

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра управления

Иванова Т.Ю.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
БАКАЛАВРИАТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
38.03.03 «Управление персоналом»
(бакалавриат)

Ульяновск, 2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат) по дисциплине «Персональный менеджмент».
Составитель: Иванова Т.Ю.: УлГУ, Институт экономики и бизнеса – Ульяновск, 2019 – 39 с.

Настоящие методические рекомендации предназначены для студентов, изучающих дисциплину «Персональный менеджмент». В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, кейсы и тесты для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (Протокол №221/07 от 21.03.2019 г.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

- 1. Общие положения**
- 2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе**
- 3. Требования к организации самостоятельной работы**
- 4. Методы организации самостоятельной работы**
- 5. Виды и формы самостоятельной работы**
- 6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы**
- 7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы студентов бакалавриата.**
- 8. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов бакалавриата**
- 9. Рекомендации по самостоятельной работе к отдельным темам дисциплины «Персональный менеджмент».**
- 10. Вопросы к зачету.**
- 11. Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Персональный менеджмент».**

Введение

Методические рекомендации направлены на оказание методической помощи обучающимся при выполнении внеаудиторных самостоятельных работ. Выполнение внеаудиторных самостоятельных работ обучающимися в процессе изучения дисциплин учебного плана является важнейшим этапом обучения, который способствует систематизации и закреплению полученных теоретических знаний и практических умений; формированию навыков работы с различными видами информации, развитию познавательных способностей и активности обучающихся, формированию таких качеств личности, как ответственность и организованность, самостоятельность мышления, способность к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, воспитывать самостоятельность как личностное качество будущего профессионала.

В настоящее время актуальным становятся требования к личным качествам современного обучающегося – умению самостоятельно пополнять и обновлять знания, вести самостоятельный поиск необходимого материала, быть творческой личностью.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся, является обязательной для каждого обучающегося, определяется учебным планом. Её необходимо организовывать так, чтобы обучающийся постоянно преодолевал посильные трудности, но, чтобы уровень требований, предъявляемых к обучающемуся, не был ниже уровня развития его умственных способностей.

Цель методических рекомендаций состоит в обеспечении эффективности самостоятельной работы, определении ее содержания, установления требований к оформлению и результатам самостоятельной работы.

Основными целями внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся являются:

- ✓ овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю направления;
- ✓ формирование готовности к самообразованию, самостоятельности и ответственности;
- ✓ развитие творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Выполнение обучающимися внеаудиторных самостоятельных работ способствует формированию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих виду профессиональной деятельности по дисциплинам.

1. Общие положения

Самостоятельная работа студентов в Ульяновском государственном университете регламентирована Положением об организации самостоятельной работы обучающихся, целью которого выступает определение единого подхода к организации самостоятельной работы обучающихся Университета

1.1. *Самостоятельная работа студентов бакалавриата* – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного

участия. Самостоятельная работа является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

1.2. Цель самостоятельной работы - овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности, систематическое изучение учебных дисциплин в течение всего срока обучения, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний. Самостоятельная работа предусматривает не только освоение каждой из дисциплин, но и способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

1.3. Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом.

1.4. Формы самостоятельной работы определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий, задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

1.5. Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- ✓ *готовность обучающихся к самостоятельному труду;*
- ✓ *мотив к получению знаний;*
- ✓ *наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;*
- ✓ *консультационная помощь.*

1.6. Содержание самостоятельной работы носит двусторонний характер: с одной стороны - это способ деятельности бакалавров во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда самостоятельно изучается материал, определенный содержанием учебной программы, с другой - обязательная совокупность учебных заданий, которые должен самостоятельно выполнить студент во время обучения в университете по соответствующему профилю.

2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе

2.1. Кафедра по обеспечению учебного процесса выполняет следующие работы:

Для повышения эффективности самостоятельной работы преподавателями кафедры Управления разрабатываются различные виды аудиторных занятий и самостоятельной работы с четким определением объемов заданий, трудоемкости их выполнения, формами контроля.

Указания, подготовленные по каждому тематическому блоку учебного курса, должны отражать основные вопросы лекций, практических занятий.

2.2. Библиотека:

Организует занятия по библиотековедению и библиографии с целью формирования навыков поиска информации, ее применения в учебном процессе, умения ориентироваться в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, информационных системах и базах данных; оказывает студентам помощь в организации самостоятельных занятий.

3. Требования к организации самостоятельной работы

3.1. Следует последовательно увеличивать объемы самостоятельной работы по мере овладения навыками самообразования, расширять используемые формы.

3.2. Необходимо постоянно повышать творческий характер выполняемых работ, активно включать в них элементы обобщения практического опыта, научного исследования.

3.3. Преподаватель должен управлять самостоятельной работой, контролируя и консультируя обучающегося в течение всего периода обучения.

4. Методы организации самостоятельной работы

4.1. Методологическую основу самостоятельной работы составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т. е. на реальные ситуации, где студентам надо проявить знание конкретной дисциплины.

4.2. Методически обеспечить самостоятельную работу студентов бакалавриата – значит составить перечень форм и тематику самостоятельных работ, сформулировать цели и задачи каждого из них, разработать инструкции или методические указания, подобрать учебную, справочную, методическую и научную литературу.

4.3. В комплексе методов, методических средств, соответствующих целям и задачам обучения, особенностям содержания предмета, максимально возможному проявлению личностного начала в учебном процессе, выделяют ряд основных групп:

1) методы, обеспечивающие обновление, расширение и углубление теоретических знаний бакалавров;

2) методы, обеспечивающие самовыражение личности бакалавра, формирующие у него потребности в самообразовании и самосовершенствовании;

3) методы, обеспечивающие развитие профессиональных качеств выпускников по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»;

4) методы, связанные со способностью к быстрому и результативному принятию решения;

5) аналитические методы, позволяющие использовать теоретические знания в качестве методической основы для оценки и использования в конкретной ситуации.

5. Виды и формы самостоятельной работы

5.1. Виды самостоятельной работы студентов бакалавриата:

1. Конспектирование.

2. Реферирование литературы.
3. Аннотирование книг, статей.
4. Выполнение заданий поисково-исследовательского характера.
5. Углубленный анализ научно-методической литературы.
6. Работа на лекции: составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.
7. Участие в работе научного семинара: подготовка конспектов выступлений на семинаре, рефератов, выполнение заданий.
8. Участие в подготовке альбомов, схем, таблиц, презентаций.
9. Учебно-исследовательская и научно-исследовательская работа студента при выполнении самостоятельной, курсовой и выпускной квалификационной работ.
10. Выполнение заданий по наблюдению и сбору материалов в процессе практики.

5.2. Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, тезисы по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

5.3. Дифференциация заданий:

- ✓ *Обзор литературы; подбор литературы для научной работы;*
- ✓ *Решение задач, ситуаций;*
- ✓ *Научная работа бакалавра (написание статей в рамках научных интересов).*

5.4. Этапы и приемы СРС:

1. подбор рекомендуемой литературы
2. знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме.
3. определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу.
4. составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии.

5.5. Комплекс средств обучения при самостоятельной работе :

- ✓ *обзорный конспект лекций, вопросы лекции*
- ✓ *тесты (контрольные задания) и др.*

6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы

6.1. Функции: Управляющая функция методического указания реализуется в текстовом выделении основных положений учебного материала, наличии структурно логических схем, актуализируется при переходе к активным формам обучения, способствующим развитию у

обучающихся навыков самостоятельной работы; организационная функция преподавателя представляется в обеспечении бакалавров индивидуальными собеседованиями, планами практических занятий.

6.2. Методы контроля: Проведение индивидуальных консультаций по изучаемым темам; использование в учебном процессе ситуационных задач, применение которых определяет необходимость поиска студентами своей точки зрения по многофакторным проблемам, заинтересованное и активное получение дополнительной информации для аргументации своих выводов и решений; оценка участия бакалавров в олимпиадах, конкурсах, выставках, конференциях и других проявлениях активного изучения дисциплины; вынесение самостоятельно изученного материала на рубежный и итоговый контроль, сдача контрольных нормативов.

6.3. Формы контроля:

- ✓ *текущее собеседование и контроль;*
- ✓ *рецензирование, оценка, коррективы самостоятельной работы бакалавров;*
- ✓ *дискуссия;*
- ✓ *подведение итогов и т. д.*

7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы обучающихся:

1. Не перегружать студентов творческими заданиями.
2. Давать студентам четкий и полный инструктаж:
 - ✓ *цель задания;*
 - ✓ *условия выполнения;*
 - ✓ *объем;*
 - ✓ *сроки;*
 - ✓ *образец оформления.*
3. Осуществлять текущий контроль и учет.
4. Оценить, дать рецензию на работу, обобщить уровень усвоения навыков самостоятельной, творческой работы.
5. Использовать следующие формы:
 - ✓ *выборочная проверка;*
 - ✓ *разработка тем и проверка;*
 - ✓ *образцы аннотации и оценка;*
 - ✓ *разработка заданий, создание поисковых ситуаций, спецсеминар;*
 - ✓ *собеседование по проработанной литературе, составление плана дальнейшей работы.*
6. В лекциях ставить вопросы для самостоятельной работы обучающихся, дать указания на источник ответа в литературе.
7. В ходе лекции возможны так называемые «вкрапления» - выступления, сообщения студентов по отдельным вопросам плана.

Примечание:

1. На заочном отделении на самостоятельное изучение целесообразно выносить тему и проводить по ней контроль.

2. На первом курсе следует организовать методический семинар, обучая студентов методам и приёмам самостоятельной работы.

8. Внеаудиторная самостоятельная работа

Комплексное изучение студентами основного содержания дисциплины предполагает, в первую очередь, овладение материалами лекций, учебников и учебных пособий, творческую работу в ходе проведения практических и интерактивных занятий, а также целенаправленную, систематическую деятельность по самостоятельному закреплению, углублению и расширению знаний данной дисциплины. В виду того, что в рамках дисциплины поднимается и исследуется целый ряд проблемных вопросов, порой противоречиво трактуемых в различных источниках, то самостоятельной работе должно уделяться особое значение. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо ознакомиться с различными точками зрения на изучаемые проблемы, критически их осмыслить и сформировать собственное представление о проблемном поле теории организации.

Для изучения дисциплины предлагаются следующие виды самостоятельной работы:

1. Поиск необходимой литературы и электронных источников информации по изучаемой теме;
2. Изучение рекомендуемой литературы и лекционного материала;
3. Составление конспектов по отдельным темам;
4. Написание эссе;
5. Подготовка доклада по проблемным вопросам;
6. Подготовка презентаций по проблемным вопросам в подгруппах;
7. Составление подборок публикаций по конкретным проблемам;
8. Анализ конкретных публикаций, предложенных преподавателем в рамках отдельных тем;
9. Анализ публикаций, отобранных студентами в рамках определенной проблемы дисциплины, и подготовка рецензии на публикацию;
10. Подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные студентами в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучающихся, их креативные качества, формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Персональный менеджмент» и применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы фиксируются в *рабочей тетради или конспектах лекций*, наличие которой у студента обязательно.

Одной из форм самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Персональный менеджмент» является подготовка устных выступлений. Целями устных выступлений являются:

- формирование умения грамотно осуществлять выбор литературы и первоисточников по теме сообщения и доклада;
- анализ наиболее важных результатов концептуальных научных исследований по выбранной теме;

- структурированная и логичная подача / презентация материала;
- осуществление взаимодействия с преподавателем и студентами при последующем обсуждении сообщения или доклада.

Подготовка устного выступления включает в себя следующие этапы:

1. Определение темы и примерного плана выступления;
2. Работа с рекомендуемой литературой по теме выступления;
3. Выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса;
4. Предложение возможных путей интерпретации проблем, затронутых в сообщении или докладе;
5. Выработка целостного текста устного выступления.

Кроме того, при выступлении возможно использование наглядных материалов, например, таблиц, иллюстраций, схем. Оптимальным методом завершения устного сообщения или доклада была бы дискуссия с аудиторией по теме выступления.

При устном выступлении студенту следует придерживаться регламента, т.е. соблюдать указанное преподавателем время выступления. Как правило, продолжительность выступления с докладом на занятии не превышает 10 – 15 минут. Далее, целесообразно перед началом презентации материала уточнить форму и порядок ответов на вопросы аудитории, т.е. предусмотреть такую возможность по ходу выступления либо по его окончании.

Наиболее распространенной формой самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Персональный менеджмент» является:

- А) Написания доклада для подготовки к опросу;
- Б) выполнение конкретных заданий;

А) написание доклада.

Цель семинарских занятий, проводимых по данной форме, заключается в выработке у студентов навыков регулярной работы с научными периодическими изданиями, умения применять на практике методологии системного анализа, умения критически оценивать научные публикации, формировать собственную точку зрения по проблемным научным вопросам и аргументированно ее обосновывать, развивать культуру научной дискуссии, приобретать навыки и развивать интерес к научной работе.

Преподаватель предлагает студентам самостоятельно найти тему, относящуюся к содержанию дисциплины «Персональный менеджмент».

Выбранную тему студент показывает преподавателю, который подтверждает ее соответствие дисциплине «Персональный менеджмент». При этом преподаватель ведет учет выбранных студентами тем, чтобы количество одинаковых тем в группе не превышало двух.

После согласования выбранных тем преподаватель устанавливает время готовности каждому студенту выступить на семинарском занятии с собственной презентацией и докладом. Если встречаются две одинаковые темы у студентов одной группы, то лучше их обсуждение проводить на одном семинарском занятии, чтобы сравнить два доклада разных студентов. Это создаст более благоприятную почву для обсуждения и дискуссии. Студент готовит доклад самостоятельно, не согласовывая ее содержание с преподавателем. Вместе с этим, студент имеет право получить соответствующую консультацию у преподавателя в соответствии с графиком консультаций. В процессе консультаций преподаватель дает разъяснения студенту, не навязывая свою точку зрения по оценке материала публикации.

Доклад – это первый этап любой научно-исследовательской работы. Место доклада в учебном процессе высшей школы определяется его своеобразным первичным этапом перед рефератом, контрольными работами и курсовыми.

Цель доклада – привить студентам навыки самостоятельного поиска информации по определенной проблеме, он должен выработать у студентов умение работать с литературой, выявлять основную мысль, умение оформлять работу. Доклад в отличие от реферата, курсовой работы пишется на основе учебников, учебно-методических пособий, монографий, научных статей и не предполагает проработку источников (как, например, в курсовых и дипломных работах).

Рекомендуемая структура доклада:

- Актуальность темы по мнению студента;
- Проблема
- последовательность и логика изложения;
- язык работы;
- доступность понимания;
- кому адресована публикация;
- какие результаты получены автором доклада и насколько они обоснованы;

Такая активная форма проведения семинарских занятий способствует не механическому запоминанию материала, а проникновению в смысл проблем самоорганизации личности. Студент должен научиться фильтровать релевантную информацию, имеющую научную и практическую ценность, от банальных рассуждений. Это важно для правильного становления менталитета современного обладателя степени магистра, ориентированного на постоянный поиск нестандартных решений в неопределенных условиях.

Примерные темы докладов по дисциплине «Персональный менеджмент».

1. Для чего руководителю необходимо применять методы самоменеджмента?
2. Назовите основные функции самоменеджмента.
3. Используете ли Вы приемы целеполагания в своей управленческой деятельности?
4. Почему важно делегировать полномочия? Какие полномочия можно и нужно делегировать?
5. Какая из предложенных технологий планирования кажется Вам наиболее приемлемой?
6. Какие компетенции эффективного менеджера необходимы лично Вам как руководителю организации?
7. Что такое разнообразие рабочей силы и в чем заключается его важность.
8. Что такое демографические различия между индивидами и почему они так важны.
9. В чем заключается различие задатков и способностей людей и почему они так важны.
10. Что такое личностные детерминанты и индивидуальные различия и в чем их важность.
11. В чем состоит различие ценностей и установок людей и насколько это важно.
12. Что включает в себя управление разнообразием и индивидуальными различиями и почему это важно.

Б). Выполнение заданий рабочей программы

Анализ заданий рабочей программы решает следующие **задачи образовательного процесса**:

- формируют и развивают умение применять изученные методы к сложным и запутанным ситуациям, которые составляют основу личной самоорганизации;
- закрепляют навыки преодоления неопределенности;
- развитие навыков управления временем, так как на выполнение заданий обычно отводится ограниченное количество времени;
- развитие навыков устных и письменных презентаций;

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

<p>ПК-33 владением навыками самоуправления и</p>	<p>Знать: возможные основные этапы и принципы самоорганизации; методики передачи знаний; основные сигналы профессионального выгорания</p>
-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания</p>	<p>Уметь: проводить объективную самооценку и самоэффективность и модифицировать свое поведение в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств; учитывать в своих решениях социальную ответственность перед обществом. Владеть: методиками самообучения, саморазвития и самоорганизации;</p>
<p>ПК-35 знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом</p>	<p>Знать: основные инновационные стратегии; принципы планирования и реализации инновационных проектов; Уметь: диагностировать фундаментальные и прикладные инновации и модифицировать поведение персонала в зависимости от выбранной инновационной стратегии; Владеть: технологий проведения SWOT-анализа для выбора стратегической альтернативы; основами проектного управления;</p>
<p>ПК-36 знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала</p>	<p>Знать: Основы проведения и методы оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом; Уметь: выявлять различные схемы и условия инвестирования и финансирования программ развития персонала; Владеть: способами количественного и качественного анализа экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в развитие персонала.</p>

10. Рекомендации по отдельным темам дисциплины

Тема 1. *Методологические основы самоорганизации личности (Основы персонального менеджмента) (ПК-33)*

Основные функции персонального менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Понятие самоорганизации и саморегуляции личности. Категория «личность». Модель личности как системы. Основные черты личности.

Вопросы для обсуждения по теме 1.

1. Современная управленческая парадигма.
2. Ретроспектива взглядов на организационную деятельность.
3. Основные смысловые варианты понятия «самоорганизация, «саморегуляция», «самооценка»».
4. Целерациональный и естественный подход к исследованию модели личности.
5. Детерминанты личности и ее развитие
6. Личностные черты индивида: социальные черты, личные концептуальные черты, черты эмоциональной адаптации
7. Черты эмоциональной устойчивости (адаптации)
8. Ошибки самоорганизации

Задание на самостоятельную работу – Подготовить доклады в соответствии с предложенным перечнем:

1. Для чего руководителю необходимо применять методы самоменеджмента?
2. Назовите основные функции самоменеджмента.
3. Используйте ли Вы приемы целеполагания в своей управленческой деятельности?

4. Почему важно делегировать полномочия? Какие полномочия можно и нужно делегировать?
5. Какая из предложенных технологий планирования кажется Вам наиболее приемлемой?
6. Какие компетенции эффективного менеджера необходимы лично Вам как руководителю организации?
7. Что такое разнообразие рабочей силы и в чем заключается его важность.
8. Что такое демографические различия между индивидами и почему они так важны.
9. В чем заключается различие задатков и способностей людей и почему они так важны.
10. Что такое личностные детерминанты и индивидуальные различия и в чем их важность.
11. В чем состоит различие ценностей и установок людей и насколько это важно.
12. Что включает в себя управление разнообразием и индивидуальными различиями и почему это важно.

Практическая работа:

1. Оценить личностную ориентацию на макиавеллизм (Mach scale), пройти он-лайн тест и проанализировать результат.
2. Ответить на вопросы теста на предмет выявления уровня эмоционального напряжения. (См. Дж. Шермерон, Дж.Хант, Р. Осборн Организационное поведение: 8-е издание./Пер.с англ. Под ред. Е.Г.Молл. – СПб: Питер, 2006 г.. – с.106-107) – (См.Интернет)
3. Проанализировать Тему 1. – Резник С.Д. Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях: учебное пособие / С.Д.Резник, И.С.Чемезов; под общ.ред. С.Д.Резника – Пенза: ПГУАС, 2014 – 236 с. (См. Интернет)

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные функции самоменеджмента.
2. Используете ли Вы приемы целеполагания в своей управленческой деятельности?
3. Почему важно делегировать полномочия? Какие полномочия можно и нужно делегировать?
4. Какие компетенции эффективного менеджера необходимы лично Вам как руководителю организации?

Тесты для самопроверки:

1. Основные эволюционные правила:

- А. Отбор и вариация.
- В. Сохранение идентичности и адаптация к внешней среде.
- С. Рождение и развитие.
- Д. Функционирование и угасание.

2. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость преодоления сопротивления изменениям:

- а) на стадии движения;
- б) при «новом замораживании» ситуации;
- в) при «размораживании» ситуации;
- г) для облегчения манипулирования;
- д) для упрощения процедуры увольнения работников.

3. Социально-психологический климат создаёт необходимую среду для формирования необходимых для эффективного выполнения работы общих представлений:

- А. о способах отношений членов организации друг с другом,
- Б. о не разрешении конфликтных ситуаций,
- В. о недопустимом характере властных отношений,
- Г. о моде.

4. Важнейшей характеристикой научающейся (самообучающейся) организации является

- а) высокая дисциплина
- б) квалифицированный персонал
- в) желание стать лучшими
- г) отношение к опыту как важнейшему средству развития организации
- д) наличие детального плана обучения персонала

5. Одной из важнейших функций корпоративной культуры является

- а) выработка механизмов устранения конфликтов в организации;

- б) справедливое распределение вознаграждений;
- в) обеспечение социальной стабильности в организации;
- г) устранение препятствий на пути организационных изменений.
- д) поддержание порядка в организации

Тема 2. Инструменты тайм-менеджмента (ПК-33)

Управление временем. SMART-принцип. 7 принципов эффективного тайм-менеджмента. Основные технологии управления рабочим временем: метод Альпы; матрица Эйзенхауэра; диаграмма Гантта.

Вопросы для обсуждения по теме 2

1. Управление временем.
2. Сравнение технологий тайм-менеджмента.
3. SMART-принцип.
4. Принципы эффективного тайм-менеджмента.
5. Основные технологии управления рабочим временем: метод Альпы; матрица Эйзенхауэра; диаграмма Гантта

Задание на самостоятельную работу

1. Составление матрицы Эйзенхауэра. (Приложение 1.)

2. Планирование собственного проекта с помощью графика Гантта. (Приложение 2.)

Вопросы для самоконтроля:

1. Негативные последствия информатизации.
2. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем.
3. Проблема разрыва знаний менеджеров и специалистов по информационным технологиям.
4. Возникновение менеджмента знаний как менеджмента нового типа: проблема мотивации и лояльности менеджеров нового типа.
5. Как помогают технологии управления временем преодолеть негативные последствия информатизации и цифровизации
6. Кому принадлежит и К чему относится утверждение: «Съесть лягушку на завтрак».

Тесты для самопроверки:

1. Хронометраж играл центральную роль в:

- а) Хотторнских экспериментах
- б) Управлении по целям
- в) Системе Тейлора
- г) Построении ленточных диаграмм Гантта

2. Основные характеристики цели.

- А. Стабильность, изменчивость, эффективность, конечность.
- В. Конкретность, достижимость, реальность, измеримость.
- С. Постоянство, направленность, системность, экономичность.

3. Неопределенность в системе связана с:

- А. Субъективной ограниченностью знаний.
- В. Объективной возможностью описания объекта сейчас.
- С. Недостатком информации
- Д. Масштабностью задач.

4. Основное условие эффективных коммуникаций

- А. Равноценная активная роль субъектов
- В. Правильная переработка информации
- С. Обоснованное управленческое решение

Тема 3. Основы формирования персонального бренда (ПК-35)

Понятие самомаркетинга. Основные элементы построения персонального бренда: постановка карьерных целей. Определение сильных и слабых сторон. Оценка возможностей и угроз при формировании персонального бренда. Матрица SWOT-анализа в оценке собственной личности. Умение определять ценности и расставлять приоритеты. Умение сопоставлять карьерные цели и жизненные ценности. План постановки карьерных целей.

Вопросы для обсуждения по теме 3

1. Самомаркетинг.
2. Эволюция системы ценностей.
3. Карьера и личность
4. Принципы карьерной стратегии
5. Жизненные ценности и приоритеты
6. Основные характеристики менеджера XXI века.
7. Регулирование процесса адаптации «нового менеджера».
8. Источники кадров для международных назначений.

Задание на самостоятельную работу:

1. Выполнить предложенные упражнения (См. **Дополнительный файл «Самопрезентация. Самореклама»**)

2. Сформировать пример персонального бренда. (См. **Приложение 3.**)

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое матрица SWOT-анализа.
2. Как помогает матрица SWOT в оценке собственной личности
3. Какие этапы составляют основу самопрезентации.
4. Что такое самомаркетинг.

Тесты для самопроверки:

1. Создание имиджа бренда организации для потенциальных работников – это...

- А. бенчмаркинг,
- Б. франчайзинг,
- В. *брендинг работодателя,*
- Г. аутсорсинг персонала.

2. Основной мотив человеческой деятельности.

- А. Интерес.
- В. Потребность.
- С. *Власть.*

3. Успешным лидерам присуще:

- А. *менять себя,*
- Б. критиковать,
- В. громко смеяться,
- Г. быть постоянно недовольным.

4. Один из факторов, ограничивающих возможности руководителя:

- А. *неопределенность будущего,*
- Б. коммуникабельность,
- В. инициативность,
- Г. некомпетентность сотрудников.

5. К стратегическим приоритетам развития человеческих ресурсов *не* относится...

- А. углубление осознания потребности в обучении,
- Б. расширение возможностей обучение во всей организации,
- В. *сокращение затрат на обучение персонала,*
- Г. повышение компетентности всех сотрудников организации.

Тема 4. Технологии стресс-менеджмента (ПК-35)

Психоэмоциональная модель поведения человека. Поведение человека в трех различных ситуациях: в повседневной жизни, на работе, в стрессовой обстановке.

Вопросы для обсуждения по теме 4. (Самостоятельный поиск по ресурсам Интернет)

1. Принципы организации.
2. Однородность организационных функций человека и природы.
3. Соотношение индивидуальных особенностей осознанной саморегуляции с механизмами внутриличностных защит.

Задание на самостоятельную работу.

1. *Оцените уровень Вашего стресса:* пройти тесты, зафиксировать и проанализировать результат (Приложение 4).

2. *Подготовить тренинг для проверки стрессоустойчивости человека.*

Вопросы для самоконтроля: (Изучить дополнительный файл: *Стресс-*

менеджмент и профилактика эмоционального выгорания у сотрудников)

1. Факторы, определяющие социально-психологический климат
2. Зачем нам эмоции
3. Что такое эмоциональный интеллект
4. Основные черты EQ (эмоциональная компетентность)
5. Этапы развития стресса
6. Основные элементы самовосстановления: психологические, психогигиенические, организационные, медико-биологические, фармакологические
7. Синдром эмоционального выгорания

Тесты для самопроверки:

1. К какому виду стресса относится обида, нанесенная руководителем организации:

- А. информационный стресс
- В. физиологический
- С. эмоциональный
- Д. поведенческий

2. В чем состоит существенное отличие организации от коллектива и группы?

А) В наличии в организации безличных связей и норм, целенаправленно вводимых в отношении между людьми.

В) В отличии целей и размеров.

С) В более высокой прочности связей и отношений в группе и коллективе.

Д) В отсутствии формализованных связей и отношений между людьми в организациях.

3. Определите, на что направлена субъективная текущая информация.

А) На формирование плановых заданий.

В) На выработку миссии организации.

С) На изменение мотивов, установок действий человека.

Д) На принятие управленческого решения

4. Социальная способность, способствующая улучшению деятельности:

А. способность анализировать ситуации и принимать решения,

Б. уравновешенность характера,

В. энергичность и самодисциплина,

Г. знание иностранного языка.

5. Социальное самосознание – это...

А. способность контролировать и переадресовывать разрушительное поведение и импульсы и регулировать свое поведение,

Б. способность понимать эмоциональный настрой других людей в соответствии с их эмоциональными реакциями,

В. умение управлять отношениями в семье,

Г. способность признавать и понимать свое настроение.

Тема 5. Организационная культура личности (ПК-36)

Организационная культура: субстанциональный аспект. Организационная культура как синергетический параметр порядка. Типология организационных культур. Феномен российской организационной культуры и ее роль в развитии рыночной России.

Вопросы для обсуждения по теме 5.

1. Культура как объективно-субъективное явление в современном обществе.
2. Основные субъекты социокультурного процесса.
3. Тип лидерства и вид организационной культуры в контексте эффективности организации.
4. Нравственность, религия и идеология в общественном сознании русского человека.
5. Этапы внедрения перемен в организационную культуру.
6. Собрать различные точки зрения отечественных и зарубежных исследователей на проблему и факторы, влияющие на этику менеджмента и лидерские качества руководителя.
7. Руководство и лидерство в XXI веке. Формирование атмосферы и культуры доверия.
8. Культура как объективно-субъективное явление в современном обществе.
9. Тип лидерства и вид организационной культуры в контексте эффективности организации.
10. Нравственность, религия и идеология в общественном сознании русского человека

Задание на самостоятельную работу.

1. Нарисовать символами российскую организационную культуру
2. Подготовиться и ответить на вопросы к Деловой игре на основе кейса «Деловые культуры: проблема взаимосвязи». (Приложение 4.)

Вопросы для самоконтроля:

1. Этичность лидера.
2. Менеджмент социального воздействия.
3. Проанализировать этический кодекс известной фирмы.
4. Основные субъекты социокультурного процесса.
5. Основные характеристики организаций, способных к переменам
6. Культурный шок и его характеристика.

Тесты для самопроверки:

1. В какой теории лидерства лидер имеет свой корыстный интерес:

- А. трансформационное лидерство
- В. Транзакционное лидерство
- С. Эмоциональное лидерство

2. Неопределенность в системе связана с:

- А. Субъективной ограниченностью знаний.
- В. Объективной невозможностью описания объекта сейчас.
- С. Недостатком информации
- Д. Масштабностью задач.

3. К ключевым элементам развития человеческих ресурсов не принято относить...

- А. обучение,
- Б. образование,
- В. развитие,
- Г. социализацию.

4. Особенностью организационной культуры в России является:

- А. преобладание политических целей над экономическими,
- Б. вера в официальную информацию и подозрительное отношение к слухам,
- В. следование законам,
- Г. принижение значимости личных связей в труде и коррупции.

5. Организационная культура – это ...

- А. «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений»,
- Б. отрасль социальной сферы экономики, включающая музеи, театры, кино, художественное творчество, разные виды культурно-образовательной деятельности, искусства,
- В. одна из важных составляющих общего управления предприятием;
- Г. расположение человека к своей работе, приятное, позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки или опыта своей работы;

11. Вопросы к зачету

1. Определение самоорганизации.
2. Основные этапы самоорганизации
3. Структура самоорганизации личности: элементы и содержание
4. Индивидуальные особенности личности: две классификации
5. Определение социальных черт личности
6. Элементы стиля решения проблемы
7. Два стиля сбора информации
8. Два стиля оценки информации
9. Определение личных концептуальных черт и их элементы
10. Значение МАК-шкалы
11. Содержание черт эмоциональной адаптации и ее типы
12. Самоконтроль и самооэффективность: соотношение понятий.
13. Основные принципы тайм-менеджмента
14. Характеристики SMART-принципа
15. Содержание диаграммы Гантта.

16. Метод ABCD: содержание
17. Значение матрицы Эйзенхауэра
18. Перечислите типичные ошибки самоорганизации
19. Понятие стресса
20. Методики выявления стрессовых симптомов и состояний
21. Самомаркетинг как элемент позиционирования личности
22. Персональный бренд: определение содержание.
23. Этапы построения персонального бренда.
24. Ключевые принципы выстраивания бренда
25. Основные ошибки при построении персонального бренда.

2. Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Персональный менеджмент»

основная литература

1. Архангельский Г.А., Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 311 с. - ISBN 978-5-9614-1881-1 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961418811.html>

2. Кови С.Р., Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Стивен Р. Кови - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 88 с. - ISBN 978-5-9614-4773-6 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961447736.html>

3. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11562-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/445661>

дополнительная литература

1. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 283 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438202>

2. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 159 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/442248>

Согласовано:

_____/_____/_____/_____
Должность сотрудника научной библиотеки ФИО подпись дата

Матрица Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра – один из вариантов тайм-менеджмента, создателем которой является американский военный и политический деятель Дуайт Дэвид Эйзенхауэр. Принцип ее работы заключается в разделении всех дел по четырем группам, в зависимости от степени их важности.

Первое, чему нужно научиться в работе с матрицей, – грамотно **расставлять приоритеты** в делах. Уметь отличать важное от срочного, не очень срочное от неважного.

Матрица времени делится на 4 квадранта, в которых имеются 2 оси важности и столько же осей срочности. В каждый из них вписываются дела и задачи, что помогает наглядно увидеть приоритетность каждого составляющего: что делать в первую очередь, что во вторую и т.д.

Шаблон матрицы выглядит так:

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	A	B
НЕ ВАЖНО	C	D

обр

Важные и срочные

Идеальный тайм-менеджмент подразумевает, что этот квадрант будет пустовать. Это обусловлено тем, что при грамотной расстановке приоритетов и своевременном выполнении дел завала просто не будет. Это может быть нормально лишь время от времени, но постоянный хаос в делах – признак неорганизованности. Чтобы избежать проблем с квадрантом «А», нужно организовать грамотное планирование в других областях и выполнять в точности все пункты. Однако, если необходимость его заполнения все же возникает, то сюда вписывают:

- Дела, невыполнение которых ставит под угрозу срыва достижение цели.
- Задачи, невыполнение которых способствует появлению жизненных трудностей и затруднений.
- Задачи, которые напрямую связаны со здоровьем.

Не забывайте о **делегировании обязанностей**. Часто бывает так, что дела из квадранта «А» можно поручить другому человеку. Если такое возможно – воспользуйтесь этим правом.

Важно, но не срочно

Самые приоритетные дела и задачи располагаются здесь, поэтому ему нужно уделять максимум внимания. Это повседневные занятия, срочность которых не так высока, но они все же важны. Специалистами было замечено, что люди, которые работают именно с квадрантом «В», достигают в жизни большего успеха и добиваются намеченных целей. Они зарабатывают больше денег и занимаются любимым делом, от чего и счастливы. Так как срочность в делах отсутствует – нет паники, что делает подход к их выполнению взвешенным и разумным. Это в свою очередь способствует высокой эффективности и продуктивности. Однако не стоит забывать, что несвоевременное исполнение дел из квадранта «В» перемещает их в квадрант «А». Итак, в эту зону вписываются все текущие занятия, которые связаны с ежедневными делами: основная деятельность, спортивные занятия, планы на день и т.п.

Срочно, но не важно

Занятия, которые «лежат» в основе этого квадранта, как правило, являются отвлекающим фактором. Их выполнение не несет в себе никакой полезности в плане достижения целей и не приводит ни к каким результатам. Зачастую они только мешают сосредотачиваться на настоящему важным делам и снижают общую эффективность. При работе с матрицей главное – не спутать дела из квадрантов «А» и «С», в противном случае создается неразбериха в приоритетности дел. В область «С» можно относить дела, связанные с переговорами и встречами, которые навязаны кем-то, с празднованием дней рождения людей не очень близкого круга, домашние хлопоты, которые возникают внезапно. Так как дела из этого квадранта только тормозят и «крадут» время, то им нужно уделять минимум времени.

Не срочно и не важно

От дел, которые помещаются в этот квадрант, нет абсолютно никакой пользы. Ими нужно заниматься в самую последнюю очередь. Даже если вы не будете ими заниматься вовсе, то от этого будет только лучше. Однако учитывать такие дела необходимо, как говорится, врага надо знать в лицо. Это самые что ни на есть «пожиратели» полезного времени, от которых стоит избавляться.

Но самое интересное, что дела именно из этого квадранта очень привлекают людей. Здесь самое приятное и простое, над чем не нужно трудиться. Они расслабляют и приносят удовольствие. Приятное времяпрепровождение делает проблематичным отказ от них. Сюда вписываются разговоры по телефону с друзьями и родственниками, просиживание в социальных сетях, интернет-серфинг, компьютерные игры, просмотр телепередач, тусовки в клубах. Конечно, отдых для продуктивной работы важен, как и кислород для человека, но он тоже должен быть полезным. Вместо просиживания целыми выходными на диване устраивайте выходы и выезды на природу, разработайте план активного отдыха, это, кстати, поможет укрепить здоровье. Прочтите познавательную или просто интересную книгу, на которую раньше не было времени, это подстегнет ум. Контролируя свою жизнь, помните, что отдых тоже должен быть запланирован. Недопустимо, чтобы он был спонтанным. Но и не пренебрегайте им. Это чревато затяжным бездельем, так как переутомление еще никому на пользу не шло. Здесь уместно правило: «Делу время – потехе час».

Пример расписания на каждый день может выглядеть так:

Важные работы		01 окт 12	
Менее срочные работы	<u>III. Важные/менее срочные работы.</u>	<u>I. Срочные/важные работы.</u>	Срочные работы
	1. _____	1. _____	
	2. _____	2. _____	
	3. _____	3. _____	
	4. _____	4. _____	
	5. _____	5. _____	
	6. _____	6. _____	
	7. _____	7. _____	
	8. _____	8. _____	
	9. _____	9. _____	
10. _____	10. _____		
Менее срочные работы	<u>IV. Менее важные/менее срочные работы.</u>	<u>II. Срочные/менее важные работы.</u>	Срочные работы
	1. _____	1. _____	
	2. _____	2. _____	
	3. _____	3. _____	
	4. _____	4. _____	
	5. _____	5. _____	
	6. _____	6. _____	
	7. _____	7. _____	
	8. _____	8. _____	
	9. _____	9. _____	
10. _____	10. _____		

Можно расчертить листы самостоятельно либо скачать готовые бланки из интернета.

Распределение приоритетов

Вначале, с непривычки, будет проблематично определить срочность и важность каждого дела, но конечный итог того стоит. Попробуйте использовать следующее упражнение:

1. Начертите таблицу с колонками: № п/п, дело, срочность, важность. Количество строк регулируйте самостоятельно, в зависимости от длины списка.
2. Во второй столбец «дело» впишите все задачи и дела, которыми вы обычно занимаетесь.
3. После этого переходите к их оценке: насколько каждое занятие важно или срочно.

Чтобы это было сделать проще, используйте следующие критерии важности, задавая вопросы к каждому делу:

- Выполнение этой задачи необходимо для достижения моей ключевой цели (Да – значит, важно; Нет – неважно).
- Невыполнение дела влечет за собой серьезные последствия для текущей деятельности (Да – важно; Нет – неважно).

Критерий срочности:

- Если задачу не выполнить сейчас, то она теряет свою актуальность (Да – срочная; Нет – несрочная).

Этот инструмент расстановки приоритетов значительно упростит весь процесс работы. Пройдя через такое исследование, вы обнаружите, сколько времени до этого момента тратили впустую и сколько, оказывается, полезного высвобождается.

Диаграмма Гантта

Диаграмма Ганта считается популярным инструментом наглядной иллюстрации календарного плана, используемым проектным менеджментом. Диаграмма Гантта предназначена для отображения разных стадий работы в области среднего и малого бизнеса. Визуально диаграмма Гантта представляет собой простой набор полосок, который состоит из двух основных осей: дела и время. Каждому промежутку времени при этом соответствует определённая задача, необходимая к исполнению. Кроме основных блоков диаграмма Гантта может содержать специальный дополнительный столбец, отражающий процентное соотношение выполнения работы. Вехи диаграммы Ганта являются особыми отметками, применяемыми с целью выделения двух (нескольких) задач и отражения их последовательного выполнения. Важной стадией работы стала демонстрация зависимости одних заданий от других.

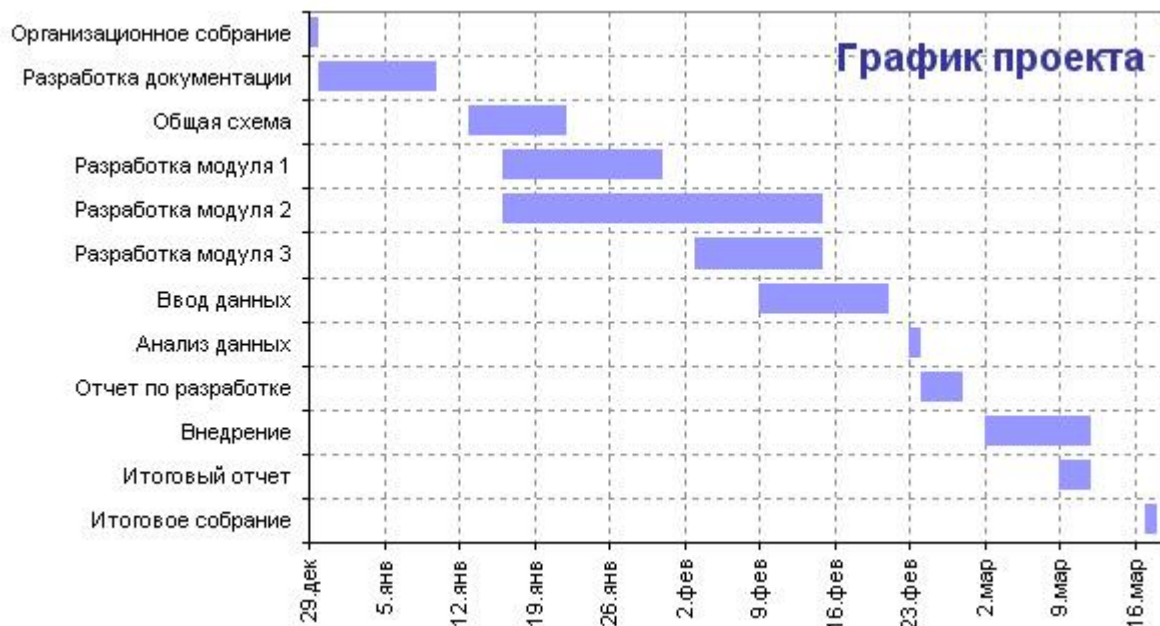
Диаграмма Гантта строится с использованием:

1. вертикальной оси, которая содержит разные задачи,
2. горизонтальной оси, которая представляет время.

Алгоритм расчёта

1. Определяются предельно ранние сроки выполнения работ или событий.
Под ранними сроками понимается время, которое нужно для завершения процессов, предшествующих этому событию. Чтобы рассчитать предельно ранний срок:
 - определяются работы, входящие в событие,
 - суммируется дата предыдущего события и продолжительность исходящей из него работы, которая входит в рассматриваемое событие,
 - из вычисленных сумм выбирается наибольшая.Так, пока не будут завершены все работы, составляющие событие, и событие не может считаться завершённым.
2. Определяются предельно поздние сроки выполнения работ или событий, под которыми понимается время, на которое можно задержать событие без угрозы для сроков всего проекта. Расчёт поздних сроков, в отличие от ранних, производится от завершающего события к стартовому. Для расчёта предельно позднего срока:
 - определяются работы, выходящие из этого события,
 - высчитывается разность между датой наступления последующего события и продолжительностью входящей и выходящей из неё работы,
 - из полученных разностей выбирается меньшая.
3. Устанавливаются резервы работ или событий.
Для этого и ведутся расчёты в обоих направлениях. Резерв определяется как разность времени поздних сроков и времени ранних сроков.
4. Определяются соответствующие критическому пути работы и события.
Исходя из сказанного видно, что уже на первом этапе алгоритма известна длина критического пути, который начинается исходным, а заканчивается завершающим событием без прерывания. Critical Path Method предполагает аналогичные расчёты работ всех сетевых графиков.

Пример поэтапного планирования работ по МКП (метод критического пути)



Применение Critical Path Method для формирования календарного графика работ по проекту, как правило, включает 4 этапа, но на масштабных проектах их может быть больше.

1. **Устанавливаются цели и накладываются ограничения.** Для этого проект рассматривается по критериям продолжительности, качества, стоимости, наличия рабочей силы и оборудования (производственных ресурсов) и др. Например, цель может формулироваться как «Быстрое завершение строительства дачного домика к началу сезона», а ограничениями могут выступать стоимость (не более 200 тыс. руб.), соблюдение строительных норм, наличие двух рабочих и ограничения по погодным условиям.
2. **Планирование продолжительности работ.** Здесь рассчитывается длительность каждого процесса. Затверждение бетонного фундамента при строительстве дачного домика требует времени, и до окончания этого процесса переходить к следующей операции нельзя.
3. **Сетевой график.** Здесь анализируется очерёдность работ, определяемая техническими причинами, на основе которой составляется график их последовательности-параллельности. Так существует техническое ограничение на укладку кровли до тех пор, пока не будет произведена её обшивка. Но иногда на очерёдность влияют и предпочтения по качеству, требованиям техники безопасности, эффективности и другие параметры. Например, нет жёстких технических ограничений на проведение электропроводки сразу после установки каркаса здания, но техника безопасности требует предварительной установки стен и крыши.
4. **Построение диаграммы Ганта и создание календарного сетевого графика.** Делается на основе оценки продолжительности работ и сетки. Такую диаграмму удобно выстраивать с помощью программы Microsoft Project. Эффект наглядности диаграмм ещё и в том, что они демонстрируют всю цепочку последствий при запаздывании работы.

Основные правила и этапы формирования персонального бренда

В общем понимании бренд представляет собой известную торговую марку, пользующуюся популярностью у потребителей. Но сегодня границы этого термина расширились, и уже можно говорить про личный бренд. Индивидуум, обладающий набором определенных качеств, которые делают его заметным и узнаваемым в профессиональном сообществе, фактически приобретает личный бренд (personal branding). Человек может выделяться своими профессиональными или индивидуальными навыками, особым образом представлять какую-либо компанию, и это всё формирует его репутацию, которая и является фундаментом образа.

Следующая составляющая личного бренда человека — степень его известности. Нужно, чтобы о нём говорили как можно больше и в положительном ключе. Активнее всего формированием личного бренда занимаются специалисты сферы финансов, фармакологи и научные деятели, бизнес-консультанты, ретейлеры. Статистика говорит, что в этих отраслях инвестировать в личную марку готовы соответственно 86, 84, 82 и 81 % сотрудников.

История активной интеграции термина «личный бренд» в бизнес-среду началась со статьи американского журналиста Тома Петерса в издании Fast Company в 1997 году. С этого времени в различных сферах бизнеса в США активно развиваются индивидуальные марки, обретающие известность во всем мире. Они принадлежат людям, достигшим высот в своей профессиональной сфере и сумевшим грамотно раскрутить и продать собственный имидж. В качестве примеров личного бренда можно привести имена Джеффа Безоса, Илона Маска, Дональда и Иванки Трамп, Опры Уинфри, Ричарда Брэнсона.

В бизнес-среде России используются схожие технологии, но в значительно меньшем масштабе. Один из примеров — Олег Тиньков. Его имя значится в списках самых богатых людей не только России, но и мира. Состояние бизнесмена на 2018 год оценивалось в 1,2 миллиарда долларов, благодаря чему Forbes определил ему 1210-е место среди наиболее состоятельных людей мира и 79-е место в списке богачей России. Ещё один наш соотечественник Александр Мамут, имеющий состояние 2,5 млрд долларов, в рейтинге Forbes 2017 года занимал 36 позицию в российском списке из 200 самых богатых людей.

В России добиться высот в бизнесе можно только в том случае, если одновременно продвигать собственный имидж. Развитие личного бренда является обязательным спутником профессиональных достижений, которые лишь в тандеме способны обеспечить успешному человеку уверенные топовые позиции.

История личного бренда

Концепция личного бренда впервые была описана Наполеоном Хиллом в книге «Думай и богатей» (1937 год). Хотя само явление в разрезе истории человечества далеко не новое. Во все времена были неординарные личности, пользовавшиеся популярностью в обществе. В США это, например, Никола Тесла, Генри Форд; в России — Михаил Ломоносов, Павел Третьяков. Но раньше отсутствовали информационные технологии, поэтому никто целенаправленно не занимался раскруткой личного бренда, да и социально-исторический фон этого просто не требовал. Знаменитые писатели и художники, получившие признание еще при жизни, не предпринимали ничего для популяризации собственного имени. Леонардо да Винчи, Людвиг ван Бетховен, Александр Пушкин, Карл Брюллов просто творили, и этого оказалось достаточно,

чтобы их знали люди и через сотни лет. Но наша сегодняшняя тема не о гениях человечества. В среде предпринимателей царской России личный брендинг также был достаточно распространен. Торговые лавки и предприятия назывались по имени своего владельца:

- Купец Григорий Елисеев открыл Елисеевский гастроном, фишкой которого была шикарная отделка помещений, богатый ассортимент.
- Заводчик Петр Арсеньевич Смирнов организовал предприятие «Смирновъ», где выпускалась водка.
- По имени владельца называлась известная кондитерская компания «Абрикосов и сыновья».
- Всемирно известный российский ювелир Карл Фаберже увековечил свое имя в серии под названием «Яйца Фаберже».

Революция 1917 года всё национализировала и уравнила, поэтому народные предприятия не могли называться собственными именами. Но и в советский период было немало отличных профессионалов, которые сумели создать свой личный бренд. Яркий тому пример — авиаконструкторы Андрей Туполев и Павел Сухой, по имени которых назывались разработанные ими самолеты серий ТУ и СУ.

Кому нужен и не нужен личный бренд

В наши дни идея личного брендинга стала невероятно популярной. Множество специалистов из разных сфер озабочены вопросом, как создать личный бренд. Зачастую они даже не задумываются над тем, что им это даст. Далеко не всегда имеет смысл тратиться на раскрутку своего имиджа. Посмотрите объективно на ситуацию, на собственное положение в ней, прежде чем начинать создавать личный бренд. Зачем он вам нужен? Прежде всего оцените, имеется ли фундамент, на котором можно построить персональный бренд. В качестве фундамента служат профессиональные успехи и имя в своей области. Если вы сумели заработать авторитет в своей сфере и хотите расширить географию деятельности, то стоит подумать над подачей ваших достижений и расширением охвата. Если же такое продвижение строить не на чем, но вы полны энтузиазма создать личный бренд с нуля, то будьте готовы к большим затратам сил и денег. На этом пути вы неизбежно столкнетесь с негативом окружающих, а в итоге с большой вероятностью единственным вашим достижением окажется печальный опыт неудач.

Итак, объективно посмотрите на свои возможности, так как продвигать личный бренд нужно начинать с определения круга задач.

Персональный бренд НЕ НУЖЕН людям, которые:

- не достигли успехов в своей профессиональной деятельности, уровень их подготовки по специальности недостаточный, хотя амбиции присутствуют;
- желают получить раскрученный личный бренд за 2-3 месяца;
- не имеют четких целей на среднесрочную перспективу, не представляют, чем они будут заниматься через 5 лет.

Персональный бренд НУЖЕН людям, которые:

- имеют в своей области имидж эксперта и могут в любой момент подтвердить это;
- хотят получить конкурентное преимущество (в частности, касается предпринимателей и фрилансеров);
- готовы работать над личной репутацией, чтобы успешнее продвигать свою компанию;
- обладают большим опытом в своей сфере, имеют хорошие наработки и заинтересованы в притоке новых клиентов (особенно касается предпринимателей, фрилансеров);
- определили свои цели на среднесрочную перспективу, знают, чем будут заниматься в течение ближайших пяти лет.

Преимущества и недостатки личного бренда

Задумываясь над тем, как развить личный бренд, человек обычно рассматривает лишь положительные стороны этого явления. Но не следует забывать, что любое дело имеет не только плюсы, но и минусы. Далее поговорим о том, какие отрицательные и положительные моменты ожидают человека, который стремится тиражировать упоминания о своей персоне.

К положительным сторонам отнесем такие проявления:

- **Работа над собственным брендом будет приносить дивиденды и в отдалённом будущем, даже если вы перестанете его развивать.** Ваша репутация хорошего специалиста никуда не денется.
- **При наличии личного бренда вы станете успешнее продвигаться по карьерной и социальной лестнице.** И этому обязательно будет сопутствовать формирование качественно иного окружения. Таким образом, вас всегда будут окружать люди, добившиеся профессиональных успехов и имеющие соответствующий уровень ценностей и повышенную мотивацию. То есть ваш круг общения окажется совершенно иным, нежели у специалиста вашего уровня, не занимающегося раскруткой своего имиджа.
- **Персоны, имеющие свой бренд, заметно выделяются в бизнес-пространстве России.** О них говорят, с их мнением считаются, их имя известно большинству людей из определенной сферы. Они обладают собственной историей, которая придает им ещё больше веса.
- **Личный бренд делает человека лидером мнений, о котором вспоминают в первую очередь в поисках специалистов в конкретной сфере.** Заказчики с большей долей вероятности будут обращаться к такому эксперту, нежели к рядовым специалистам. При помощи личного бренда намного проще зарабатывать деньги, особенно это сказывается в сфере продаж товаров и услуг.

К негативным сторонам раскрутки индивидуального имиджа отнесем следующие:

- **Публичный человек должен очень тщательно следить за своими словами и поступками.** Неверное слово или действие способно сильно испортить репутацию, и исправить общественное мнение в дальнейшем будет очень сложно.

- **Репутация сильно зависит и от внешних действий.** При возникновении возможности её могут легко подпортить недоброжелатели. Здесь важно научиться отслеживать негативные выпады и правильно на них реагировать.
- **Публичные люди находятся под пристальным вниманием общественности.** Если человек известен только в своей сфере, то это может и не быть проблемой. Но, когда его популярность выходит за рамки ограниченного круга, её давление может оказаться непосильной ношей. Примеры этому мы можем видеть среди известных блогеров. Личный бренд в современном обществе имеет большое значение, потому что позволяет его обладателю больше зарабатывать, реализовываться по максимуму, зачастую принося дивиденды, реально превышающие стоимость самого специалиста. Подобные возможности, безусловно, способствуют тому, что этот тренд будет развиваться и дальше.

1. Быть заметным среди своих коллег.

Выделиться можно двумя способами — либо превзойти коллег в профессионализме, либо уметь грамотно подать себя. Причём успех популярности всего лишь на 30 % будет зависеть от вашего опыта и знаний и на 70 % — от красивой упаковки. Вы сможете заполнить больше клиентов, если сумеете убедить их в том, что сотрудничество с человеком-брендом окажется более качественным и эффективным.

В формировании личного бренда внешняя атрибутика и подача иногда значат больше, чем профессиональные качества, которыми обладает человек. Это одна из немногих сфер, где подобный перекокс способен принести пользу.

2. Создать у окружающих представление о вашем образе как о положительном и уникальном.

В бизнес-среде репутация имеет большое значение. Составить имя может специалист, во-первых, исключительно порядочный, а во-вторых, занимающий определенную нишу на рынке, в которой наиболее полно проявляются его способности и компетенции.

Сфера его деятельности должна иметь достаточно широкий охват, чтобы обеспечить специалиста нужным количеством клиентов. Но в то же время естественным ограничителем для неё будет круг вопросов, в которых человек способен позиционировать себя как профессионала.

В вопросе индивидуального брендинга самой сложной частью будет составление списка своих навыков и умений и его последующее обнародование.

3. Личный бренд человека обязывает его владельца иметь индивидуальный стиль.

Такой индивидуальный стиль предполагает следующий комплекс:

- Предлагаемые вами товары и услуги должны выделяться из общей массы, иметь уникальные черты.
- Формулируется уникальное торговое предложение, которое распространяется среди потребителей и конкурентов.
- Имидж человека-бренда нарабатывается и поддерживается при помощи специальных инструментов: своего сайта или блога, визиток, логотипа, рекламного слогана. Так как продвинуть личный бренд сегодня без использования Интернета невозможно, то необходимо поработать и над аватаром и никнеймом, чтобы они тоже формировали соответствующий имидж.

4. Важно всё время заявлять о себе в сфере профессиональной деятельности.

То есть необходимо постоянно участвовать в обсуждениях, отстаивать свое профессиональное мнение, консультировать по различным вопросам в своей сфере, делиться знаниями с новичками. Это поможет убедить общественность, что вы в самом деле профессионал. Вся эта деятельность ведется на безвозмездной основе.

С чего начать создание личного бренда

Прежде всего вы должны иметь ясное представление о том образе, который вы будете формировать в глазах общественности. При этом вам следует не просто дать людям какие-то обещания, но и соответствовать тому облику, который вы создадите. Ваша цель должна быть четко обозначена и иметь количественное выражение, чтобы в итоге вы могли понять, достигнута она или нет. Если с самого начала у вас не будет конкретного видения пути, то вы никуда и не придёте.

В качестве иллюстрации приведем конкретный пример. Семнадцатилетняя девушка пока сама не решила, что ей в жизни нравится. Она занимается гимнастикой, но делать её своей профессией не намерена. Однако у родителей девушки большие амбиции: они желают сделать её звездой европейского масштаба, правда, пока думают, в каком направлении. Здесь даже на старте не за что зацепиться — особых задатков нет, желания тоже весьма расплывчаты. Фактически нет ни фундамента, ни ясной цели. Раскрутка личного бренда при таких стартовых условиях будет слишком дорогой и неэффективной. Ведь продвигать можно какой-либо продукт или идею, которые станут основой и зададут вектор движения.

Чтобы создать личный бренд компании или человека, нужно пройти три этапа:

- сформулировать основную идею;
- продумать внешний антураж, форму подачи;
- выстроить маркетинг личного бренда.

Если опустить первые два этапа и начинать раскрутку сразу с третьего, то ваше движение будет сродни броуновскому. Соответственно, вы потратите массу денег на неэффективные эксперименты и, возможно, весело проведете время, не добившись результата. Чтобы этого не произошло, нужно для начала четко очертить задачи, проанализировать собственную среду обитания и ответить себе на вопросы:

- Зачем вам личный бренд?
- При помощи чего вы сможете достичь цели?
- Что станет препятствием на вашем пути?
- Кто ваша основная целевая аудитория?
- Кто ваши конкуренты? В чем их сильные и слабые стороны?
- Какую основную идею вы можете предложить обществу? Какую репутацию у людей вы хотите себе создать?
- Что станет критерием достижения цели?

Чтобы разобраться с анализом, нужно все ответы записать и четко сформулировать свою цель примерно так: «Я хочу стать известным специалистом в сфере SMM-продвижения, чтобы моё

имя было известно всем организаторам соответствующих мероприятий в Москве и они охотно платили бы за мои услуги от 250 000 рублей».

3 архетипа личного бренда

Любой личный бренд обязательно имеет три составляющие: экспертность, репутацию и популярность. В зависимости от того, какая составляющая превалирует в общем имидже, можно выделить три архетипа личных брендов: эксперт, свой человек, человек-эпатаж.

Эксперт:

- Экспертность: +++
- Репутация: ++
- Популярность: +

В имидже эксперта превалируют его профессиональные качества, он полностью интегрирован в свою деловую среду, тогда как его личная жизнь не афишируется совсем. По этой модели выстраивается брендинг бизнесменов, спортсменов и учёных, например Илона Маска, Стивена Хокинга, Марии Шараповой.

Свой человек:

- Экспертность: ++
- Репутация: ++
- Популярность: ++

Экспертные качества своего человека связаны с областями повседневной жизни. Он хорошо разбирается в вопросах, которые волнуют обычных людей: это может быть отдых или развлечения, например. Его личная жизнь также не афишируется. По этой модели раскручивается основная масса блогеров и политиков: Илья Варламов, Юрий Дудь, Алексей Навальный.

Человек-эпатаж:

- Экспертность: +
- Репутация: ++
- Популярность: +++

Основная линия раскрутки этого образа — скандалы. Такой человек не стесняется в высказываниях по отношению к другим людям, делает провокационные заявления. За счёт этого он поддерживает интерес аудитории к собственной персоне. Примеры — Ксения Собчак, Ким Кардашьян, Михаил Саакашвили, Владимир Жириновский, Конор Макгрегор.

Дальнейшие 3 шага

1. Целевая аудитория и сфера деятельности

Основная задача в маркетинге личного бренда — заставить свою аудиторию признать человека лидером мнений в конкретной области. За таким признанием следует второй логичный шаг — покупка услуг этого эксперта. Возможна и другая форма выражения

признания, в зависимости от того, чего именно желает сам эксперт. Но в любом случае здесь важно, что люди его выбирают. Чтобы привести свою целевую аудиторию именно к такому выбору, необходимо четко понимать, кто именно в неё входит. Для этого вам нужно прежде всего определиться с собственной нишей. Обозначив её слишком широко, вы получите значительный разброс в представителях целевой аудитории и не сможете правильно подобрать инструменты для работы с ними. Например, если вы оказываете услуги по подготовке мероприятий, то без конкретики вы получите список клиентов от VIP-персон до малышей в детском саду, которые требуют совершенно разных подходов. Нежелательна и противоположная ситуация, когда ниша окажется слишком узкой, соответственно, будет ограничен круг потребителей. В этом случае вы быстро достигнете потолка рынка, что существенно ограничит ваши возможности для роста. Поэтому сферу деятельности нужно определять таким образом, чтобы вы могли в ней свободно развиваться как минимум в течение ближайших 5 или даже 10 лет.

2. Главное предложение

Сформулируйте основную идею, характеризующую, что именно вы предлагаете своим потребителям. При этом объема ваших знаний и компетенций должно хватать на реализацию вашей заявки. Необходимо, чтобы ваш экспертный уровень имел объективные доказательства в виде дипломов, ученых степеней и званий, научных работ, о которых вы также обязательно должны сообщить аудитории. При этом все ваши заявления должны быть основаны на реальных фактах: только в этом случае аудитория будет доверять вам, и созданный образ не рухнет при первых же испытаниях. Если же нет фундамента, но вы решили создать личный бренд с нуля, то при определенных вложениях у вас на какой-то период получится убедить аудиторию, что Пётр Иванович является экспертом в сфере применения охранных систем. Но поскольку фактически знаний у Петра Ивановича осталось ровно столько, сколько было в его бытность слесарем Петей, то его статус эксперта продержится ровно до первого серьезного общения с аудиторией.

Достаточно всего пары сложных вопросов, на которые он не сможет ответить, и Пётр Иванович моментально будет сброшен с пьедестала. А потом ещё и лидер мнений пройдет по ответам горе-эксперта, выложив пост в своём блоге. Эта информация будет моментально подхвачена и растиражирована подписчиками, что поставит окончательный крест на репутации Петра Ивановича. В этом случае просто отсутствуют личные ресурсы для поддержания имиджа, поэтому не получится скрыть, что король-то голый.

3. Создаем упаковку

Итак, вы проделали всю предварительную работу и сформулировали главные идеи и концепции. Теперь нужно поработать над формой подачи или над имиджем, в котором вы предстанете перед своей аудиторией. Сюда будет входить и ваша история или легенда, и детали вашей внешности: манера одеваться и держать себя. Здесь нужно добиться соответствия между транслируемыми вами сообщениями и внешним видом, чтобы потребители не чувствовали диссонанса. Ваш образ должен быть проработан до деталей, потому что важно, какое именно впечатление вы произведете на свою аудиторию. Каждый сам для себя определяет, каким атрибутам имиджа уделить внимание.

Обычно в набор входят:

- персональный логотип;
- дизайн рабочей документации (бланки, конверты и прочее);
- фирменный шрифт и оформление презентаций;

- дизайн визитки;
- личный сайт;
- личная печать;
- аксессуары и личные предметы со знаками бренда (чехол телефона, банковская карта, ежедневник);
- брендование автомобиля;
- брендированные элементы одежды.

Образ, который вы создаёте, должен отвечать ожиданиям вашей целевой аудитории. В этом вопросе следует прибегнуть к услугам профессионального PR-менеджера, так как ваши представления о своём имидже могут абсолютно не совпадать с видением потребителей. Внешний вид нужно подкорректировать у хорошего стилиста. Здесь нет мелочей и важны любые детали, поэтому нужно тщательно проработать не только внешность и одежду, но и грамотно составить портфолио, разработать сайт и страницы в соцсетях, подать свою историю. Если вы создаёте имидж кинопродюсера, то можно предстать перед своей аудиторией с бритой головой и модными татуировками. И даже нецензурная лексика будет встречена с пониманием. Но если вашей задачей является разработка личного бренда врача, то вряд ли целевая аудитория вас воспримет в таком образе. Иногда люди предпринимают попытки пойти против правил, явить публике образ в соответствии с собственными желаниями, не учитывая ожидания общества. В пример можно привести Стива Джобса в чёрной водолазке и Евгения Чичваркина в яркой рубашке. Но здесь нужно отметить два момента: во-первых, эти люди уже составили себе имя, а во-вторых, в официальной деловой обстановке Джобс носил костюмы, а Чичваркин терял потенциальных партнеров, когда приходил в шортах на подписание договоров. Разрыв шаблонов далеко не всегда пойдет вам на пользу, потому что рынок функционирует по устоявшимся правилам. И их обязательно нужно учитывать, так как вы хотите добиться успеха. Если вы всё-таки решили нарушить правила игры, только войдя на рынок, то должны быть готовы нести риски, которые возникнут вследствие недоверия аудитории к вашему образу. Поменять правила рынка под силу только серьёзному авторитету, репутация которого настолько укрепилась, что её не пошатнуть ни водолазкой, ни расшитой рубашкой. Тогда вы даже можете стать создателем новых стандартов в своей нише.

Приложение 4.

Диагностика состояния стресса (К. Шрайнер)

Методика направлена на определение уровня стресса и может быть использована для самодиагностики.

Инструкция. Обведите кружком номера тех вопросов, на которые Вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден(а) наверстывать упущенное.
2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.
3. На работе и дома — сплошные неприятности.
4. Я упорно борюсь со своими привычками, но у меня не получается.
5. Меня беспокоит будущее.
6. Мне часто необходим алкоголь, сигареты или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного рабочего дня.
7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом.
8. Я люблю свою семью и друзей, но часто вместе с ними я испытываю скуку и пустоту.
9. В жизни я ничего не достиг(ла) и часто испытываю разочарование в самом(ой) себе.

Обработка результатов и интерпретация. Подсчитывается количество положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.

0- 4 балла. Вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои эмоции.

5-7 баллов. Вы всегда правильно ведете себя в стрессовой ситуации. Иногда вы умеете сохранять самообладание, но бывают такие случаи, когда вы заводитесь из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой индивидуальных приемов самоконтроля в стрессе.

8-9 баллов. Вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Вследствие такого поведения страдаете и вы, и окружающие вас люди. Развитие у себя умений саморегуляции в стрессе — сейчас ваша главная жизненная задача.

2. Тест «На способность справляться со стрессом»

По каждому вопросу необходимо ответить «да» или «нет».

1. Успеваете ли каждый день обедать?
2. Спите ли семь-восемь часов в сутки?
3. Спокойно ли протекает Ваша семейная жизнь?
4. Есть у Вас друг, готовый помочь в трудную минуту?

5. Занимаетесь ли регулярно спортом?
6. Курите ли?
7. Любите ли спиртное?
8. Соответствует ли вес Вашему возрасту?
9. Хватает ли Ваших доходов на покрытие всех расходов?
10. Имеете ли твердые убеждения?
11. Регулярно ли ходите в кино или театр?
12. Много ли у Вас знакомых и друзей?
13. Делитесь ли с ними наболевшими проблемами?
14. Сохраняете ли спокойствие во время ссоры?
15. Рассказываете о своих заботах соседям или сослуживцам?
16. Находите ли время для отдыха?
17. Умеете ли рационально организовать свое время?
18. Пьете ли ежедневно крепкий чай или кофе?
19. Любите ли спать днем?

Ключ к тестовому заданию

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков: ответ «да» - 1 очко; ответ «нет» - 5 очков. Подсчитайте сумму набранных очков.

РЕЗУЛЬТАТЫ

До 30 очков: Вы вообще не поддаетесь стрессу;

30-49 очков: легко относитесь к стрессовым ситуациям;

50-74 очков: с трудом справляетесь со стрессом;

Свыше 75 очков: чтобы выйти из стресса, Вам требуется помощь друзей или врачей.

Кейс «Деловые культуры в бизнесе: проблемы взаимосвязи»

Этап 1

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 200 тысяч, включающая около 100 предприятий, расположенных в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования.

Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также и обострившаяся в последнее время конкуренция на мировом рынке. На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма как представительство. Оно было открыто в Москве, и его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей продукции и проведении предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение о заключении торговых контрактов принимали компетентные уполномоченные специалисты фирмы, выезжающие для этого из Германии в Москву. Представительство было полностью укомплектовано германскими специалистами, имеющими хорошее образование, но небольшой практический опыт. Некоторые из них знали русский язык. Главой представительства был один из опытейших менеджеров фирмы г-н Юрген Вигель 45 лет, проработавший в ней 10 лет. Он организовывал, и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Именно предложенный им вариант организации представительства был реализован в Москве.

Результаты работы данного представительства в течение 2 лет с момента организации оценивались руководством компании как не вполне удовлетворительные. Руководство обратило внимание на тот факт, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, вышедшие на рынок в более поздний период, более интенсивно наращивают объемы продаж на рынке при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивается фирмой как емкий и потому считается перспективным. Для исследования ситуации и с целью выработки предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Хорст Краузе, до этого руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлек к анализу московскую консалтинговую фирму. Кроме этого ситуацию изучала и группа специалистов представительства.

Задания для групп

1. Группа 1. (Московская консалтинговая фирма). Внимательно прочитайте ситуацию и дайте обоснованное предложение по реорганизации работы представительства на основе учета культурных различий.

2. Группа 2. (Специалисты московского представительства фирмы). Внимательно прочитайте ситуацию и дайте обоснованное предложение по реорганизации работы представительства на основе учета культурных различий.

3. Группа 3. Сравните два варианта решения проблемы и сделайте обоснованный выбор:

А) При сохранении существующего количества работников провести реструктуризацию кадрового потенциала путем замены части немецких специалистов российскими, которые будут заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками, находящимися в Москве.

Б) При сохранении существующего кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

Этап 2. Российские партнеры

Согласившись с предложением Краузе, руководство фирмы принимает решение о реструктуризации кадрового потенциала. Параллельно принимается решение о расширении деятельности фирмы в России. Ближайшей целью является создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем. Для этого представительству было поручено составить перечень предприятий - потенциальных партнеров для последующего отбора среди них участника совместного проекта. Такой перечень, включающий 10 предприятий, был подготовлен. Специалисты представительства включили в него те предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты, и которые в технологическом отношении были ей близки.

Для предварительного отбора партнера в Россию был направлен г-н Александр Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, оказавшийся в 70-е годы в Восточной Германии и сделавший в уже объединенной Германии успешную карьеру менеджера. Именно эти особенности его биографии и знание русского языка послужили основанием для командирования в Россию. После анализа первичной документации о потенциальных партнерах, собранной специалистами представительства, Кулик остановился на 5 предприятиях. С каждым из них фирма имеет прямые договоры купли-продажи оборудования. Одним из этих предприятий было открытое акционерное общество АО «Электрон», чуть более 50% акций которого находилось у работников. Располагалось оно в одном из городов Ближнего Подмосковья, который фактически являлся научным центром электронной промышленности России. В последнее время ряд высокотехнологичных предприятий города стали объектом пристального внимания со стороны крупного российского капитала. Возглавлял данное предприятие Олег Темиров, молодой менеджер 33 лет, появившийся на нем три года назад после окончания Гарвардской школы бизнеса. К настоящему времени он владел 5% акций предприятия.

Другое предприятие - государственное предприятие НПО «Марс» специализировалось на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и находилось в одном из областных городов Поволжья, в 900 км от Москвы. Им руководил известный ученый, лауреат Государственных премий и Герой Социалистического Труда Сергей Бакланов, человек с хорошими связями в Москве в государственных и научных структурах. Остальные три предприятия в форме АО закрытого типа, находящиеся в Центральном районе России, располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали серьезные финансовые трудности. Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали с использованием кредита. В случае с ГП НПО «Марс» сумма кредитной линии составляла 210 млн. марок. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение осуществлялось на базе основного договора между АКА GmbH (общество по кредитованию экспортных операций) и Внешэкономбанком. Во всех остальных случаях кредитование обеспечивали два крупнейших, динамично развивающихся российских банка.

Задания для групп

1) Для группы 1 и 2. На основе анализа кросс-культурных различий спрогнозируйте возможный выбор потенциальных партнеров для ведения дальнейших переговоров по совместному проекту.

2) Для группы 3. Оцените следующие варианты выбора и примите решение:

А) Целесообразно выбрать АО «Электрон». Основания - недостаток знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства в случае с государственным предприятием, руководство которого, скорее всего, привыкло больше опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в советские времена его руководители не имели до настоящего времени возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях используя зарубежные стажировки и другие подобные формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

Б) Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Основания - высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось

на Западе как надежный деловой партнер), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

Этап 3

Г-н Кулик устанавливает контакты с руководством всех 5 предприятий и несколько раз встречается с ними. При встречах он получает из первых рук первичную информацию общего характера и заверения руководителей о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, нежели торговые. Полученная информация и личные встречи дали определенные основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чем было доложено руководству фирмы. Для более детального ознакомления с предприятиями г-н Кулик несколько раз выезжает на них.

При встречах руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью демонстрировал музей истории предприятия, в котором были представлены достижения его ученых и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. Г-на Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным 10 лет назад для работников предприятия. Было подчеркнуто, что свою социальную инфраструктуру предприятию удастся поддерживать на хорошем уровне. Благоприятное впечатление на г-на Кулика произвел руководитель подмосковной предприятия, который владел управленческой терминологией, принятой на Западе. Поэтому разговор сразу же принял деловой и конструктивный характер. Кроме того Темиров по ходу встреч стал говорить о возможных вариантах совместного проекта, показав тем самым свою осведомленность о фирме «Сигма» и ее продукции. На обоих предприятиях по завершении встреч Кулику были преподнесены небольшие сувениры, отражающие продукцию предприятий и местный колорит. По возвращении в Германию Кулик доложил руководству о том, что он завоевал расположение руководителей российских предприятий и договорился о принципиальной возможности совместных программ с перспективой организации СП. Для ведения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и подготовки юридических документов фирма направила в Россию 50-летнего г-на Хорста Штайнбаха, имеющего богатый опыт ведения переговоров с иностранными фирмами. В его активе было подписание ряда выгодных контрактов в Западной Европе. В России он был дважды, но с второстепенными поручениями. Русским языком он не владеет, поэтому в командировку пришлось взять с собой студента факультета международного бизнеса одного из германских университетов, который стажировался в течение года в Москве в университете. Немецкой стороной были подготовлены тщательно проработанные соглашения между фирмами. Они были переведены на русский язык и высланы российским фирмам. В адрес предприятий был направлен факс с указанием командируемых лиц и их статуса, точного времени прибытия. Факс содержал просьбу подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию предприятия и справку с анализом состояния рынка телекоммуникационного оборудования с перечислением конкретных конкурентов, их сильных и слабых сторон и обозначением преимуществ создания совместного производства. Г-н Штайнбах рассчитывал пробыть в России 2 дня, ибо он, исходя из своего опыта, полагал, что этого вполне достаточно для оперативной проработки деталей будущего совместного проекта.

Задания для групп

1. Группа 1. Оцените позицию Кулика с точки зрения особенностей немецкой бизнес-культуры и типичные кросс-культурные ошибки со стороны г-на Штайнбаха, которые он может допустить при ведении переговоров на основе информации о нём, содержащейся в данном материале.

2. Группа 2. Оцените поведение руководителей российских предприятий в контактах с Куликом с позиции современной российской деловой культуры. Что должна учесть российская сторона в контактах со Штайнбахом?

3. Группа 3. Указать на различия в бизнес-культурах, которые проявились в данной ситуации.

Этап 4

Программа пребывания г-на Штайнбаха была составлена таким образом, что вначале он должен был побывать на ГП НПО «Марс», а затем на подмосковном предприятии. В город он прибыл

прямым авиарейсом из Германии. В аэропорту немецких гостей встречал Петр Ковалев, ведущий сотрудник коммерческой службы, недавно созданной на базе бывшего отдела сбыта и объединившей управление маркетингом, сбытом и внешнеэкономической деятельностью. С ним были две молодые женщины, которые должны были сопровождать немецких гостей во время пребывания в городе. Они хорошо владели языком, и именно они составляли программу визита, включая культурную часть программы. В последние 5—6 лет им часто приходилось заниматься организацией приема иностранных гостей в городе, которые приезжали по разным причинам, в основном культурного, образовательного и благотворительного характера. Поэтому составить программу пребывания немецких гостей им было нетрудно. Определенные установки по профессиональной части они получили от Ковалева. По его мнению, программа должна начинаться с краткого, в соответствии со статусом гостя, визита к руководителю предприятия. После этого г-н Штайнбах посетит совещание ведущих конструкторов и инженеров предприятия, посвященное обсуждению некоторых деталей будущего проекта. Тем самым Ковалев хотел показать серьезность намерений ГП НПО «Марс» и работу его специалистов. Совещание прошло довольно активно, на нем много говорили о проблемах предприятия и о том, что они ожидают от реализации совместного проекта. Вопросы, которые задавались по предложению Ковалева гостю из Германии, были весьма конкретными и касались технологической стороны проекта. Подводя итоги совещания, Ковалев подтвердил в присутствии г-на Штайнбаха, что сотрудничество, как тот смог убедиться, вызывает самый живой интерес на «Марсе» и, безусловно, имеет хорошие перспективы.

После этого состоялся осмотр производственных корпусов, технологических линий и лабораторий. Особенно тщательно демонстрировались те из них, которые могли быть непосредственно задействованы в проекте. Ковалев настоял на необходимости знакомства с предприятием и людьми, несмотря на то, что г-н Штайнбах, не обладавший специальными инженерными знаниями, предлагал приступить к ознакомлению с бухгалтерской документацией и анализу финансовой и маркетинговой стороны проекта.

Вечером гостей пригласили на ужин в ресторан, на котором присутствовали кроме Ковалева начальники двух отделов коммерческой службы. Ужин прошел традиционно за разговорами о жизни, о политике и сопровождался тостами за дальнейшее сотрудничество.

На утренней встрече г-н Штайнбах получил в свое распоряжение те документы, которые были подготовлены российской стороной. Беглый осмотр показал, что они весьма поверхностны и неконкретны, содержат общие рассуждения о перспективности рынка данного оборудования в России, общие экономические данные о предприятии и результатах его деятельности за последние 5 лет. Из документов он не смог получить однозначного представления об управлении финансами предприятия и о его сбытовой стратегии. Самые общие сведения содержались и об уровне конкуренции на рынке, о конкурентах и их конкурентных стратегиях. Г-н Штайнбах обратил внимание на необходимость получения от российской стороны дополнительной информации более конкретного характера. В ответ было получено заверение, что в ближайшее время об этом будут даны поручения соответствующим специалистам.

Вечером немецкий гость отбыл в Москву. На вокзале его провожал Ковалев. Расставание было весьма теплым и трогательным. Ковалев, делаясь впечатлениями с сопровождавшими его сотрудниками, заметил, что сотрудничество наверняка будет развиваться, так как, судя по всему, немецкая сторона крайне заинтересована в закреплении на российском рынке, а совместные программы дают гораздо больше шансов, чем простые торговые отношения.

На подмосковном предприятии г-на Штайнбаха встретил заместитель директора Григорий Левин, на которого было возложено ведение переговоров. Он входил в команду управленцев, пришедшую на предприятие вместе с Олегом Темировым. Он владел английским языком, что позволило быстро наладить контакт с г-ном Штайнбахом. Было предложено первый день поработать с документацией в соответствии с затребованной немецкой стороной перечнем. Состоялась короткая встреча с рабочей группой из 3 человек, готовившей документацию. С каждым из них, отвечавшим за отдельный блок вопросов, Штайнбах познакомился и мог затем в течение дня уточнять по мере надобности информацию по

полученной документации. Непосредственные переговоры были назначены на 9 часов утра следующего дня. Штайнбах отметил для себя довольно высокий уровень подготовленных документов, которые давали вполне конкретное представление о финансовом состоянии предприятия. Его также заинтересовал материал, в котором была дана характеристика российского рынка телекоммуникационной продукции с анализом основных конкурентов и их маркетинговых стратегий. В переговорах участвовали с российской стороны Григорий Левин, специалисты рабочей группы, готовившей документы, и руководители ведущих отделов. В ходе переговоров уточнялись некоторые позиции будущего контракта. Неожиданно для Штайнбаха прозвучал вопрос о том, не может ли помешать подписанию и реализации контракта вступление через два месяца фирмой «Сигма» в права владения восточногерманской фирмой «Дорф», контрольный пакет акций которой был выкуплен около 2 лет назад. Ответ на данный вопрос оказался не в его компетенции. Результатом переговоров стала выработка согласованного проекта совместного производства телекоммуникационных систем и оборудования. Рабочий день завершился приемом у Олега Темирова, который был ознакомлен с ходом переговоров и его результатами.

Задания для групп

На основании знания различий бизнес-культур спрогнозируйте выбор Штайнбахом одного российского предприятия, которое он будет рекомендовать руководству фирмы для заключения договора о совместном производстве оборудования с включением в него пункта о возможной организации СП.