Конспект должен содержать в себе не только основные положения и выводы автора книги или статьи, но и факты, доказательства, примеры. В конспекте может найти отражение и личное отношение его составителя к самому материалу. Но всегда делать это надо таким образом, чтобы впоследствии можно было легко разобраться, где авторское, а где личное понимание вопроса. При изучении литературы нет необходимости отражать в конспекте все содержание анализируемых книг или статей. Лучше всего составлять тематический конспект по ряду источников, позволяющий более или менее полно охарактеризовать состояние исследуемого вопроса, сопоставить и проанализировать различные точки зрения, определить подход к изучению проблемы.

7. Уточнение плана курсового проекта

В процессе работы над литературными источниками у студента могут появиться новые мысли, идеи, способные повлиять на составленный нее план или даже на выбранную тему. В этом случае возникшие вопросы следует согласовывать с руководителем, после чего приступают к написанию курсового проекта.

8. Написание и оформление работы

Собранный материал группируют, обрабатывают и систематизируют в соответствии с окончательным вариантом плана. На этом этапе уточняется структура работы и подбирается иллюстрированный материал. После этого пишется черновой вариант работы, который подвергается последующей литературной обработке и редактированию.

Завершенную работу оформляют в соответствии с ГОСТ 73281 и требованиям, приведенным в разделе 5 методических рекомендаций.

9. Передача работы на рецензию руководителю

Выполненная работа предъявляется руководителю для проверки. После проверки руководитель допускает работу к защите.

Если курсовой проект выполнена с нарушениями требований, – она возвращается студенту на доработку. Преподаватель, возвративший работу должен указать причину (причины) невозможности ее защиты.

10. Защита курсового проекта

Работа, допущенная к защите (при наличии рецензий) защищается в присутствии всей группы, где автор делает краткий доклад (5 минут) о ее содержании.

Докладчик должен обосновать актуальность темы, указать объект анализа, цель, задачи и степень их достижения (результаты), сделать выводы.

Автор работы должен свободно ориентироваться по данной теме и продемонстрировать хорошие знания по выполненной работе и приведенной литературе. По окончанию доклада и оглашении рецензии, студент-докладчик отвечает на вопросы. Критериями оценки работы являются: содержание работы, глубина и степень раскрытия темы, умение анализировать материал, доказательность выводов, тщательность оформления работы, качество доклада и защиты. Курсовые работы оцениваются по четырех бальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основания для неудовлетворительной оценки

Достаточными основаниями для неудовлетворительной оценки является любое из нижеперечисленного:

– плагиат, включая использование отсканированного текста и текстов из сети Internet, не оформленных как цитаты;

– трудоёмкость курсового проекта явно не соответствует времени самостоятельной работы, выделяемой на её выполнение, составляя менее 60% от установленной;

– неспособность дать пояснения по используемым терминам, формулам, аббревиатурам, выводам и предложениям курсового проекта;

– несогласованность темы работы и её содержания;

– отсутствие обоснования в работе более чем половины выводов и предложений либо несостоятельность имеющегося обоснования, в том числе в связи с ошибками в расчётах;

– грубые ошибки в библиографическом списке: пропущенные либо ошибочно указанные фамилии и инициалы авторов, неверные сведения о месте и годе издания, указание изданий, не существующих в действительности, и т.п.;

– грубые ошибки в оформлении работы, как-то пропущенные страницы, отсутствие ссылок на рисунки и таблицы либо большое количество ошибочных ссылок, неразборчивые рисунки, неправильная кодировка или некорректное шрифтовое оформление части текста, стремление создать ложное впечатление об объёме работы путём неполного заполнения страниц, слишком разреженных либо сжатых интервалов между строками и словами, чрезмерно крупного или мелкого масштаба рисунков и формул, включения в текст материалов, которые следовало бы представить в приложении, отсутствие нумерации страниц либо её несоответствие оглавлению.

Основания для удовлетворительной оценки

При наличии хотя бы одного из нижеследующих недостатков курсовой проект не может претендовать на оценку выше удовлетворительной:

– некритическое отношение к некоторым используемым источникам, проявляющееся в ссылках или цитировании источников, содержащих ошиб-

ки, не соответствующих доказываемому тезису либо описываемому методическому подходу;

– многочисленные случаи неверной трактовки содержания используемых литературных источников;

– невыполнение требований по числу проработанных и использованных литературных источников (по видам);

– ошибки при пояснении студентом содержания работы и интерпретации её результатов, допущенные в процессе защиты, свидетельствующие о его неполном понимании существа проделанной работы, если это не влечёт за собой неудовлетворительной оценки;

– неполное соответствие между темой работы и её целью, с одной стороны, и решаемыми задачами, с другой;

– нерешённость или некорректное решение двух и более задач курсового проекта;

– отсутствие обоснования в работе двух и более выводов и предложений либо несостоятельность имеющегося обоснования, в том числе в связи с ошибками в расчётах, если это не влечёт за собой неудовлетворительной оценки;

– присутствие в курсовой работе значительных фрагментов текста (разделов), не содействующих достижению цели курсового проекта либо явно избыточных по объёму и содержанию в сравнении с решаемой задачей;

– неспособность пояснить на защите значение двух и более литературных источников, приведённых в библиографическом списке, для решения задач курсового проекта;

– невыполнение требований к оформлению значительной части таблиц и рисунков, включая разрыв таблиц (рисунков) разделителем страниц, наложение рисунков (таблиц) на текст и на другие рисунки (таблицы), отсутствие заголовков таблиц (названий рисунков), ошибки в названиях строк (столбцов) таблиц, ошибочные, пропущенные либо бессодержательные пояснения к элементам диаграмм.

Основания для хорошей оценки

При наличии хотя бы одного из нижеследующих недостатков оценка за курсовую работу снижается до хорошей:

– отдельные случаи неверной трактовки содержания используемых литературных источников;

– ошибки при пояснении студентом содержания работы и интерпретации её результатов, допущенные в процессе защиты, свидетельствующие о его непонимании отдельных аспектов проделанной работы;

– нерешённость или некорректное решение одной из задач курсового проекта;

– отсутствие в работе или несостоятельность обоснования одного из выводов, в том числе в связи с ошибками в расчётах;

– присутствие в курсовой работе отдельных фрагментов текста (абзацев), не содействующих достижению цели курсового проекта, общим числом свыше трёх;

– неспособность пояснить на защите значение одного из литературных источников, приведённых в библиографическом списке, для решения задач курсового проекта;

– невыполнение требований к оформлению отдельных таблиц и рисунков (не более трёх случаев), включая разрыв таблиц (рисунков) разделителем страниц, наложение рисунков (таблиц) на текст и на другие рисунки (таблицы), отсутствие заголовков таблиц (названий рисунков), ошибки в названиях строк (столбцов) таблиц, ошибочные, пропущенные либо бессодержательные пояснения к элементам диаграмм;

Недостатки, не препятствующие получению отличной оценки

Нижеследующие недочёты не приводят к снижению оценки за курсовую работу:

– орфографические и пунктуационные ошибки, встречающиеся менее чем в половине абзацев;

– присутствие в курсовой работе отдельных фрагментов текста (абзацев), не содействующих достижению цели курсового проекта, общим числом не более трёх;

– несоответствие оформления одного из источников в библиографическом списке стандарту, если оно не влечёт за собой более низкую оценку;

– отдельные (не более пяти случаев) опечатки в формулах: пропущенные или перепутанные индексы, несоответствие шрифтов, использование символа * вместо знаков умножения и т.п., если они не препятствуют пониманию смысла формулы;

– отдельные (единичные) ошибки в формулировках, расчётах и логических выводах, не затрудняющие понимание мысли студента и не ставящие под сомнение обоснованность выводов и предложений работы.

– отдельные (единичные) нарушения общих требований к текстовым документам, за исключением явно указанных в числе оснований для более низких оценок.

На основании выполненной работы и по итогам защиты преподаватель выставляет оценку в ведомость и зачетную книжку.

11. Содержание и структура курсового проекта

11.1 Общие требования к содержанию курсового проекта

Общими требованиями к содержанию курсового проекта являются:

– четкость и логическая последовательность изложения материала;

– убедительность аргументации, краткость и ясность формулировок, исключающих неоднозначность толкования;

– конкретность изложения результатов, доказательств и выводов.

Важным элементом исследования является план курсового проекта, предполагающий четкое определение разделов и подразделов, определение

их объема с учетом того, что вся курсовой работа должна быть объемом не более 40 печатных страниц (за исключением приложений).

Материалы курсового проекта должны соответствовать требованиям ГОСТ 7.89—2005 «Оригиналы текстовые авторские и издательские» и располагаться в следующей последовательности:

– титульный лист;
– заявление;
– задание на курсовую работу;
– рецензия на курсовую работу;
– содержание (1 с.);
– введение (1–2 с.);
– основная часть (примерно 30 с.);
– заключение (2–3 с.);
– список использованных источников;
– приложения.

11.2 Титульный лист

Представленная к защите курсовой проект должна иметь титульный лист, подписанный автором курсового проекта. При указании данных руководителя курсового проекта необходимо называть его ученую степень (доктор наук, кандидат наук) и звание (профессор, доцент).

11.3 Содержание

Включает наименование всех разделов и подразделов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала, раздела, подраздела. Наименования, включенные в содержание, записываются строчными буквами, за исключением первой, прописной (заглавной). Слово «СОДЕРЖАНИЕ» записывается в виде заголовка (по центру). Разделы в содержании должны быть точной копией разделов в тексте. Взаиморасположение разделов и подразделов должно правильно отражать их соподчиненность в тексте. В содержании не включают титульный лист.

11.4 Введение

При подготовке введения должны быть освещены следующие моменты:

– обоснование выбора темы, ее актуальность;

– цели и задачи работы, теоретическая и методологическая база, информационные источники, методы исследования, предмет и объект исследования;

– значение решения поставленной в работе проблемы для предприятия.

11.5 Основная часть

Основная часть состоит из трех разделов.

В первом (теоретическом) разделе работы, используя литературные источники отечественных и зарубежных авторов, студенту необходимо обобщить накопленный опыт в области исследования, раскрыть сущность и содержание исследуемого понятия, самостоятельно попытаться определить его место и роль в системе управления карьерой и тайм - менеджмента.

Во втором (практическом) разделе работы, который должен быть написан на материалах конкретного предприятия (либо практики работы конкретного специалиста), студенту необходимо рассмотреть особенности, характерные для исследуемого объекта, вопросы управления карьерой (либо тайм – менеджмента) на предприятии (либо соответствующего специалиста) (в соответствии с выбранной темой). Результаты анализа должны быть обобщены в виде таблиц, графиков и соответствующих выводов по исследуемой проблеме. Второй раздел работы начинается с организационно – экономической характеристики предприятия (либо с описания конкретного специалиста).

В третьем разделе (рекомендательном) по результатам аналитической работы, проведенной во втором разделе, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию предмета курсового проекта для анализируемого объекта. Рекомендации должны носить преимущественно практический характер, быть экономически обоснованными и тесно увязанными с исследуемым объектом.

11.6 Заключение, список использованных источников

В заключении подводятся итоги выполненной работы:

– общие итоги и выводы по каждой поставленной во введении задаче курсового проекта;

– предложения по использованию результатов работы.

Таким образом, в заключении содержатся результаты исследования избранной темы, выводы, которые свидетельствуют, в какой мере решены задачи исследования, указываются практическая значимость и теоретическая новизна, высказываются рекомендации по внедрению результатов исследования в практику.

Список использованных источников содержит не менее 15 литературных источников, представленных в алфавитном порядке по нарастающей нумерации, включая те, на которые автор делает ссылки в тексте.

Использование текстов, фактов, других конкретных данных предполагает, что автор должен указать источник и сделать ссылку с полными выходными данными используемого источника (Ф.И.О. автора, название книги, статьи, год и место издания публикации, порядковый номер страницы).

При оформлении списка литературы библиографические описания необходимо представлять в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 СИБИД Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

Все источники располагаются в следующем порядке:

– в начале списка приводится официальная литература: указы Президента РФ, федеральные законы, постановления правительства РФ, инструктивная и методическая литература, постановления центральных и местных органов власти;

– затем в возрастающем порядке нумерации приводится библиографическое описание публикаций в строгом лексикографическом порядке фамилий и инициалов автора;

– сборники статей нумеруются в соответствии с первой и последующими буквами их названий;

– в конце списка приводятся использованная зарубежная литература на языке оригинала и ссылки на интернет-ресурсы.

Приложения могут содержать вспомогательные материалы, которые нецелесообразно включать в основные разделы курсового проекта. Схемы, таблицы, рисунки, которые автор считает целесообразным привести в основном тексте работы, описываются им по ходу анализа и не даются как приложения.

12 Методика и стилистика изложения материала

Стиль служит показателем как общей культуры студента, так и степени его проникновения в суть проблемы.

Удачное изложение материала курсового проекта и грамотный литературный язык сами по себе являются достоинством и способны подчеркнуть ее преимущества. Невыигрышная подача текста, стилистически неграмотный язык, а тем более наличие в тексте ошибок могут испортить впечатление от самой талантливой и оригинальной работы.

Наиболее характерной особенностью языка письменной научной речи является формально-логическое изложение материала, т.е. построение изложения в форме рассуждений и доказательств. Это достигается с помощью специальных языковых средств выражения логических связей. Среди таких средств следует назвать *функциональные связки* (преимущественно вводные слова и обороты):

– последовательность развития мысли выражается словами «вначале», «прежде всего», «затем», «во-первых», «во-вторых», «значит», «итак» и др.;

– противоречивые отношения — словами «однако», «между тем», «в то время как», «тем не менее»;

– причинно-следственные отношения — словами «следовательно», «поэтому», «благодаря этому», «сообразно с этим», «вследствие этого», «кроме того», «к тому же»; переход от одной мысли к другой — «прежде чем перейти к...», «обратимся к...», «рассмотрим», «остановимся на...», «рассмотрев, перейдем к...», «необходимо остановиться на...» и др.; итог выражается словами «итак», «таким образом», «значит», «в заключение отметим», «все сказанное позволяет сделать вывод», «подведя итог», «следует сказать» и др.

Иногда подобные слова дополнительно несут функцию рубрикации текста, поскольку способствуют более глубокому логическому структурированию.

Научный текст отличает прагматическая направленность на конечный результат. Поэтому в работе словоупотребление должно быть максимально

точным, лишенным специальных стилистических украшений. Такой текст не требует художественности, эпитетов и метафор, эмоциональных средств выражения.

Принципиальную роль в научном тексте играют специальные *термины,* которые необходимо употреблять в их точном значении, умело и к месту. Текст должен отвечать требованию единства терминологии, т.е. терминологического единообразия. Следует избегать использования терминов-синонимов. Нельзя смешивать терминологию различных наук. Помимо единичных слов-терминов в научном тексте используются устойчивые фразеологические обороты, выступающие в роли терминов, например: «коммуникативная эффективность», «экономическое регулирование», «целевая аудитория», «управление временем» и т.д.

Стиль курсового проекта — это *стиль безличного монолога,* лишенного эмоциональной и субъективной окраски. Не принято использовать местоимение первого лица единственного числа «я», точку зрения автора обычно отражает неопределенно-личное предложение («установлено», «можно утверждать», «можно сделать вывод» и т.д.). Помимо точности словоупотребления научный текст требует *ясности изложения.* Еще одним требованием, предъявляемым к научному тексту, является *краткость.* Это не означает, что предложения в тексте должны быть односложными, не следует использовать слова и выражения, которые не имеют смысловой нагрузки, а также повторы, слова-паразиты, излишнюю конкретизацию.

13 Требование к оформлению курсового проекта

13.1 Оформление

Оформление – одна из важнейших стадий курсового проекта. Придание соответствующей формы тексту работы имеет принципиальное значение: это формальное квалификационное сочинение, и его оформление должно соответствовать общепринятым требованиям. Нельзя отдельные элементы оформления «откладывать на потом», когда основной текст уже будет написан. Правильное оформление чернового варианта облегчит оформление окончательного варианта работы.

Текстовой материал курсового проекта обычно содержит буквенные обозначения, цитаты, ссылки, перечисления и т.п. Кроме основного текста курсовой проект включает в себя формулы, приложения, таблицы, диаграммы, графики, иллюстрации. Все эти виды материала должны соответствовать требованиям, предъявляемым к курсовым работам.

13.2 Требования к оформлению:

– размеры листа стандартные: 210 х 297 мм (формат А4);

– ориентация книжная, текст размещается на одной стороне листа;

– шрифт: гарнитура Times, кегль 14, интервал полуторный, абзацный отступ – 1,25;

– поля: слева – 30 мм, справа – 10 мм, снизу и сверху – 20 мм;

– выравнивание: автоматический перенос слов, основной текст – по ширине, заголовки – по центру.

13.3 Нумерация

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляют. Начинается нумерация с первой страницы введения, на которой ставится цифра 3.

13.4 Рубрикация текста

Текст курсового проекта следует делить на разделы (главы) и подразделы, а нумеровать их необходимо арабскими цифрами записывать с абзацного отступа по центру.

Простейшим видом рубрикации является деление текста внутри самостоятельной единицы – раздела или подраздела с помощью *абзацев.* Абзацы позволяют более зримо обозначить логические переходы внутри текста. Логическая целостность высказывания, присущая абзацу, способствует лучшему восприятию текста. Поэтому правильная разбивка текста курсового проекта на абзацы существенно облегчает ее чтение и осмысление. Между абзацами междустрочный интервал не увеличивается, а остается полуторным.

Членение работы на разделы и подразделы должно служить логике раскрытия темы, поэтому, с одной стороны, не следует вводить в план структурные единицы, содержательно выходящие за рамки темы или связанные с ней лишь косвенно, а с другой — пункты плана должны структурно полностью раскрывать тему.

При делении *разделы* на *подразделы* нужно учитывать следующее:

– подразделы не должны дублировать друг друга по смыслу, но в своей сумме должны полностью исчерпывать содержание главы в целом;

– количество подразделов должно быть достаточным для исчерпывающего раскрытия темы раздела;

– деление раздела на подразделы должно осуществляться на протяжении всего раздела по одному и тому же признаку;

– подразделы, на которые делится раздел, не должны сами соотноситься друг с другом, как часть и целое. В разделе могут быть выделены подразделы, например «2.3» (третий подраздел второго раздела).

Каждый раздел должен начинаться с новой страницы. Это должно относиться и к другим основным структурным частям работы: содержанию, введению, заключению, списку использованных источников, приложениям.

После каждого подраздела (либо раздела в целом) пишется краткий вывод и переход к следующему подразделу (разделу). Слово раздел (подраздел не пишется (например, 1 Теоретические аспекты организации маркетингового исследования)).

13.5 Заголовки

Содержание, Введение, Заголовки разделов, Заключение и Список использованных источников пишутся по центру с абзацного отступа заглавными буквами. Например:

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и содержание управления карьерой на предприятии

Тест, тест, текст

1.2 Методы управления карьерой

Разделы и подразделы должны быть озаглавлены так, чтобы название точно соответствовало содержанию текста.

В заголовках следует избегать узкоспециальных терминов, сокращений, аббревиатур, математических формул. Заголовки должны быть достаточно краткими, т.е. не содержать лишних слов, но в то же время они не должны состоять из одного слова.

Односложный заголовок утрачивает конкретность и приобретает нежелательную для отдельного раздела или подраздела широту.

Не следует растягивать название раздела или подраздела на несколько строк, даже если иначе трудно передать содержание раздела с достаточной точностью. Заголовки должны быть без переноса слов, точка в конце наименования не ставится. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

В тексте не допускается больше никаких заголовков кроме названия разделов и подразделов.

Не допускается помещать заголовки отдельно от последующего текста: на листе, где приводится заголовок, должно помещаться не менее двух строк последующего текста. Не допускается подчеркивание заголовков.

13.6 Формулы

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1).

Что касается знаков препинания при формулах, то формулы, будучи полноправным элементом предложения, не изменяют пунктуации. В тех случаях, когда по правилам пунктуации в тексте перед формулой должно стоять двоеточие, а после формулы – запятая или точка, эти знаки обязательно ставят.

Например, вторая формула в третьей главе имеет вид:

$$A = B + C, \qquad (3.2)$$

где, A – итоговый показатель, ед. изм.;

B – 1-й промежуточный показатель, ед. изм.;

C – 2-й промежуточный показатель, ед. изм.

13.7 Таблицы

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается. На все таблицы должны быть ссылки в работе. Таблицы должны иметь номер и название, определяющее их тему и содержание. Сокращения в заголовках не допускаются. При оформлении таблицы пишется слово «Таблица» и проставляется ее порядковый номер арабскими цифрами (с левой стороны листа, начиная от края таблицы). Знак «№» (номер) *не ставится.* Далее, через дефис дается название таблицы. Точка в конце названия не ставится.

Все таблицы нумеруются в пределах раздела (например, Таблица 1 – Виды карьеры), либо подраздела арабскими цифрами, отделенными точкой от номера главы. Таким образом, таблица имеет двойной номер, например: «Таблица 2.1» (первая таблица второй главы). На все таблицы должны быть ссылки в тексте, например: «...в таблице 2.1».

Таблицу с большим числом строк можно переносить на другую страницу, где пишется «Продолжение таблицы 2.1» слева над таблицей. Название таблицы на новой странице не повторяется.

В графах таблицы нельзя оставлять свободные места. Если данные отсутствуют, то ставится тире.

Нужно избегать повторов тематического заголовка в заголовках граф. Основные заголовки (как правило, в единственном числе именительном падеже) в самой таблице пишут с прописной буквы. Подчиненные заголовки пишут со строчной буквы, если они грамматически связаны с главным заголовком, и с прописной буквы, если такой связи нет. Заголовки (как подчиненные, так и главные) должны быть максимально точными и простыми. Сокращать слова в заголовках не допускается

Все цифровые данные должны быть логически однородными и сопоставимыми, основу их группировки должны составлять существенные признаки.

Форматирование текстовой части таблицы:

– шрифт: гарнитура Times, кегль 12, интервал одинарный;
– текст читабельный;
– деловой стиль – цвет не должен мешать восприятию;
– итоговые цифры можно выделить цветом или тоном.

Пример оформления таблицы:

Таблица 3.1 – Этапы стратегического анализа

Показатели	Наименование этапа	Описание этапа

13.8 Иллюстрации

Существует несколько разновидностей иллюстративного материала, используемого в курсовых работах: чертеж, схема, рисунок, фотография, диаграмма, график. Фотоснимки. Их следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые.

Рисунки в курсовом проекте обычно используются с целью изобразить исследуемый предмет похожим на наше визуальное восприятие, но без лишних подробностей.

Схема – это упрощенное изображение без определенного масштаба, дающее возможность понять основную идею конструкции или технического процесса. На схемах используют стандартные обозначения. Назначение схемы – способствовать ясности представления, поэтому она должна быть максимально наглядной, простой, позволяющей отчетливо увидеть все детали и их связь.

К *фотоснимкам* прибегают, если необходимы особая документальность и наглядность изображения. Нередко фотоснимки выполняют функции не только иллюстрации, но и научного документа, подтверждающего правоту автора и подлинность его экспериментов.

Допустимо использование как ранее опубликованных фотоснимков, так и оригинальных фотоснимков автора. При этом к фотоснимкам предъявляются требования достаточной четкости и функциональности содержания, т.е. фотоснимки должна отвечать замыслу работы и специфике положения, которое она должна проиллюстрировать.

Диаграммы и графики используются в тех случаях, когда нужно показать графически зависимость друг от друга каких-либо величин.

Диаграммы обычно используют линейные, столбиковые и секторные. *Линейную* диаграмму строят на поле координат. *Столбиковые* диаграммы демонстрируют данные в виде столбцов, высота которых пропорциональна изображаемым величинам. *Секторная* диаграмма представляет собой круг, который делится на секторы, пропорциональные изображаемым данным.

Форматирование диаграммы:

– деловой стиль — цвет не мешает восприятию;

– легенда диаграммы не должна дублировать значения, доли или цифры самой диаграммы;

– на малых значениях диаграмм можно выполнить выноски с пояснениями;

– для больших диаграмм над каждым значением необходимо поместить цифры для более точного пояснения.

Графики используют тогда, когда необходимо наглядно продемонстрировать взаимозависимость математических величин, а также результаты обработки статистических и других количественных показателей.

Пример оформления рисунка представлен в Приложении Л.

Диаграммы, схемы, эскизы и т.п., входящие в состав пояснительной записки, рекомендуется именовать как *«рисунки»*.

Структура оформления иллюстрации должна быть следующей:

– надпись «Рисунок» и порядковый номер арабскими цифрами (Рисунок 1.2, либо 1) под иллюстрацией по центру;

– наименование иллюстрации через дефис в этой же строке;

– пояснительные данные (подрисуночный текст, если он необходим)

– в конце названия и подрисуночного текста иллюстрации точки не ставят;

– нумеруются иллюстрации по разделам, либо подразделам так же как таблицы.

Например, Рисунок 5.3 - Основные стадии процесса управления карьерой.

Если иллюстрации комментируются в тексте, даются ссылки, например: (представлено на рисунке 1.2).

Иллюстрации, фотографии и таблицы, выполненные на листах меньшего, чем А4, формата или на прозрачном носителе, следует плотно наклеивать на листы белой бумаги формата А4.

Иллюстративный материал должен соответствовать общему замыслу работы.

Иллюстрации следует давать только там, где это действительно необходимо, они должны строго соответствовать тексту.

13.9 Ссылки

Ссылки на использованные источники даются в виде заключенного в *квадратные скобки* номера источника, например: [25].

Ссылки в тексте на номер рисунка, таблицы, страницы, главы пишут без сокращений и без знака «№», например: рисунок 7, таблица 9, страница 73, раздел 6. Если указанные слова не сопровождаются порядковым номером, то их следует писать в тексте полностью, без сокращений, например: «из рисунка видно, что...», «данные таблицы показывают, что...» и т.д.

Ссылку в тексте на отдельный раздел работы заключают в круглые скобки не используя сокращений, например: (представлено в Приложении Д).

13.10 Оформление цитат

Цитаты оформляются по следующим правилам:

1. Если цитата полностью воспроизводит предложение цитируемого текста, она начинается с прописной (большой) буквы и оформляется как прямая речь, например: Огилви Д., начинает свою классическую книгу так: «Я не считаю рекламу формой развлечения или искусства, для меня это средство информации».

2. Если цитата включена как часть в предложение авторского текста, она пишется со строчной (маленькой) буквы, например: Рейнарз утверждает, что «конкуренция является ключом к успешной экономической системе».

3. Если в цитату вошла только часть предложения цитируемого источника, то либо после кавычки ставится многоточие и цитата начинается с

маленькой буквы, либо цитата начинается с большой буквы и заканчивается многоточием, например: Джонс Л. пришел к выводу, что потребителей можно убедить «...при помощи одного рекламного ролика, если он эффективен».

4. Цитата начинается со строчной буквы и тогда, когда она органически входит в состав предложения, независимо от того, как она начиналась в источнике, например: По мнению Джонса Л., «вся эффективная реклама обязательно является визуальной».

5. На *все* приводимые в тексте цитаты приводятся ссылки на источник (см. п. 5.8).

13.11 Сокращения

Правила сокращения слов и словосочетаний установлено в ГОСТ 7.12-93. В курсовых работах могут использоваться три основных способа сокращений слов:

– сохраняется только первая (начальная) буква слова (город – г.);

– сохраняется часть слова, отбрасываются окончание и суффикс (медицинский — мед.);

– пропускается несколько букв в середине слова, вместо которых ставится дефис (университет — ун-т).

При этом сокращение должно оканчиваться на согласную и не должно оканчиваться на гласную (если она не начальная буква в слове), на мягкий и твердый знак.

Необходимо правильно оформлять общепринятые условные сокращения. После перечисления пишут *т.е.* (то есть), и *т.д.* (и так далее), и *т.п.* (и тому подобное), и *др.* (и другие), и *пр.* (и прочие). В тексте курсового проекта допускаются общепринятые сокращения:

– употребляемые с географическим наименованием: г. – перед названием городов, но не в начале предложения;

– употребляемые при датах, написанных цифрами: г. – год, гг. – годы, в. — век, вв. — века;

– употребляемые только при указании сумм и количеств, написанных цифрами: тыс. — тысяча (вместо нулей), млн — миллион (вместо нулей), млрд – миллиард (вместо нулей), руб. — рубль, долл. — доллар, у.е. — условная единица.

13.12 Перечисления

Встречающиеся в тексте перечисления, рекомендуется оформлять следующим образом. Если перечисления состоят из отдельных слов или словосочетаний, то они пишутся в столбик и оформляются с помощью нумерации маркировкой, и точкой с запятой в конце строки, например:

Этапы процесса принятия решений:

– определение и постановка целей;

– изучение проблемы на основе получаемой информации;

– выбор на основе критериев эффективности;

– формулирование оптимальных решений;

– принятие решений;
– конкретизация решения для его исполнителя.

Если перечисления состоят из отдельных предложений, то они пишутся с новой строки с большой буквы и отделяются друг от друга точкой. После цифр ставятся точки.

Например:

Существует три типа рассылочных списков для прямой почтовой рекламы:

1. Собственные списки фирм - это списки потребителей, составленные компанией, магазином или ассоциацией.
2. Список ответивших состоит из людей, которые ответили, например, на предложение прямой почтовой рекламы.
3. Составные списки — списки, арендованные у брокера списков прямой почтовой рекламы.

Все элементы перечисления в целом должны грамматически подчиняться вводному предложению, которое предшествует перечислению.

13.13 Цифры

Количественные числительные записываются *цифрами,* если они являются многозначными, и словами, если они однозначные, например: десять автомобилей (неправильно: 10 автомобилей). Если при числительном даются в сокращенном обозначении единицы величины, то такое числительное (даже однозначное) записывается цифрами; например: 28 кг, 5 л и т.д. После сокращений единиц меры, длины, массы, объема точка не ставится. При перечислении однородных величин и отношений сокращенное обозначение единицы величины ставится только после последнего числа.

Порядковые числительные пишутся *словами:* седьмой, двадцать пятый, двестипятидесятый. Порядковые числительные, обозначенные арабскими цифрами, не имеют падежных окончаний, если они стоят после существительного, к которому относятся, например: в главе 11, на рисунке 9, в таблице 6, и имеют падежные окончания, если они стоят перед существительным; например: 3-й раунд.

При перечислении более двух порядковых числительных падежное окончание ставится только один раз, например: ассоциации 1, 2 и 3-го уровней.

Записанные римскими цифрами порядковые числительные падежных окончаний не имеют, например: IV курс, XX век (неправильно: XX-й век).

13.14 Приложения

Приложения помещаются в конце курсового проекта. Каждое приложение должно начинаться с нового листа и иметь тематический заголовок и обозначение. Наверху посередине страницы заглавными буквами полужирным шрифтом печатают слово «ПРИЛОЖЕНИЕ» и его буквенное обозначение (заглавные буквы русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, И, О, Ч, Ь, Ы, Ъ), а под ним в скобках указывают степень необходимости приложения, например: «(рекомендуемое)», «(справочное)», «(обяза-

тельное)». При наличии только одного приложения оно обозначается так: «ПРИЛОЖЕНИЕ А».

Ниже по центру полужирным шрифтом указывают тематический заголовок.

Связь основного текста с приложениями осуществляется посредством ссылок, которые употребляются со словом «представлено»; например: (представлено в Приложении А*)*.

В. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

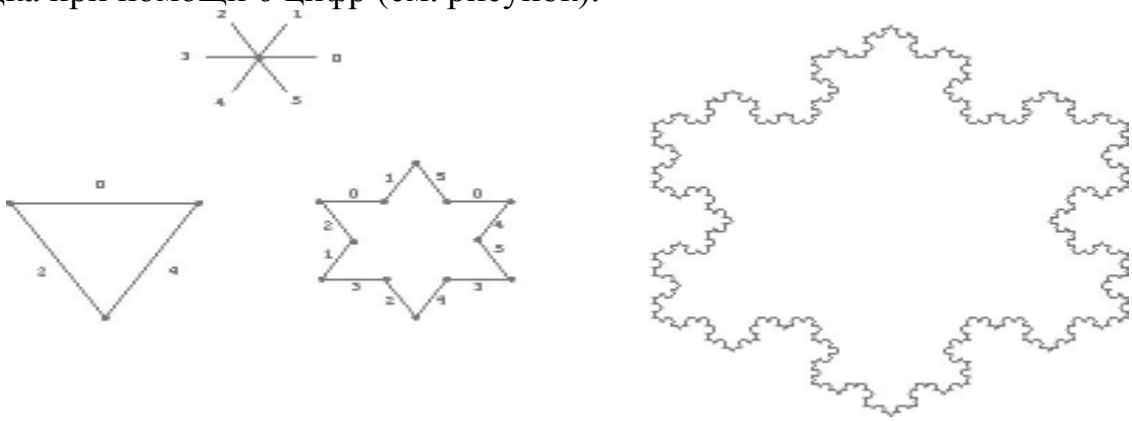
1. Методические рекомендации по построению матрицы Коха

Фрактальная снежинка - один из самых известных и загадочных геометрических объектов - описана Хельгой фон Кох еще в начале нашего века. По традиции ее называют у нас в литературе снежинкой Коха. Это очень "колючая" геометрическая фигура, которую метафорически можно рассматривать как результат многократного "умножения" звезды Давида на саму себя. Шесть ее основных лучей покрыты бесконечным количеством больших и малых вершин-"иголочек". Всякий микроскопический фрагмент контура снежинки как две капли воды похож на весь большой луч, а большой луч в свою очередь содержит в себе бесконечное количество таких же микроскопических фрагментов.

С образовательной точки зрения весьма интересен принцип построения регулярных фрактальных геометрических структур - принцип рекурсивного умножения базового элемента. Природа недаром "любит" фрактальные формы. Это объясняется именно тем, что они получаются путем простого размножения и изменения размеров некого одного элементарного строительного блока. Как известно, природа не излишествует разнообразием причин и, где возможно, обходится наиболее простыми алгоритмическими решениями. Присмотритесь внимательно к контурам листьев, и во многих случаях вы обнаружите явное их родство с формой контура снежинки Коха.

Визуализация фрактальных геометрических структур возможна лишь при помощи компьютера. Построить снежинку Коха выше третьего порядка вручную уже очень сложно, а заглянуть в бесконечность так хочется! Результат работы этого алгоритма выглядит как нагромождение пересекающихся линий. Интереснее скомбинировать эту фигуру из "кусочков". Контур снежинки Коха состоит из отрезков одинаковой длины, наклоненных под углом 0°, 60° и 120° по отношению к горизонтальной оси x. Если обозначить их соответственно 1, 2 и 3, то снежинка любого порядка будет состоять из следующих друг за другом троек - 1, 2, 3, 1, 2, 3, 1, 2, 3… и т. д. Каждый из этих трех типов отрезков может прикрепляться к предыдущему одним либо другим концом. С учетом этого обстоятельства можно считать, что контур снежинки состоит из отрезков шести типов. Обозначим их 0, 1, 2,

3, 4, 5. Таким образом, получаем возможность кодировать контур любого порядка при помощи 6 цифр (см. рисунок).



Снежинка более высокого порядка получается из предшественницы более низкого порядка путем замены каждого ребра на четыре, соединенных подобно сложенным ладошкам (_/_). Ребро типа 0 заменяется на четыре ребра 0, 5, 1, 0 и так далее в соответствии с таблицей:

	0 1 5 0
	1 2 0 1
	2 3 1 2
	3 4 2 3
	4 5 3 4
	5 0 4 5

Простой равносторонний треугольник можно рассматривать как снежинку Коха нулевого порядка. В описанной системе кодировки ему соответствует запись 0, 4, 2. Все остальное можно получить путем описанных замен. Я не буду приводить здесь код процедуры и тем самым лишать вас удовольствия разработать свою программу самостоятельно. При ее написании вовсе необязательно использовать явный рекурсивный вызов. Его можно заменить обычным циклом. В процессе работы у вас будет лишний повод поразмыслить о рекурсии и ее роли в образовании квазифрактальных форм окружающего нас мира, а в конце пути (если, конечно, не поленитесь пройти его до конца) вы сможете полюбоваться сложным узором контуров фрактальной снежинки, а также заглянуть, наконец, в лицо бесконечности.

2.Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» (Шейн)

«Якоря карьеры» - это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, ав-

тономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Тестовый материал

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.

2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.

3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.

4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.

5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.

6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.

7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10. Быть первым руководителем в организации.

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

14. Соревноваться с другими и побеждать.

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.

16. Создать новое коммерческое предприятие.

17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.

18. Занять высокую руководящую должность.

19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.

20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 1 0 – полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

25. Я соглашусь 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 интегрировать их деятельность.

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне 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 бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37. Я бы хотел 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 успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
Стабильность работы: 4, 12, 36.
Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста

Краткое описание ценностных ориентацией в карьере.

1. Профессиональная компетентность

Быть профессионалом, мастером в своем деле.

Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент

Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от

них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость)

Главное в работе – это свобода и независимость.

Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы

Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства

Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок).

Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение

Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов

Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов». Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становиться скучно.

8. Интеграция стилей жизни

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно.

Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих)

9. Предпринимательство

Создавать новые организации, товары, услуги.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

3.Тест Белбина (Диагностика функционально-ролевых позиций)

Тест Белбина

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку была ровно 10 баллов.

Тестовое задание

1. Что я могу предложить команде:

10		Я думаю, что в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут внести большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности – эффективно доводить дело до самого конца
15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли

16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

2. Что характеризует меня как члена команды:

20		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может, потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

3. Когда я работаю с другими над проектом:

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
31		Мое шестое чувство подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей я готов ускорять события, не тратя время на обсуждение
33		От меня всегда можно ожидать чего-то оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

4. Мое отношение и интерес к групповой работе:

40		Я искренне желаю узнать своих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнять любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все, что делаю, доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт для восприятия различных точек зрения, я не испытываю трудностей при принятии решения

5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, дружеские отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда могу уделить максимум внимания заданию
57		Я люблю работать с чем-то, что стимулирует мое воображение

6. Когда задание трудное и незнакомое:

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме

62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая людей в группе, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Спасибо за ответы!

Ключ к тесту для диагностики функционально-ролевых позиций Белбина

Описание

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил восемь типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик.

Тест «Командные роли» Р.М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

Ключ к тесту

Перенесите очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Интерпретация результата

Реализатор

Характеристика. Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее им может не хватать спонтанности, и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностями и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный, уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не

обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функциональность. Они обычно становятся хорошими руководителями благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами, сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто из идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее большое количество Генераторов

идей в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. Исследователи – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами гениальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Эксперты редко ошибаются.

Функциональность. Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее многие эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и в конце концов выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль Дипломатов состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся ру-

ководителями, тем более если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу ни для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. Специалисты играют свою специфическую роль в команде благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще, и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

4.Методические рекомендации по разработке карьерного плана

Карьерный план – это тщательно расписанный путь достижения некой карьерной цели. Он помогает эффективнее распределить свои силы и время, и в результате этого быстрее достигнуть поставленной цели. Как составить

карьерный план? Просто следуйте этим простым пошаговым советам, и Вы будете на верном пути в Вашей работе и карьере .

Краткое пошаговое руководство

Итак, приступим к действиям, настроившись на положительный результат .

Шаг - 1 Определите карьерную цель. Не торопитесь с выбором. Это должно быть исключительно ваше решение, не навязанное ни обществом, ни родными. Только интересная вам цель будет реально достижима. Естественно, учитывать веяния времени все же следует. Проведите исследование и посмотрите, какие области вашей профессии наиболее перспективны. Выполнив это, переходим к следующим действиям .

Шаг - 2 Изучите требования к той карьерной позиции, которую вы выбрали своей целью. Составите список этих требований, среди которых должны быть необходимые личные качества, образование, опыт работы, наличие деловых связей и т.д. Чтобы список был подробным и актуальным, пообщайтесь с людьми, которые уже достигли такой должности. Выполнив это, переходим к следующим действиям .

Шаг - 3 Установите, на каком расстоянии от вас поставленная карьерная цель. Для этого пометьте в списке требований те пункты, которые уже есть в вашем активе. Например, вы желаете возглавить отдел, который занимается переводами текстов. Для этого вам нужно не только владеть английским языком, но и уметь переводить медицинские или технические тексты. Следовательно, вам не хватает знания специфичных терминов, а также опыта работы руководителем. Выполнив это, переходим к следующим действиям .

Шаг - 4 Напишите план перехода от сегодняшнего состояния до поставленной цели. Зная, каких качеств вам не хватает, определите, как вы будете восполнять пробелы в образовании и опыте работы. Запишитесь на курсы углубленного изучения языка, пройдите стажировку за границей и т.д. Если вам не хватает опыта руководства, попробуйте приобрести его не на работе, а, например, на спортивном поприще – возглавьте команду и приведите ее к победе. Выполнив это, переходим к следующим действиям .

Шаг - 5 Распишите сроки, в течение которых вы будете воплощать в жизнь пункты вашего плана. В самое начало списка поставьте самые важные пункты, а также те, воплощение которых требует длительного времени. Выполнив это, переходим к следующим действиям .

Шаг - 6 Контролируйте выполнение вашего карьерного плана. Регулярно просматривайте его и отмечайте те пункты, которые вами пройдены. Не давайте себе расслабляться и сдвигать установленные сроки. По мере выполнения плана в него обязательно потребуется вносить изменения. И это хорошо, т.к. говорит о том, что вы активно движетесь к своей цели и хорошо ориентируетесь в любых обстоятельствах .

5.Методические рекомендации по разработке карьерограммы

Планирование карьеры обеспечивает:

– учет и увязку целей и потребностей организации и сотрудника;

– ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежав при этом карьерных тупиков;

– трудовую мотивацию;

– выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;

– индивидуальное развитие, профессиональный рост, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

Несмотря на то, что планирование карьеры не создает новых вакансий и не является гарантией продвижения, четкое определение желаемых перспектив карьерного роста способствует появлению у сотрудников:

– бóльшей удовлетворенности работой и организацией;

– более благоприятных возможностей достижения цели в сфере профессиональной деятельности;

– отношения к работе не только как к повседневной обязанности, но и как к условию продвижения;

– видения перспектив и возможности планировать другие аспекты своей жизни;

– заинтересованности в целенаправленном повышении квалификации и т.д.

Карьерограмма – это инструмент управления карьерой:

– документ, составляемый на 5-10 лет и содержащимй, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны – обязательства работника повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства;

– описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Структура плана индивидуального продвижения (карьерограммы), как правило, включает четыре блока информации

– *первый блок* информации содержит в хронологическом порядке события, этапы развития работника (например: изменение в квалификации, должности, зарплате, условиях труда, т.п.).

– *второй блок* задает требования, которые должен выполнить работник для продвижения по этапам развития (например, какое образование/квалификацию необходимо приобрести для того, чтобы продвинуться

по службе, какие виды работ выполнить для получения надбавки в оплате труда, т.п.);

– *в третьем блоке* фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении развития работника;

– *в четвертом блоке* указываются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией обязательств.

В ***структуру карьерограммы*** обычно включаются:

1. личные данные сотрудника;
2. занимаемая должность;
3. стажработы на занимаемой должности;
4. личные карьерные ориентиры сотрудника;
5. возможности роста на занимаемой должности;
6. история работы сотрудникав компании;
7. информация об обучении;
8. результаты аттестации;
9. навыки, знания и умения, необходимые для занятия более высокой должности;
10. виды и методы обучения, которые необходимо осуществить для вступления в новую должность;
11. наличие вакансий в компании.

Построение карьерограммы

При создании карьерограммы начинать нужно с формирования системы личных целей и разработки четких критериев, которые дадут сотруднику возможность понять, что нужно сделать для достижения профессиональных целей (карьерного роста).

При этом необходимо помнить, что личные цели сотрудников не всегда совпадают с целями компании. Работник может хотеть не только карьерного роста, а самореализации либо возможности совмещать работу и воспитание детей. Есть и другие стремления, которые расходятся с мнением многих кадровиков относительно того, что каждый сотрудник непременно желает добиться повышения.

После того, как цели каждого сотрудника определены, пора приступать к созданию индивидуальной карьерограммы. В нее должны входить те навыки и достижения, которых сотрудник должен добиться, чтобы перейти на более высокую должность. Также нужно учитывать возможности каждого человека. Если сотрудник не имеет лидерских качеств, то не нужно ставить перед ним целей, направленных на повышение в должности.

Поначалу сотрудники, которые приходят в компанию, проходят обязательный курс обучения, после которого следует аттестация. В ходе аттестации отбираются перспективные работники, которым и предлагают занять более высокую должность в будущем. Естественно, повышения удастся добиться при выполнении определенных условий, которые компания ставит перед сотрудниками. Если кто-то не желает карьерного роста, для него мо-

гут разработать систему «горизонтальных» перемещений. Благодаря этому все сотрудники будут стараться работать как можно лучше, поскольку ясно осознают – повышение является реальностью, если его заработать.

Преимущества метода карьерограмм:

1. наиболее эффективно мотивирует на достижение результата;
2. стимулирует к профессиональному и личностному росту, разделяя ответственность за развитие и обучение между компанией и сотрудником;
3. обеспечивает прозрачность, понятность и справедливость системы формирования карьеры.

Недостатки:

1. сложность разработки и внедрения;
2. необходимость регулярного, быстрого и гибкого пересмотра иерархической структуры компании, внедрение системы «статусных» должностей.

Условия успешной карьеры: постоянное обучение и повышение квалификации, саморазвитие; знание организации и положения дел в ней и подразделениях; высокий профессионализм; активное участие в осуществлении внутренних проектов; знакомство с новинками литературы и расширение своего кругозора; создание и поддержание имиджа;
участие в обучении других, распространении передового опыта; сотрудничество с непосредственным руководителем.

Планирование карьеры обеспечивает:

– учет и увязку целей и потребностей организации и сотрудника;

– ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежав при этом карьерных тупиков;

– трудовую мотивацию;

– выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;

– индивидуальное развитие, профессиональный рост, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

6. Конкретные управленческие ситуации – кейсы

Бизнес-ситуация (кейс) – это эффективный способ моделирования управленческих ситуаций. Проблематика кейсов близка к проблемам, с которыми будущим менеджерам придется столкнуться в реальной жизни (схема метода бизнес-ситуации).

Шаг 1. Прочитайте

Важным стартовым условием успешного анализа бизнес-ситуации является внимательное прочтение предложенного варианта, уделяя особое внимание глубокому пониманию сути описанных событий и выделяя при этом ключевую информацию.

Шаг 2. Определите проблему, по которой надо принять управленческое решение

В большинстве бизнес-ситуаций проблема четко не обозначена, установление проблемы является решающим шагом, обусловливающим эффективность принимаемого решения.

Определение проблемы должно быть отражено письменно в отчете. Оно должно быть ясным, кратким, недвусмысленным. Не следует обозначать более двух проблем, чтобы не усложнять анализ и разработку программы действий по их реализации. Если выделено несколько проблем, то рекомендуем их распределить по приоритетности.

При определении проблемы попытайтесь занять место менеджера данной ситуации, которому предстоит принять конкретное управленческое решение.

Помните, что поверхностная постановка проблемы не позволит приблизиться к корням ситуации, а значит принять правильное решение и выработать конкретную программу действий.

Шаг 3. Проанализируйте информацию

Цель шага – собрать, сгруппировать предоставленный объем информации, избавляясь при этом от ненужной информации и выделяя наиболее важную. Этот шаг потребует наибольшего количества времени, так как от него зависит глубина понимания всей ситуации.

Вы можете:

- разложить сложную ситуацию на части, создав упрощенный вариант;
- рассмотреть ситуацию с различных точек зрения;
- ответить для себя на конкретные вопросы: «что эта информация подразумевает?»;
- «что главное для этой фирмы?»;
- «какие цели бизнеса?».

Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

Шаг 4. Скорректируйте проблему

Возможно, что после всесторонне проведенного анализа бизнес-ситуации Вам потребуется скорректировать первоначально установленную проблему.

Шаг 5. Сформулируйте альтернативы

Полный анализ ситуации потребует разработки и рассмотрения пакета альтернативных вариантов программы действий, из которых менеджеру предстоит выбрать наиболее разумный.

Альтернативы должны быть четко различными друг от друга, желательно не более 2–3.

Шаг 6. Оцените альтернативы

На этом этапе менеджер должен отклонить некоторые альтернативы, обосновать свой выбор и принять окончательное решение, предложить конкретную программу действий по разрешению определенной проблемы.

Шаг 7. Разработайте план решения проблемы

Центральное место отчета – это разработка плана воплощения Вашего управленческого решения.

План есть ограниченная во времени последовательность условных шагов с четким адресом исполнителя: кто что делает?, как?, когда?, зачем?, в какой последовательности?

Таким образом, цель плана – разработать меры для разрешения проблемы бизнес-ситуации и решения для устранения узких мест организации, ее перестройки и преодоления на этом пути сопротивления переменам со стороны внешней и внутренней среды.

Шаг 8. Приготовьте отчет

При подготовке письменного отчета, который будет обсуждаться в аудитории и сдаваться преподавателю, необходимо еще раз проанализировать всю ситуацию с различных точек зрения, расставить акценты, отредактировать, избавиться от лишних теоретических рассуждений.

Особенно уделите внимание последовательности шагов по приоритетности воплощения в жизнь Вашего решения.

Отчет должен быть четким, логичным в изложении и аккуратным в оформлении, ведь он наглядная реклама Вашего отношения к делу.

Шаг 9. Обсуждение в микрогруппе

Современный менеджмент – это процесс коллективного принятия решения. Практика убеждает, что групповое решение эффективнее индивидуальных, так как различные мнения, точки зрения, подходы на проблему позволяют глубже проникнуть в ее суть, а значит найти более эффективный путь разрешения.

Поэтому после индивидуальной подготовки отчетов проводится их «неформальное» обсуждение в микрогруппах студентов (4–5 человек). В предварительной дискуссии в течение 30–45 мин составляются различные варианты решения бизнес-ситуации, учитываются разные мнения, подходы партнеров, на основании которых принимается совместное решение микрогруппы.

Шаг 10. Обобщение итогов в аудитории

Наконец завершающий шаг – это обсуждение под руководством преподавателя предложенных микрогруппами вариантов решения бизнес-ситуаций в общей аудитории.

Важную роль в дискуссии играет манера преподнесения результатов анализа, аргументированность предлагаемого управленческого решения, умение убеждать, слушать партнеров, публично выступать. В этом еще один полезный урок кейс-метода в деле подготовки современных менеджеров.

Мы предложили основную структуру кейс-метода как перспективной активной формы обучения менеджеров через практику. Но данный метод

требует от каждого студента ответственности и самостоятельности при подготовке индивидуального отчета, инициативы и активности в дискуссиях, терпимости к чужому мнению и сотрудничества при принятии эффективных управленческих решений.

Кейс 1

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгенией не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные

предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

Кейс 2

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для

российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Кейс 3

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999-го ком-

пания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатке и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Учитывает ли она его сильные стороны? Какие и каким образом?

Кейс 4

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Кейс 5

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персонала банка, чтобы вы выстроили систему кадрового

менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.
2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.
3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.
4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.
5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.
6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.
7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

Кейс 6

Характеристика организации: Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

Общая ситуация: Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.
2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Задание к кейсу: Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

Кейс 7

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По-мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание к кейсу: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

Кейс 8

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Задание к кейсу: Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

Кейс 9

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2016 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2017 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Задание к кейсу: Какие меры нужно предпринять службе управления персоналом для решения задачи?

Кейс 10

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

Задание к кейсу: Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Кейс 11

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.

3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Задание к кейсу: Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

Кейс 13

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?

2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?

3. Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

Кейс 14

Перед Мариной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрытия существенной части наличности от налогов.

Марина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Марине поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Марина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Мариной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Марине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Марины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Марина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Марина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта,

что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Марину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Мариной встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть. Времени для принятия решения было совсем мало.

Вопросы для обсуждения

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанной конфликтной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Марине в данной ситуации?

Кейс 15

В компании «Транссфера» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации недостает и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уделяется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация труда в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, и 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Только 4% ответили «да» на вопрос: «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да».

Задание к кейсу: Что в связи с этим порекомендовали ли бы Вы топ-менеджерам компании «Транссфера»?

Кейс 16

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение фирмы на рынке устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает базовый оклад и премию по итогам года.

В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний нормативов, инструкций, умений «продираться» через особенности российского налогового законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по договору рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют размеру получаемой заработной платы. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от прибыли в виде премии.

У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях.

В результате возник конфликт.

Задание к кейсу: Какие действия следует предпринять каждой из сторон для предотвращения негативного развития конфликтной ситуации?

Кейс 17

Президент поставил директору по персоналу Ирине Смолиной, по ее мнению, неразрешимую задачу: сделать Анатолию Смирнову предложение, от которого бы тот не смог отказаться.

27-летний Анатолий успешно прошел серию собеседований и был утвержден в качестве кандидата на должность начальника внутреннего аудита. Проблема состояла в том, что получаемое на месте нынешней работы Анатолия вознаграждение (месячный оклад 1 800 дол. США, годовая премия до 15% оклада) не вписывалось в утвержденную 6 месяцев назад сетку должностных окладов (см. таблицу).

Показатели	Директор департамента	Начальники отделов
Минимальный месячный оклад (у.е.)	2500	1000
Максимальный месячный оклад (у.е.)	3000	1500
Максимальный размер годовой премии, % от годового оклада	25	20

Задание к кейсу: Как поступить Ирине в данной ситуации?

Кейс 18

На заводах машиностроительного объединения «Совэлектрик» работает около 2000 человек. Объемы производства падают, предприятие работает в основном «на склад».

Организационная структура предприятия представлена на схеме в приложении.

Сергей Андреев является молодым директором по управлению персоналом. Один из приоритетов Сергея – создание эффективной системы управления персоналом.

Работая в течение двух месяцев с восьми утра до девяти вечера Сергей Андреев пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату – оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) форм управления персоналом, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Сергея о современном кадровом менеджменте. Сергей выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления об аттестации, подготовке управленческого резерва, программах адаптации. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Как показали результаты проведенного опроса информированность сотрудников о целях и стратегии развития компании считают вполне достаточным только 34% респондентов. Почти пятая часть работников ответили, что их не устраивает организация труда на предприятии. Только 12% ответили «да» на вопрос: «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?».

В объединении серьезной проблемой является высокая текучесть кадров. Среди управленческого персонала 75% старше 40 лет.

Обсуждая с менеджерами завода тему изменений в области управления персоналом, Сергей поддержки не получал – его собеседники давали похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Предложите Сергею мероприятия по изменению системы управления персоналом и план по их внедрению.

7. Задания по «Тайм - менеджменту»

Задание 1. Видеопрезентация и обсуждение рефератов на темы:

- Период тейлоризма в развитии ТМ (Ф.Тейлор, А.Н.Гастев, П.М.Керженцев)

- Период "классического" тайм-менеджмента и его представители

- Л.Й.Зайверт о рациональном использовании времени.

- Система управления временем Б. Франклина.

- Система хронометража А.А. Любищева,

- Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера.

- Концепция Ст. Кови о достижении личностной зрелости.

Задание 2. Целеполагание - «15 желаний»

1. Запись 15 желаний

2. Анализ желаний с позиций критериев и характеристик цели КИНДР (конкретность, измеримость, назначенность, достижимость, реалистичность.)

3. Коррекция наиболее значимых для субъекта целей.

Любая жизненная цель, «пропущенная» через все критерии, обретает законченный образ или отклоняется как несостоятельная.

Задание 3. «Дерево целей» (проводится в микрогруппах)

1. Выбор «фирмы» и вида деятельности на рынке услуг, товаров

2. Определение направлений, задач, мероприятий для достижения поставленных целей.

3. Презентация и анализ полученных результатов.

4. Коррекция «дерева целей».

Задание 4. Построение личного «дерева» или составление плана мероприятий по достижению 2-3 целей из предыдущего упражнения на выбор.

Задание 5. «Уточнение своих приоритетов» (по методу АВС) (работа ведется в парах или тройках)

Ситуация: Вы –руководитель успешно развивающейся фирмы.

1. составить список своих всех будущих задач;

2. систематизировать их по важности и установить очередность;

3. пронумеровать эти задачи;

4. оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;

5. задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель;

6. задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению;

7. задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному

перепоручению.

8. Анализ полученных результатов.

Задание 6. «Матрица Эйзенхауэра» (индивидуальная работа)

1. Записать все свои дела на ближайшие 10 дней.

2. Распределить их по группам, используя два основных критерия - важность и срочность.

Важные и срочные

Важные, но несрочные

Срочные, но не важные

Неважные и несрочные

Задание 7. «Планирование и анализ использования рабочего времени (вариант 1- блоки)» (работа в парах)

Ситуация: Вы - руководитель фирмы

1. Написать список обязательных дел на неделю (повседневных и вновь появившихся);

2. Разбить список на отдельные категории, сгруппировать задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т.п.).

3. В конце дня зафиксировать время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализировать, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

Задание 8. «Аудит времени» (вариант 2 - сетка)

1. Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю и проанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов.

2. Проанализировать, на что и сколько ушло времени.

3. Исследовать свои резервы.

Задание 9. «Определение воров, или поглотителей своего времени»

1.Работа в микрогруппе. Устно проговаривают, что именно можно назвать «ворами» времени,

2.Индивидуально заполняют 1 столбик таблицы по предложенному образцу. Найти не менее 7-10 «воров» времени, кроме указанных.

«Воры» вашего времени? Причины появления «воров»? Как с ними бороться?:

- промедление - стремление сделать все качественно и идеально - дать себе право на ошибку;

- неправильно поставленная цель - неумение ставить цель - изучить критерии и характеристики целей;

- неумение твердо говорить «нет» - страх обидеть другого человека - «не вешать» на себя проблемы других - научиться цивилизованно отказывать.

3. Работа в микрогруппе. Устно анализируются причины появления «воров» и определяются способы борьбы с ними.

4. Индивидуально заполняется 2 и 3 столбики.

5. Анализ полученных результатов в микрогруппе, коллективная коррекция методов борьбы с хронофагами.

Задание 9. «Правильно выражай мысли»

Один из «воров» - неумение точно и кратко говорить.

Работа с раздаточным материалом в микрогруппах согласно заданиям.

1. Отдать распоряжение

2. Сообщить кратко полученную информацию

3. Выразить свое отношение к происходящему в отделе

4. Выразить удовлетворение полученными работником результатами его исследований.

Задание 10. «Самомотивация»

1. Список задач на ближайший месяц.

2. Соотнесение их со своими ценностями

3. Выбор мотивации по Г.Архангельскому

4. Анализ мотивационных приоритетов и потенциальных результатов

Ответьте на вопросы: *Каковы мои цели? Что для меня важно?*

Когда вы сделаете это, задайте себе три вопроса, относящиеся к каждой из целей:

– Что самое важное в данной цели?
– Что я ценю в данной цели?
– Какое значение эта цель имеет для меня?

Задание 11. РОЛЕВАЯ ИГРА «Откуда проблемы?»

Задание: проиграть ситуацию, затем проанализировать:

1. «Никуда не успеваю»

2. «Все достало!!!»

3. «Ничего у меня не получится!»

Задание 12. Анализ ситуаций (работе в микрогруппе по 5 чел)

1. Рассказать ситуацию и найти в процессе группового обсуждения вариант самомотивации для выполнения неприятной или затянувшейся работы (как вариант – ситуации подготовить письменно преподавателю заранее).

Задание 13. Самоанализ

Заполнение таблицы:

1.Запишите 7-10 наиболее тревожащих вас проблем;

2.Проранжируйте их по степени личной важности;

3. Дифференцируйте их по степени управляемости вами (таблица):

Ситуации, которые могу контролировать - Ситуации, которые не получается контролировать

4. Анализ в микрогруппах:

- решите, какие проблемы являются управляемыми и определите, что нужно сделать;

- выделите неуправляемые проблемы и подумайте, как можно изменить к ним свое отношение.

- поиск приемлемых решений проблем.

Задание 14. Техники саморегуляции»

А).Концентрация на медитативном дыхании

«Я чувствую свой вдох…….»

«Я чувствую свой выдох…..»

Б).Упражнение «Антистрессин»

-медленный глубокий вдох

задержка дыхания

- резкий выдох «ХА»

В).Упражнение для развития большей уверенности в себе

-вдох «Я» - вдох «Я» - вдох «Я»

- выдох «уверен» - выдох «спокоен» - выдох «смогу решить этот вопрос»

Упражнение 15 «Отказ в просьбе»

Задание выполняется в группах по 5-6 человек, к каждому члену микрогруппы по очереди обращаются с различными просьбами остальные члены группы, а адресат последовательно отказывает.

Задание**:** использовать технику отказа, алгоритм «Сожаление – отказ – конструктивное предложение»

Задание 16.Психологическое тестирование

Экспресс-методика «Определение степени уязвимости личности»

Это усеченный вариант опросника Г.Айзенка, который состоит из 12 вопросов, группирующихся под двумя рубриками – общительность и эмоциональность.

Общительность («да» - «нет»)

1. Предпочитает деятельность без предварительного планирования.

2. Чувствует себя счастливым, когда занимается делом, требующим немедленных действий.

3. При завязывания знакомства первым проявляет инициативу.

4. Склонен действовать быстро и решительно.

5. Является пылким человеком.

6. Чувствует себя несчастливым, когда не имеет возможности общаться.

Эмоциональность («да» - «нет»)

1. Иногда чувствует себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.

2. Подвержен колебаниям настроения от плохого к хорошему.

3. Чаще бывает в плохом настроении.

4. Часто не может сосредоточиться на каком-либо предмете (идее, цели).

5. Бывает так, что в беседе с другими присутствует лишь физически, а мысленно отсутствует.

6. Временами полон энергии и активен, а временами пассивен.

Интерпретация:

Если по результатам опроса или по данным наблюдения испытуемый получает по шкале общительности менее 3-х «да», а по шкале эмоциональности более 3-х «да», то по типу темперамента он меланхолик. Уязвимость к стрессу сильна.

Если по шкале общительности более 3-х «да», и по шкале эмоциональности тоже более 3-х «да», то по типу темперамента он холерик. Степень уязвимости к стрессу выше средней.

Если по шкале общительности менее 3-х «да», а по шкале эмоциональности тоже менее 3-х «да», то по типу темперамента он флегматик. Уязвимость к стрессу низкая.

Если по шкале общительности более 3-х «да», а по шкале эмоциональности менее 3-х «да», то по типу темперамента он сангвиник. Уязвимость к стрессу низкая. общительность эмоциональность Тип темперамента

Степень уязвимости

< 3 > 3 меланхолик высокая

> 3 > 3 холерик выше средней

< 3 < 3 флегматик низкая

> 3 < 3 сангвиник низкая

Критерии оценки по индивидуальным (групповым) заданиям.

– оценка «отлично» выставляется студенту(ам), если выполнены абсолютно все задания по заявленной проблеме;

– оценка «хорошо» выставляется студенту(ам), если выполнены, как минимум, необходимые задания по заявленной проблеме;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту(ам), если выполнена хотя бы незначительная часть заданий, достаточных для решения самых общих задач;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту(ам), если продемонстрированы плохие знания.

8. Тестирование по дисциплине «Управление карьерой и тайм - менеджмент»

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

А) карьера;

Б) профессионализация;

В) профессиональное развитие.

2. Какой вид карьеры выделяют по критерию «степень реализации»:

А) общественно-полезная;

Б) потенциальная;

В) личностная.

3. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:

А) внутренних факторов;

Б) внешних факторов.

4. Если при построении карьеры человек стремится быть лучшим специалистом в своём деле и уметь решать сложные проблемы, такой мотив называется:

А) автономия;

Б) технико-функциональная комптентность;

В) безопасность и стабильность.

5. По определению Г.Г. Зайцева, индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

А) межорганизационная карьера;

Б) личностная карьера;

В) деловая карьера.

6. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры:

А) продвижение;

Б) становление;

В) сохранение.

7. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является рост самоутверждения и начало проявления самовыражения:

А) продвижение;

Б) становление;

В) предварительный этап.

8. Переход из своей организации в другую на должность более высокого статуса (на две ступеньки вверх) является примером карьеры типа:

А) «трамплин»;

Б) «лестница»;

В) «змея»;

Г) «перепутье».

9. Государство в области управления карьерой работников:

А) формирует систему мер по достижению карьерных целей (экономическая и социальная политика, система образования, законодательная база);

Б) закрывает возможности «неугодным» лицам по занятию руководящих должностей во всех сферах жизни;

В) регулирует заработную плату менеджеров в экономической и социальной сфере;

Г) организует законодательное преследование оппозиционных политиков.

10. Политика управления карьерными процессами в организации направлена на то, чтобы:

А) все рабочие места в организации были заняты максимально соответствующими должностным требованиям работниками;

Б) была обеспечена психологическая совместимость в коллективе;

В) трудовые процессы были организованы наилучшим способом.

11. Зачисление работников в резерв на выдвижение позволяет:

А) оценить его пригодность к продвижению;

Б) провести в перспективе теоретическую и практическую подготовку для занятия управленческой должности более высокого уровня;

В) расширить его кругозор для работы по прежней должности;

Г) высвободить занимаемую им ранее должность для другого претендента.

12. Стремление работника делать внутрифирменную карьеру должно стимулироваться:

А) его первоочередным ознакомлением информацией о возможностях и сроках должностного роста в организации, ближайших должностных перемещениях, о требованиях личного и делового характера к претендентам на должность;

Б) доплатами к заработку за пребывание в одной и той же должности длительный срок;

В) отказом в рекомендации на повышение из-за отсутствия работника, способного его заменить;

Г) предоставлением ему материалов о вакантных должностях в смежных организациях.

13. К числу факторов, формирующих стремление к должностному росту у молодых специалистов, не относятся:

А) наличие системы карьерного продвижения в организации;

Б) отсутствие курса подготовки молодых специалистов основам и методам управления, применяемым в организации;

В) перспективное планирование должностного продвижения конкретных специалистов;

Г) свободная информация об открывающихся перспективах продвижения в организации.

14. Предметом карьерного планирования не является:

А) должностные перемещения за весь период трудовой деятельности;

Б) отпуск по уходу за новорожденным ребенком;

В) перемещение на одну должностную ступень;

Г) перемещение на две-три должностные ступени.

15. Текущий контроль за ходом управления деловой карьерой не учитывает влияния таких действий:

А) как должностные перемещения;

Б) оценка деловых и личностных качеств работников;

В) повышение квалификации занятых;

Г) тестирование вновь принимаемых на работу.

16. К информации, позволяющей молодому специалисту снять раздражение своей работой и должностью, не относятся:

А) реалистическая информация о характере и условиях труда, предоставляемых при приеме на работу;

Б) информация о размерах заработка, сроках и возможностях его повышения;

В) информация о коллективе, в котором ему предстоит работать;

Г) информация о том, что на данную фирму предпочитают брать выпускников не данного вуза, а регионального университета.

17. Процедура выбора профессии и места работы включает в себя этапы в следующей последовательности:

А) выбор сферы профессиональной деятельности (обучение, экономика, производство) - выбор конкретного рода и вида деятельности (профессия, специализация) - выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор рабочего места;

Б) выбор профессии - выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор рабочего места;

В) выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор профессии - выбор рабочего места;

Г) выбор рабочего места - выбор организации - выбор профессии - выбор сферы деятельности.

18. Важнейшим элементом анализа возможностей развития карьеры на перспективу является:

А) анализ врожденных психофизических качеств;

Б) сопоставление своих деловых и личностных качеств с соответствующими качествами конкурентов внутри организации;

В) возможность представлять диплом престижного учебного заведения, соответствующий вакантной должности;

Г) анализ перспектив изменения рынка труда в регионе на перспективу.

19. Причины стрессов, связанных с условиями труда, у молодых специалистов в начальный период работы включают в себя:

А) плановое сокращение персонала;

Б) стиль управления непосредственного начальника;

В) конфликт между организацией и поставщиками;

Г) свет, шум, температуру и загрязнение воздуха, вибрацию и т.д.

20. Согласно американскому специалисту Д.Е. Сьюперу существуют три периода в динамике самооценки специалиста. Выберите из перечисленных лишний:

А) 18 - 24 года - формирование самооценки;

Б) 25 - 35 лет - стабилизация представлений о себе;

В) 36 - 44 года - консолидация представлений о себе;

Г) 45 - 65 лет - сохранение образа «я» и самооценки.

21. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

А) профессиональный рост;

Б) карьера;

В) профессиональное развитие.

22. Назовите критерий для выделения внутриорганизацион-ной карьеры:

А) способ реализации;

Б) степень достижения целей;

В) количество организаций.

23. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:

А) внутренних факторов;

Б) внешних факторов.

24. Если деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить своё положение в организации, такой мотив называется:

А) управленческая компетентность;

Б) потребность в первенстве;

В) автономия.

25. По определению Г.Г. Зайцева, индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течении жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

А) деловая карьера;

Б) успешная карьера;

В) реальная карьера.

26. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры:

А) сохранение;

Б) продвижение;

В) завершение.

27. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является стабилизация самовыражения, рост уважения:

А) пенсионный;

Б) завершения;

В) сохранения.

28. Длительный подъем по служебной лестнице, сопровождающийся ростом потенциала, знаний и опыта работника, затем получение определенной должности, на которой работник старается удержаться в течение длительного времени является примером карьеры типа::

А) «трамплин»;

Б) «лестница»;

В) «змея»;

Г) «перепутье».

29. Организация как субъект управления карьерой не должна осуществлять следующую деятельность:

А) формировать свою внутреннюю структуру;

Б) формировать систему внутренних перемещений кадров (виды, способы, критерии, ситуации);

В) формулировать основные положения организационной культуры, регулирующей процессы перемещения кадров;

Г) представлять к продвижению кандидатуры по принципу первоочередного выдвижения друзей и родственников администрации.

30. Ограничениями при формировании карьерной политики не могут служить:

А) состояние внешней среды в социальной и трудовой сферах (положение на рынке труда, появление новых профессий, внедрение новых технологий и т.п.);

Б) требования делового и личностного характера к претендентам на вакантные должности;

В) наличие вакантных мест определенного уровня;

Г) должностные запросы работников.

31. Мотивация как управленческое воздействие на процесс карьерного роста имеет целью:

А) сближение внутренних мотивов с внешними стимулами, сопровождающими ту или иную карьерную позицию;

Б) сближение личных амбиций и возможностей организации;

В) установление классового мира;

Г) снижение межклассовой и межгрупповой борьбы.

32. Процесс оценки работников на предмет пригодности к занятию должностей руководителей включает в первую очередь:

А) оценку профессиональных и личностных качеств кандидата на предмет соответствия их стандартам, предъявляемым к руководителям;

Б) выявление реального отношения к претенденту со стороны топ-менеджером организации;

В) оценку претендента коллективом;

Г) оценку претендента руководством профсоюза.

33. К целям, которые ставят перед собой в карьерном росте, не относятся:

А) заниматься желаемым видом деятельности или занимать должность, соответствующей нашей самооценке;

Б) занимать должность, развивающую личные способности;

В) иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются;

Г) получить кабинет с хорошим видом из окна.

34. Планирование деловой карьеры конкретного индивида предусматривает:

А) предварительное обеспечение вакантными должностями всех работников с более высоким рейтингом;

Б) принудительное освобождение должностей лицами предпенсионного возраста;

В) создание новых должностей специально для лиц, получивших в ходе оценки наивысший рейтинг;

Г) выявление всех высвобождающихся в перспективе должностей и определение процедуры подбора на них наиболее подходящих претендентов.

35. Конъюнктура на рынке труда и индивидуальная карьера работника:

А) тесно связаны - если рынок труда развивается, то и возможности получить хорошую работу больше;

Б) не связаны - умный человек пробьется всегда независимо от рыночной ситуации;

В) существуют параллельно - одномоментно могут требоваться новые работники, но отсутствовать желаемые должности, и наоборот;

Г) связаны слабо.

36. Наличие некомпетентного наставника у молодого специалиста:

А) наносит ему моральную травму и переносит на него образ работника, не заслуживающего продвижения;

Б) дает новому работнику шанс прилюдно «ткнуть носом» наставника в то, что он не знает работы, которой пытается научить;

В) дает возможность отказа от выполнения порученной работы;

Г) позволяет новичку в перспективе развить в себе такие качества, как сообразительность, методичность, твердость при решении производственных проблем.

37. Планируя получение профессии с учетом положения на рынке труда, следует спрогнозировать спрос на представителей этой профессии от момента поступления в учебное заведение:

А) на текущий момент;

Б) год завершения профподготовки;

В) год достижения высшей профессиональной квалификации;

Г) год выхода на пенсию.

38. Удовлетворенность выполняемой работой у молодого специалиста, как правило:

А) высокая, ему нравится работа, которая ему поручается;

Б) низкая, ему кажется, что его недооценивают, а работа слишком проста;

В) низкая, ему кажется, что его переоценивают, а работа слишком сложна;

Г) нейтральная, так как он не рассчитывает долго задерживаться на этой должности.

39. При оценке этичности распределения прав и обязанностей у молодых специалистов прослеживается:

А) превосходство прав над обязанностями;

Б) недостаток прав по сравнению с обязанностями;

В) полное соответствие прав и обязанностей;

Г) несоответствие прав и обязанностей.

40. П.Друкер, известный специалист по менеджменту, писал, что вероятность того, что первый выбор работы, сделанный вами, останется правильным, составляет один шанс на миллион. При этом условии человек должен проанализировать:

А) одну единственную профессию;

Б) две-три профессии;

В) до десятка;
Г) чем больше, тем лучше без ограничения количества.
41.Тайм-менеджмент- это
-ключевые отличия данного подхода от западных технологий
-выработка мышления, направленного на эффективность
-управление временем – чем на самом деле мы можем управлять
42. Аудит потерь и резервов времени -
-подсчет количества отвлечений
-оценка личных временных резервов
- определение ключевых для обучения блоков ТМ
43. Чувство времени и его значение в работе менеджера связано с:
- областью применения ;
-методами выработки;
-искажением чувства времени;
44. Как успевать важное, или расстановка приоритетов :
- области применения;
- методы расстановки:
-«АВС»-анализ;
- матрица Эйзенхауэра;
45. Планирование реализуемой деятельности:
- временные масштабы планирования;
-ориентация на текущий день;
- ориентация на ближайшую неделю;
-отдаленный (месяц, год)
46. Типичные ошибки в подготовке планов, их причины; методы коррекции и предупреждения :
-технические ошибки;
-психологические ошибки ;
47. Умение разбираться с « ворами времени» (расставить по частоте нарушений, согласно работам С.Резника):
-умение говорить « нет»;
- использование телефона;
-использование Интернета;
- беседы и совещания.
48. Метод целеполагания, представляющий «экспериментальный» процесс, основанный на пробном достижении возможной цели в недалёком будущем и (или) в уменьшённом масштабе, называется:
- Интуитивный поиск;
- «Изобретение» целей;
- Метод «вычисления» цели.
49. Для ситуаций, в которых подходящая цель ещё не найдена, а изначальные условия быстро изменяются подходит:
- Метод SMART;
- Метод «цели — ценности»;

- Метод Глеба Архангельского.

50. Что НЕ является критерием целеполагания по SMART?

- Эффективность;
- Ограниченность во времени;
- Актуальность.

51. Визуализация плана, состоящая из полос, которые ориентированы вдоль временной оси, а каждая из них отображает отдельную задачу, входящую в состав проекта – это:

- Диаграмма Ганта;
- Метод SMART;
- Хронометраж.

52. В ABC планировании Категория B обозначает:

- Самые важные дела;
- Срочные, но не важные дела;
- Важные дела.

53. Какой вид планирования не подразумевает обязательного и точного исполнения, имеет более рекомендательный и направляющий характер?

- Индикативное планирование;
- Директивное планирование;
- Частичное планирование.

54. Какие дела, по мнению Стивена Кови, незаслуженно обделяются временем большинства людей?

- Срочные и важные;
- Важные, но несрочные;
- Срочные, но неважные.

55. В какой системе ключевой функцией является контроль процесса выполнения задач и результатов их выполнения?

- GTD Дэвида Аллена;
- Пирамида Франклина;
- Матрица управления временем С. Кови.

56. В какой системе предлагается строить личную систему управления временем на основе природной способности каждого человека к планированию?

- «Time Power» Брайана Трейси;
- Тайм-менеджмент «изнутри наружу» Джулии Моргенстерн;
- «Как работать 4 часа в неделю» Т. Ферриса.

57. Принцип «Бифштекс из слона» означает:

- Трудную работу нужно делать в первую очередь;
- Сложную работу необходимо делить;
- Нужно ставить перед собой глобальные цели.

Критерии оценки знаний студентов следующая:

- «отлично» - правильные ответы в 76-100 % заданий теста;
- «хорошо» - правильные ответы в 51-75 % заданий теста;
- «удовлетворительно» - правильные ответы в 31-50 % заданий теста;

- «не удовлетворительно» - правильные ответы в 0-30 % заданий теста.

9. Примерная тематика рефератов по дисциплине «Управление карьерой и тайм - менеджмент»

1 Карьера как процесс личностного и профессионального развития человека.
2 Выбор карьеры: сущность и характеристики.
3 Планирование карьеры: сущность, характеристики.
4 Реализация карьеры: сущность, характеристики.
5 Анализ и коррекция карьеры: сущность, характеристики.
6 Профессионализм: психологическое, управленческое и операциональное содержание.
7 Профессионализм и карьера.
8 Карьерный потенциал личности.
9 Карьерное пространство человека.
10 Технология самомаркетинга.
11 Персональное резюме как средство самомаркетинга, техника его составления.
12 Повороты и кризисы карьеры: сущность и причины.
13 Стратегии поведения работника в ситуациях поворота и кризиса карьеры.
14 Потеря работы и карьера.
15 Адаптация к новому месту работы.
16 Технология индивидуального консультирования по карьере.
17 Технология группового консультирования по карь-
18 ере.
19 Особенности управления карьерой менеджеров.
20 Специфика управления карьерой молодых специалистов.
21 Гендерные аспекты развития карьеры.
22 Управление карьерой отдельных категорий работников.
23 Методологии Дэвида Аллена - Getting Things Done, или искусство продуктивности без стресса.
24 Личная система тайм-менеджмента по Г. Архангельскому
25 Аудит своего времени. Как и зачем его проводить?
26 Анализ причин появления «хронофагов».
27 Тайм-менеджмент для работающей женщины – это реально?
28 Японские методы управления временем с позиций российского менталитета.
29 Может ли беспорядок быть эффективным, или метод ограниченного беспорядка (Ф.Дэвид,
30 Э.Абрахамсон, Г. Архангельский и др.)
31 Инструменты управления временем и их эффективность в управленческой деятельности.

32 Критические размышления о тайм-менеджменте (Андрей Беляков, Е.Чичваркин и др.)

33 Исследование причин дефицита времени студента.

34 Хронометраж как инструмент выработки эффективного мышления управленца (Теория

35 развития творческой личности -ТРТЛ - российского ученого А.А. Любищева)

36 Анализ систем Любищева и Франклина.

37 Грамотная организация подготовки студента к экзаменам с позиций ТМ.

38 Система кайдзен и ее сущностные характеристики.

39 От «Time is Money» к ««Time is Life». Анализ парадигм.

40 Проблема равновесия между профессиональной и частной жизнью как главная задача

41 управления временем и своей жизнью (Н.Пезешкиан и др.).

42 Тайм –менеджмент как основа карьеры.

43 Свободная тема (по согласованию с преподавателем. Например, об особенностях

44 использования рабочего времени на вашем предприятии.)

45 Лайф-менеджмент: искусство управления собственной жизнью

46 Технологии тайм-менджмента – это технологии для всех или избранных?

Выполнение реферата

Реферат предусмотрен в двух вариантах.

1. Реферат в виде презентации сделанной в программе Microsoft PowerPoint. В работе должно быть не менее 12 слайдов, содержание которых раскрывает выбранную тему. Вторым слайдом должно быть «Содержание» с указанием номера слайда. Последним слайдом «Список используемых источников». Реферат сдаётся студентом на диске на кафедру для проверки преподавателем. Диск должен находится в «файле» с титульным листом формата А4, на котором указываются все данные студента, включая дисциплину.

2. Реферат должен быть напечатана на принтере через 1,5 интервала объемом не менее 20 печатных страниц, но не более 40 шрифт 14. Не допускается сокращение слов, кроме общепринятых. Поля: левое –30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее –по 25 мм. Если текст печатается на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word , то при форматировании следует установить правый ограничитель текста в позицию 16½. Оформлять границы полей в виде рамок не нужно.

Реферат должен иметь:

1.Титульный лист

2. Содержание с указанием страниц каждого раздела, главы;

3.Текстовое изложение материала, разбитое на разделы и главы (содержащее необходимые ссылки на материалы, использованные автором);

4.Список использованной литературы;

5.Приложения.

Страницы текста должны быть обязательно пронумерованы. Нумерация страниц начинается с титульного листа. Титульный лист считается первой страницей, но номер «1» на нем не проставляется.

На титульном листе реферата должна обязательно содержаться следующая информация: наименование учебного заведения; кафедра, по которой выполняется работа; название темы, аббревиатура студенческой группы, фамилия и инициалы студента, фамилия и инициалы преподавателя, а также его должность и ученая степень, город и текущий год.

На второй странице располагается «Содержание» (План) работы. В "Содержании" напротив соответствующих разделов (глав и параграфов) в обязательном порядке должны быть проставлены номера страниц, с которых они начинаются.

Разделы работы: «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» и «Приложения» обязательно приводятся в «Содержании». Нумерации также подлежат только разделы, относящиеся к основной части работы, то есть главы и параграфы.

К тексту должен быть приложен список использованных источников (библиография), содержащий не менее 15 источников, а также пронумерованный иллюстративный материал (схемы, диаграммы, карты, таблицы и т.д.).

Список использованных источников составляется в алфавитном порядке.

Основной статистический, числовой, картографический, аналитический и графический материал (таблицы, карты, графики, диаграммы и т.п.) следует разместить в основной части работы. Работа в обязательном порядке должна содержать географические карты, ссылки на которые должны и меться в тексте работы. Оставшуюся часть такой информации следует перенести в раздел "Приложения" (обязательно со ссылками на источник). Каждое приложение должно быть пронумеровано либо числами, либо заглавными буквами.

Сноски в тексте работы могут быть как постраничными, так и концевыми. Постраничная сноска располагается внизу страницы, а ссылка на нее в верхнем правом углу в конце цитируемого слова или предложения. Концевые сноски должны соотноситься со списком литературы, приведенном в конце реферата

Реферат обязательно должен быть надлежащим образом скреплен. Это предполагает, что при многократном обращении к нему, он должен сохранять свою целостность и не рассыпаться на отдельные листы.

Значительное превышение установленного объема рассматривается как недостаток работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать требуемый материал.

Оценка реферата

Реферат оценивается научным руководителем. При этом учитываются:

1. Содержание реферата: полнота и глубина раскрытия темы, круг и степень использования литературных источников, уровень аргументированности основных положений и выводов — 20 баллов.

2. Степень самостоятельности анализа использованной литературы и логичность изложения материала — 20 баллов.

3. Наличие дискуссионных вопросов и аргументированной точки зрения — 15 баллов.

4.Знание и отражение в работе современной правовой базы — 5 баллов.

5. Использование фактического материала по теме — 15 баллов.

6. Глубина понимания студентом отдельных вопросов темы реферата —10 баллов.

7. Литературная обработка текста, правильность оформления реферата —15 баллов.

В итоге реферат оценивается в системе 100-бальной и 5-бальной оценки знаний следующим образом:

- 86—100 баллов — «отлично»
- 70—85 баллов — «хорошо»
- 51—69 баллов — «удовлетворительно»
- менее 51 балла — «неудовлетворительно».

10. Вопросы для текущего контроля знаний по дисциплине «Управление карьерой и тайм - менеджмент»

1. Карьера и ее виды.
2. Деятельность по управлению карьерными процессами в организации.
3. Основные условия эффективности деятельности по управлению карьерными процессами.
4. Планирование карьерных процессов в организации.
5. Чем системы планирования карьеры отличаются друг от друга?
6. Отбор и найм персонала и управление карьерой.
7. Деловая оценка и управление карьерой.
8. Обучение персонала и управление карьерой.
9. Виды должностного перемещения работников.
10. Перемещения работников и управление карьерой.
11. Индивидуальное планирование карьеры.
12. Назовите этапы жизненного пути и карьеры работника.
13. Карьерные цели и их постановка.
14. В чем плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
15. Критерии успешности и неуспешности индивидуальной карьеры.
16. Работа с кадровым резервом и управление карьерой.
17. Специфика управления карьерой менеджеров.
18. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
19. Гендерные аспекты развития карьеры.
20. Основные модели карьеры и их специфика.

21. Субъекты управления карьерой и их функции.
22. Карьера как объект управления.
23. В чем суть понятия «управление карьерой»?
24. Организация работы по управлению карьерными процессами в организации.
25. Самомотивация носителя карьеры.
26. Факторы принятия карьерных решений.
27. Понятие и содержание тайм – менеджмента.
28. Поглотители времени.
29. Проблемы организации рабочего времени.
30. Анализ использования рабочего времени.
31. Причины дефицита рабочего времени.
32. Целеполагание. Технология SMART.
33. Долгосрочное и краткосрочное планирование.
34. Понятие и содержание планирования времени.
35. Оценка способов достижения целей.
36. Преграды на пути планирования времени.
37. Базовые техники планирования и управления временем: контекстное планирование
38. Базовые техники планирования и управления временем: пирамида Франклина и матрица Эйзенхауэра.
39. Базовые техники планирования и управления временем: хронометраж и «списки дел».
40. Методы минимизации потерь рабочего времени.
41. Контроль выполнения планов по использованию рабочего времени.
42. Выбор стратегических альтернатив в целеполагании.
43. Расстановка приоритетов при планировании рабочего времени.
44. Планы и графики в тайм – менеджменте.

11. Контрольные вопросы и задания по дисциплине «Управление карьерой и тайм - менеджмент»

Вопрос	Задание	Результат
Деловая карьера	Изучить понятие и виды деловой карьеры, модели карьерных процессов	Уметь моделировать карьерные процессы
Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров	Изучить ценностные ориентации по Шейну и матрицу Коха	Уметь разрабатывать матрицы Коха и шкалы ценностных ориентаций по Шейну на практике
Индивидуальное управление деловой карьерой	Рассмотреть особенности планирования и реализации деловой карьеры	Иметь навыки разработки карьерного плана и уметь осуществлять его презентацию

Диагностика и развитие карьерной компетентности	Изучить понятие и содержание карьерной и профессиональной компетентности	Иметь навыки составления карьерных компетенций для различных категорий сотрудников
Теория и практика трудоустройства	Рассмотреть понятие трудоустройства и его этапы	Уметь на практике проводить анализ этапов трудоустройства, готовить персональное резюме, сопроводительное и рекомендательное письмо
Карьера молодого специалиста	Изучить особенности самопрезентации и планирования карьеры	Иметь навыки разработки карьерограммы и применения технологии преодоления карьерных кризисов на практике
Тайм-менеджмент как основа эффективного развития личности.	Изучить понятие и содержание тайм – менеджмента, особенности целеполагания в тайм- менеджменте: Технология SMART, базовые техники планирования и управления временем	Уметь на практике использовать технологию SMART, а также базовые техники планирования и управления временем

Г. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.Методические рекомендации по проведению практических занятий

Работа студентов на практических занятиях, как правило, по решению конкретных ситуаций организуется в зависимости от размещения группы, числа и состава ее участников, обсуждения результатов и подведения итогов, способов работы с кейсом. Занятия могут быть различными: 1) дается характеристика и студентам предлагается провести аудит с помощью поставленных в задании вопросов; 2) имеется только ситуация и ее признаки, анализируя которые студентам необходимо выявить проблему, провести диагностику, найти варианты решений и выбрать из них оптимальное. При формировании группы студентов для решения поставленных задач, необходимо соблюдать добровольность, учитывая, что объединение обычно происходит на основе личной дружбы, общих интересов. Работая на последующих практических занятиях с практическими ситуациями преподаватель поощряет изменение состава группы по инициативе самих студентов. Это способствует разрушению складывающихся в группе традиций и повторяющихся стандартов (которые могут привести к снижению творческого потен-

циала), смене постоянных лидеров (со временем возникает риск навязывания группе своего мнения), а также активизирует работу группы. Для обсуждения результатов каждая группа выделяет участника, который презентует вариант решения и группу в дискуссии. Итоги подводит преподаватель. Для проверки и углубления знаний студентов по теоретическим вопросам, на практических занятиях, применяется устный опрос изученного материала, ответы на контрольные вопросы, тестовый контроль знаний студентов по завершению каждого раздела курса, а также самостоятельная подготовка докладов и рефератов студентами.

Критерии оценки знаний студента. Оценка «отлично» выставляется студенту, который: 1) глубоко - осмысленно усвоил в полном объеме программный материал, излагает его на высоком научном уровне; изучил обязательную и дополнительную литературу и умело использует этот материал в ответах; 2) свободно владеет методологией данной дисциплины; знает определения экономических категорий, понятий, устанавливает связи между экономическими показателями и категориями; 3) умеет творчески применять теоретические знания при решении практических задач и конкретных ситуаций, давать экономическое обоснование решению практических задач, используя современные методы исследования;

4) стремится самостоятельно пополнять и обновлять знания в процессе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: 1) полно раскрывает материал, предусмотренный программой, изучил обязательную литературу; 2) владеет методологией данной дисциплины, методами исследования; знает зависимость экономических, технических и производственных задач, а также определения экономических показателей и, категорий, умеет устанавливать связь между ними; 3) умеет применять теоретические знания при решении задач и в конкретных производственных ситуациях, экономически обосновывая свои действия; 4) допустил небольшие ошибки при изложении материала, не искажая содержание ответа по существу вопроса. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент: 1) владеет материалом в пределах программы курса; знает основные экономические показатели и критерии; 2) обладает достаточными знаниями для продолжения обучения и профессиональной деятельности; 3) способен решить экономическую задачу, разобраться в конкретной производственной ситуации. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который: 1) показал пробелы в знаниях основного учебного материала; не может дать четкого определения экономическим показателям и категориям; 2) не умеет решать задачи и не может разобраться в конкретной ситуации; 3) не способен успешно продолжать дальнейшее обучение в связи с недостаточным объемом знаний.

2.Методические рекомендации по СРС

Задания СРС выполняются вне аудитории без участия преподавателя. Основная задача СРС подготовка к практическим занятиям и лекциям. На занятие выносятся основные вопросы темы. Тематический план занятия, пе-

речень основной и дополнительной литературы, методические советы к темам занятий отвечают на вопросы, что и как надо делать. Внимательно изучив методические советы к темам занятий, самостоятельно подготовьте ответы на вопросы тематического плана занятия. В ходе подготовки каждого вопроса кратко, схематично фиксируйте основные положения и тезисы ответа, формулировки, запишите формулы и символы в тетрадь для СРС. После завершения подготовки проверьте свои знания при помощи вопросов самопроверки. Вопросы, вызвавшие затруднения при самостоятельной работе, запишите и задайте их преподавателю.

Задания СРС должны выполняться до лекции. На лекциях же знания, полученные самостоятельно, должны углубляться и расширяться.

Однако объем вопросов, выносимых на семинарское занятие, не охватывает полное содержание темы. Поэтому необходима дальнейшая работа студента по углублению и расширению своих знаний, что осуществляется в процессе СРС. Поэтому на СРС выносятся дополнительные вопросы, задачи, упражнения и т.д., при помощи которых полностью раскрывается содержание темы.

Разработка форм и содержания СРС

Особенности курса «Управление карьерой и тайм - менеджмент» обуславливают широчайший набор форм СРС. Это такие формы, как:

- изучение конспектов лекций, данных преподавателем;
- подготовка к практическому занятию конспекта лекции по основному учебнику;
- подготовка реферата и курсового проекта по определенной теме;
- подготовка индивидуального задания по теме и т.д.

Рекомендации студенту для эффективной организации СРС

Проработка пройденного материала. Проработка пройденного лекционного материала является наиболее важным видом самостоятельной работы. Чем глубже и полнее проработан материал, тем легче при выполнении других видов самостоятельной работы. Систематическая, регулярная работа над пройденным лекционным материалом, начиная с первого занятий, является необходимым условием для понимания материалов последующих лекций и усвоения материалов практических и лабораторных занятий.

Приступая к проработке материала необходимо:

- иметь конспект лекции;
- иметь программу курса;
- иметь рекомендуемую литературу (учебник, пособия, задачник), при необходимости иметь необходимые принадлежности, материалы и инструменты.

Метод работы:

- целесообразно материал лекции прорабатывать «по свежей памяти»;
- работая над конспектом, полезно делать ссылки на литературу (это понадобится при подготовке к зачету) и вносить необходимые дополнения, а возможно, и исправления;

- работа над темой должна продолжаться до полного понимания и запоминания материала;

- работа над темой завершается разбором примеров и задач, приведенных в учебниках и пособиях, до полного освоения метода их решения;

- если после работы над темой останутся неясные вопросы, необходимо разобрать их с преподавателем на очередной лекции.

3.Подготовка к контрольным работам. Целью проведения контрольных работ являются:

- проверка текущей успеваемости;

- выяснение подготовленности студентов.

Студентам, готовясь к контрольной работе, необходимо:

- знать тему контрольной работы;

- изучить теоретический материал.

Если студент систематически работает над пройденным материалом, то подготовка к контрольной работе не вызовет затруднений и много времени на нее не понадобится.

Выполнение индивидуальных заданий. Порядок выполнения задания:

- приступить к выполнению задания не позже срока, указанного преподавателем;

- если при выполнении задания возникнут затруднения, то вернуться к соответствующей теме курса, доработать ее и вновь приступить к выполнению задания;

- если после этого будут затруднения, то прийти на консультацию к преподавателю;

- подготовить письменный конспект и проанализировать полученный результат;

- готовясь к защите задания, проверить соответствующие положения теории и продумать решение в случае изменения некоторых данных;

- задание должно быть защищено не позже срока, преподавателем.

Время на самостоятельную работу весьма ограничено, поэтому необходимо учиться рационально, планировать самостоятельную работу, стремиться овладевать навыками самостоятельной работы, перенимать положительный опыт, учиться производительно работать и разумно отдыхать, чтобы сохранять работоспособность.

Для более глубокого освоения дисциплины необходимо уделять внимание изучению дополнительной литературы по дисциплине.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника – документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников. Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление – для этого уже не остается времени. Поэтому при конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции, - прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установит логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

Студенту рекомендовано уделять внимание самостоятельной подготовке по предмету, план самостоятельной подготовки, перечень заданий и вопросов представлен в рабочей программе. Полное освоение дисциплины не представляется возможным без активной работы на практических занятиях, проявляющейся в ответах на вопросы, участие в деловых играх и тренингах, представлении творческих заданий и рефератов.

Студент должен быть готовым к различным формам контроля по самостоятельной работе, изучив предложенные темы и вопросы. В процессе самостоятельной работы важное внимание отводится навыку и умению пользоваться справочными изданиями; конспектировать и реферировать специальную литературу и давать необходимый комментарий; суммировать и анализировать сведения из различных источников; владеть тестовыми технологиями.

Если студент систематически работает над пройденным материалом, то подготовка к контрольной работе не вызовет затруднений и много времени на нее не понадобится.

Выполнение индивидуальных заданий. Порядок выполнения задания:

- приступить к выполнению задания не позже срока, указанного преподавателем;

- если при выполнении задания возникнут затруднения, то вернуться к соответствующей теме курса, доработать ее и вновь приступить к выполнению задания;

- если после этого будут затруднения, то прийти на консультацию к преподавателю;

- подготовить письменный конспект и проанализировать полученный результат;

- готовясь к защите задания, проверить соответствующие положения теории и продумать решение в случае изменения некоторых данных;

- задание должно быть защищено не позже срока, преподавателем.

Время на самостоятельную работу весьма ограничено, поэтому необходимо учиться рационально, планировать самостоятельную работу, стремиться овладевать навыками самостоятельной работы, перенимать положительный опыт, учиться производительно работать и разумно отдыхать, чтобы сохранять работоспособность.

4. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Эффективность образовательного процесса во многом определяется методикой преподавания. Поскольку уровень подготовки и эффективность обучения находятся в прямой зависимости от взаимодействия звена «преподаватель-студент». В учебном процессе преподавателю важно избегать так называемого трафаретного обучения, когда студенты адаптируются на решение определенного типа задач, а развитие их экономического мышления происходит слабо. Студент должен научиться разбираться не только в смоделированных, но и реальных экономических процессах.

Существенную роль в подготовке студентов играет их самостоятельная работа, особенно развитие навыков самостоятельного поиска при выполнении исследовательских работ. Использование учебной и вспомогательной литературы может иметь больший эффект, если активно использовать Интернет. В этом случае границы взаимодействия студентов с преподавателем расширяются и в пространстве, и во времени.

Преподавание дисциплины ведется на основе общих методических и отражающих специфику содержания данного предмета, требований. Методика преподавания изучаемого курса призвана обеспечить связь теории с практикой; систематичность и последовательность в подготовке специалистов; сознательность, активность и самостоятельность студентов в учебе; соединение индивидуального поиска знаний с учебной работой в коллективе; сочетание абстрактности мышления с наглядностью в преподавании; прочность усвоения знаний; доступность научных знаний; единство обучения и воспитания во всех формах учебного процесса.

Ведущее место лекции в учебном процессе по преподаванию данного курса определяется тем, что: 1) курс лекций по предмету передает основное его содержание; 2) именно лекции определяют не только содержание, но и идейно-теоретическую и профессиональную направленность всего учебного процесса; 3)от них зависят направление, содержание и эффективность других форм учебного процесса. Таким образом, можно сделать вывод, что в методике преподавания изучаемого предмета, на данный момент, лекция яв-

ляется ведущей формой учебного процесса определяющей его содержание. Лекция проводимая преподавателем должна дать главным образом основные установки на самостоятельную работу или подытожить самостоятельное изучение темы студентами, дать обзор, который помог бы систематизировать полученные на основе самостоятельной работы знания, систематизировать накопленную информацию и на ее основании сделать определенные выводы.

Специфику и место проведения практического занятия преподавателем, как формы в системе учебного процесса, можно определить такими обстоятельствами: из всех форм учебной работы они предоставляют наиболее благоприятные возможности для углубленного изучения дисциплин, выработки самостоятельного творческого мышления у студентов; успех занятия зависит не столько от преподавателей, сколько от студентов.

Успех и эффективность любой из форм практического занятия достигается эффективной подготовкой. Поэтому подготовка к занятию включает в себя как подготовку преподавателя, так и подготовку студентов. Подготовка преподавателя объединяет теоретическую и методическую области. С точки зрения теоретической, преподаватель обязан глубоко уяснить план и сформировать замысел занятия, изучить литературу, отработать для себя лично наиболее важные и сложные моменты темы. С точки зрения методической он обязан тщательно разобраться как с общей методикой проведения семинаров, так и с методическими особенностями предстоящего. Кроме того, необходимо не только доведение плана занятия до студентов, но и выдача им таких методических рекомендаций, которые обеспечат и эффективность, и качество занятия. При возникновении трудностей и проблем студенты могут обращаться за консультацией к преподавателю. Таким образом, успех практического занятия заложен в его тщательной, всесторонней подготовке. В связи с этим, одной из важных составных частей деятельности преподавателя является текущий и семестровый контроль успеваемости. По видам и формам контроль преподавателя подразделяется на: текущий; промежуточный; итоговый. По методике проведения дисциплины контроль может быть: устным; письменным; путем защиты разработанных рефератов; в виде деловой игры.

Роль преподавателя в организации и руководстве самостоятельной работой включает в себя: 1) обучение самостоятельной работе в ходе лекций, практических занятий, на консультациях; 2) управление самостоятельной работой: разработка и доведение заданий на самостоятельную работу, оказание помощи в повышении эффективности и качества работы; 3) контроль за самостоятельной работой: как непосредственный, так и опосредованный через контрольно-проверочные мероприятия; 4) коррекция самостоятельной работы: групповая и индивидуальная.

Занятия со студентами носят групповой характер с предоставлением индивидуальных консультаций.

Д. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература

1 Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента [Электронный ресурс]: Учебник / И. И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 312 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

2 Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник/Резник С. Д., Бондаренко В. В., Удалов Ф. Е., Резник С. Д., 5-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 559 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

3 Румянцева, Е.В. Руководство по поиску работы, самопрезентации и развитию карьеры [Электронный ресурс] / Екатерина Румянцева. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 197 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

4 Тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : полный курс : учеб. пособие / Г. А. Архангельский [и др.] ; под ред. Г. А. Архангельского. – Электрон. текстовые дан. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 311 с. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru

б) дополнительная литература

1 Адизес, И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует [Электронный ресурс] / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 264 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

2 Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций [Электронный ресурс]: Уч.пос./Асмолова М. Л., 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 161 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

3 Афанасьева Е. А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. А. Афанасьева. - Электрон. текстовые данные. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 337 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.

4 Бушкова-Шиклина, Э. В. Ценностные индикаторы личности и деятельности руководителя: возможности социологического анализа [Электронный ресурс]: Монография / Э.В. Бушкова-Шиклина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 229 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

5 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 352 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

6 Кибанов, А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]: монография / А. Я. Кибанов, В. А. Столярова, Т. В. Лукьянова; Под ред. А. Я. Кибанова. - Электрон. текстовые данные. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 246 с. - Режим доступа: ЭБС ZNANIUM.COM

7 Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / Стивен Кови; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 302 с. Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

8 Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера [Электронный ресурс]: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. - М.: Альпина Паблишер, 2014. – 309 с. – Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

9 Элиот, Дж. Сверхдостижения: Работая меньше, добивайтесь большего [Электронный ресурс] / Джон Элиот ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 242 с. - Режим доступа: ЭБС http://znanium.com

2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

www.intellect-service.ru
www.consultant.ru
www.garant.ru

3. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных систем

Microsoft Office Word, WinRAR, WordPad, Power Point, Adobe Reader, Paint, прикладной программный продукт «1 С: предприятие».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 3
Содержание тем дисциплины 5
Примерная тематика курсовых проектов и методические рекомендации по их выполнению 7
Материалы для проведения практических занятий и выполнения самостоятельной работы 30
Методические рекомендации по организации изучения дисциплины 83
Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 90