

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель Р. Ф. Фаляхов

**МЕНЕДЖМЕНТ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Методические материалы  
для обучающихся специальности СПО  
09.02.07 Информационные системы и программирование**

Рекомендованы цикловой методической комиссией  
общепрофессиональных дисциплин  
в качестве электронного издания для использования  
в образовательном процессе

Кемерово 2025

Рецензент:

Закамская Л. Л. – кандидат технических наук, доцент кафедры производственного менеджмента

**Фаляхов Руслан Фаридович**

**Менеджмент в профессиональной деятельности** : методические материалы для обучающихся специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование / Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева ; кафедра производственного менеджмента ; составитель Р. Ф. Фаляхов. – Кемерово : КузГТУ, 2025. – 1 файл (1155 Кб). – Текст : электронный.

Приведено содержание практических работ, материал, необходимый для успешного изучения дисциплины, вопросы для самостоятельного изучения, список рекомендуемой литературы.

Назначение издания – помочь обучающимся в получении знаний по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности».

© Кузбасский государственный  
технический университет имени  
Т. Ф. Горбачева, 2025  
© Фаляхов Р. Ф., составление, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом	5
2. Содержание тем лекционных занятий	5
3. Содержание практических занятий	6
4. Содержание самостоятельной работы	30
Список рекомендуемой литературы	37

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Учебная дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» является обязательной частью общепрофессионального цикла специальности СПО 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» является формирование у студентов базовых знаний для освоения специальных дисциплин, умений и навыков создания организации, построения организационной структуры управления, выбора стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды организации, принятия управленческих решений на основе ситуационных задач, оценки профессиональных качеств менеджера, подготовки публичных выступлений на собраниях, совещаниях, принятия управленческих решений в области профессионального менеджмента, оценки эффективности управления.

Задачи курса:

- ✓ сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах менеджмента в профессиональной деятельности;
- ✓ дать наглядное представление о формах организации и управлении деятельности предприятия (организации) на примерах мирового и отечественного опыта;
- ✓ раскрыть содержание механизма управления организационными процессами;
- ✓ создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления инновационными процессами.

## **1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ В СООТВЕТСТВИИ С УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ**

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» предусматривает проведение лекционных, практических занятий, самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения.

**Проработка лекционного материала будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины.**

### **2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития**

Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи управления организациями. История развития менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. История развития менеджмента.

#### **Тема 2. Основные функции менеджмента**

Принципы планирования. Виды планирования. Основные этапы планирования. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Основные этапы контроля. Типы организационных конфликтов. Методы управления конфликтами. Природа и причины стресса.

#### **Тема 3. Основы управления персоналом**

Сущность управления персоналом. Теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта. Сущность отбора персонала. Современные формы и методы отбора персонала. Организация собеседование с персоналом. Подбор и оценка персонала. Порядок проведения инструктажа сотрудников.

## **Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

При подготовке к практическим занятиям обучающиеся самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль подготовки качества знаний обучающегося, используя опрос, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, предоставление конспектов по темам для самостоятельного изучения.

#### ***Практическое занятие № 1.* Выполнение фрагмента SWOT-анализа (с использованием ПК)**

**Тема «Анализ внутренней и внешней среды организации»**

**Цель:** систематизировать знания в области изучения SWOT-анализа, приобретение навыков решения практических задач в области стратегического управления организацией.

**Задание:** создать SWOT-анализ предприятия. Основное значение метода SWOT раскрывается на заключительном этапе, когда, рассмотрев все факторы внешней и внутренней среды, необходимо определить, как можно использовать результаты SWOT-анализа предприятия.

В части внешней среды следует определить:

1. Какие факторы препятствуют или представляют угрозу достижению целей предприятия.

2. Какие факторы способствуют или представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей. После чего составить таблицу с указанием возможностей и угроз по каждому из перечисленных факторов. После таблицы необходимо привести анализ указанных возможностей и угроз применительно к анализируемому

предприятию. Без этого метод SWOT-анализа предприятия будет неполным.

После чего следует переходить сильным и слабым сторонам предприятия. Рассмотрев внутренние сильные и слабые стороны организации по вышеперечисленным критериям, необходимо:

- составить таблицу SWOT-анализа предприятия по всем основным внутренним сферам организации: кадрам, производства, торговли, маркетингу, финансам;
- для каждой сферы указать сильные и слабые стороны;
- каждую сферу оценить по ряду показателей (факторов), привести данные оценки в виде анализа после таблицы;
- кратко описать все приведенные факторы, обосновать их силу или слабость для выбранной организации;

После этого нужно составить матрицу SWOT-анализа предприятия, которая объединяет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

В соответствующих полях матрицы SWOT-анализа предприятия указываются действия по каждому из 4 пунктов. После матрицы следует привести основные выводы по проделанной работе. Опять же без проведенной оценки матрицы метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. Оценка может быть приведена перед матрицей, либо сразу после нее. Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа предприятия определяются направления или конкретные действия предприятия с учетом выявленных факторов внешней среды и выявленных сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия.

Таким образом, в результате использования метода SWOT-анализа предприятия предлагаются конкретные предложения эффективного использования факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Также на основе SWOT-анализа предприятия можно определить приоритетное направление развития предприятия в целом или его отдельных подразделений, отделов или продуктовых линеек. Залогом успеха является в этом плане тщательно проведенная оценка выявленных факторов.

### **Последовательность выполнения SWOT-анализа предприятия (проекта)**

1. Заполняем таблицу, в которой фиксируем сильные и слабые стороны (рис. 1). Для удобства в первом столбце обозначаем па-

метр, по которому характеризуем предприятие, во втором пишем сильные стороны по данному параметру, в третьем – слабые стороны. Параметры определяете на свое усмотрение.

Параметр	Сильные стороны	Слабые стороны
Оборудования		
Производство		
Продукция		
Маркетинг		
Финансы		
Безопасность		
Персонал		
Клиенты		

Рис. 1. Метод SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон

2. Отдельно заполняем таблицу угроз и возможностей по тому же принципу (рис. 2).

Параметр	Возможности	Угрозы
Конкуренты		
Поставщики		
Спрос		
Расположение		
Законодательство		
Логистика		

Рис. 2. Метод SWOT-анализ. Определение возможностей и угроз

3. Далее выделяем в каждом столбике SWOT наиболее важные факторы. Вы должны проанализировать все выписанные факторы и оставить не более 10 в каждом столбике:

- 10 сильных сторон;
- 10 слабых сторон;
- 10 угроз;
- 10 возможностей.

4. Составляем четыре перекрестные таблицы SWOT в формате Excel (рис. 3):

1. Как с помощью сильных сторон мы можем воспользоваться возможностями? По вертикали пишем выделенные сильные стороны.

По горизонтали – возможности. На пересечении сильной стороны и возможности отвечаем на вопрос.

2. Как сильные стороны помогают нам нейтрализовать угрозы? По вертикали – сильные стороны, по горизонтали – угрозы. На пересечении параметров – ответ на вопрос.

3. Какие слабые стороны мешают нам воспользоваться возможностями? По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – возможности.

4. Как слабые стороны усугубляют наши угрозы, каковы наши риски? По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – угрозы.

Расширенный SWOT-анализ	СИЛЫ КОМПАНИИ (S) 2-4 внутренних силы: • ... • ...	СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W) 2-4 внутренних слабости: • ... • ...
ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O) 2-4 внешних возможности: • ... • ...	SO-стратегии - стратегии использования сил компании для реализации возможностей внешней среды: • ... • ...	WO-стратегии - стратегии использования возможностей среды, преодолевая внутренние слабости: • ... • ...
УГРОЗЫ СРЕДЫ (T) 2-4 внешних угроз: • ... • ...	ST-стратегии – стратегии использования сил компании, чтобы избежать угроз среды: • ... • ...	WT-стратегии - стратегии минимизации слабостей и угроз: • ... • ...
OT-стратегии – основа рыночного позиционирования: • ... • ...	SW-стратегии – основа внутреннего преобразования – балансировка сил и слабостей: • ... • ...	

Рис. 3. Перекрестный SWOT-анализ фирмы (проекта)

Потом снова внимательно перечитываем полученные ответы, делим их на группы – выделяем каждую группу отдельным цветом, чтобы было легче работать над проектом на других этапах бизнес-плана.

Например, когда будете формировать финансовый план, вернетесь к анализу и прочитайте все факторы, которые имеют отношение к финансовому аспекту.

##### 5. Делаем общий вывод.

На последнем этапе составляется итоговый результат SWOT-анализа. Каждый SWOT-анализ в своем роде уникальный, но всегда есть некоторые общие моменты:

- Внутренние факторы. (То, что вы можете контролировать.)
- Сильные стороны.
- Сила бренда. (Люди узнают ваши продукты и бренд?)
- Уникальность продукта или технологии.
- Существующая клиентская база.
- Сильная команда продавцов.
- Слабые стороны.
- Слабое присутствие в интернете.
- Низкая чистая прибыль.
- Малое количество постоянных клиентов.
- Плохая структура менеджмента.
- Внешние факторы. (То, что вы не контролируете.)
- Возможности.
- Благоприятные экономические условия.
- Низкие налоги.
- Новые каналы поставок.
- Доступность новых технологий.
- Падение конкуренции.
- Угрозы.
- Изменения предпочтений клиентов.
- Старение базы клиентов.
- Экономические факторы.
- Растущая конкуренция.
- Изменения в государственной политике.

***Практическое занятие № 2.***  
***Анализ конфликтной ситуации***  
***с применением методов разрешения конфликтов***

Кейсы для разбора конфликтных ситуаций:

1. В отделе есть сотрудник, с которым руководитель очень хорошо общается: они вместе ходят на обеды, что-то обсуждают, подписаны друг на друга в соцсетях. Другие сотрудники с недоверием относятся к коллеге, поэтому не общаются с ним, обсуждают его в кулуарах, воспринимают с пренебрежением. В чем причина?

Причина – работники боятся, что в случае чего, коллега обязательно донесёт своему другу-начальнику, поэтому безопаснее взаимодействие с таким сослуживцем свести к минимуму. А лучше всего – выжить его вообще.

2. Много лет подразделение возглавлял руководитель, который практиковал демократический стиль управления. Он давал высказаться каждому подчинённому, принимал идеи, помогал их реализовать, лояльно относился к промахам, разрешал не оформлять отгул на один день, если сотрудникам надо было, например, сходить в больницу или сводить ребёнка в школу. Но через некоторые время босс уволился, а на его место приняли авторитарного начальника. Он «закрутил гайки». Сотрудникам это не понравилось, и они объявили новому шефу тихую войну: саботировали его решения, стали чаще брать больничные и отпуска за свой счёт. В итоге в отделе выросла текучесть, а производительность резко упала. Как урегулировать конфликт?

3. В отделе работали два сотрудника: инженер и ведущий инженер. Однажды начальник отдела объявил, что ждёт перспективных идей по реализации будущего проекта. Ведущий инженер позвал своего младшего коллегу на перекур и мимолётом задал вопрос, есть ли у него какие-то предложения. Инженер высказал несколько интересных предложений. Ведущий специалист подал эти идеи как свои. Младший сотрудник озлобился на старшего коллегу и, ничего ему не сказав, стал просто игнорировать всего его просьбы. Как итог, ведущий инженер не смог вовремя предоставить начальству важный отчёт. За это ему объявили выговор. Какие действия необходимо предпринять?

4. В отделе по работе с клиентами было два менеджера. Они выполняли похожие функции, но один получал премию по итогам полугодия, а второй – нет. Тот сотрудник, который получал меньше, от коллег из отдела узнал о бонусе его сослуживца. Началась «холодная война». Во-первых, сотрудник с меньшей зарплатой стал хуже выполнять свои задачи с аргументом «а смысл, мне же никто не доплачивает», во-вторых, стал мешать хорошо работать своему коллеге, чтобы у него возможность получить премию свелась к нулю. Каковы дальнейшие действия?

5. Генеральный директор невзлюбил сотрудника за то, что он слишком быстро продвигался по карьерной лестнице. Буквально за несколько месяцев специалист вырос со стажера до руководителя отдела. Перспективный сотрудник решил уйти, ведь спорить с вышестоящим руководством бессмысленно, а работать в компании ему было некомфортно. Он прав?

6. В компании объявили конкурс на лучший отдел по итогам года. Победителям полагалась приятная премия. Руководство было уверено, что так подстегнёт здоровую состязательность, а следом увеличит производительность труда персонала. По итогу всё это вылилось в затяжной сначала пассивный, а после объявления результатов конкурса – активный конфликт. Стороны отказывались помогать друг другу, почти полностью перестали общаться и только и делали, что сыпали друг на друга бесконечными претензиями. В результате, сорвалось две крупных сделки, а от сотрудничества с компанией из-за просрочек отказалась большая территориальная организация. Распишите алгоритм дальнейших действий.

7. Немолодая сотрудница постоянно говорила коллегам, что они неправильно одеваются. Её раздражало всё: юбки казались слишком короткими, брюки облегающими, а блузы прозрачными. Руководитель не выдержал и ввёл жёсткий дресс-код. Теперь все носили только то, что разрешено, без энтузиазма и любви. Несколько сотрудников после этого уволились. HR-ы в результате интервью выяснили, чем на самом деле недовольны работники. Тогда политику в плане внешнего вида решили смягчить. Запретили носить вызывающую одежду, но в целом оставили вопрос внешнего вида на откуп работников. А по пятницам устроили свободный от дресс-кода день. Недовольств стало меньше, хотя сотрудники стали одевать консервативнее. Правильно ли они поступили?

8. Токсичный сотрудник отравлял жизнь коллектива, срывал сроки выполнения задач. Коллеги не выдержали и объявили ему бойкот. Конфликт хоть и не имел выраженных проявлений, но сказывался на рабочих процессах. Менеджер так и не смог выявить, кто прав, а кто виноват, поэтому вызвал подчиненных на разговор и дал понять, что они обязаны работать, а не выяснять отношения. Токсичного сотрудника он предупредил о возможных последствиях для него, намекнув на увольнение. Недопониманий стало меньше. Прав ли менеджер?

9. В компанию приняли стажера. Старший сотрудник не хотел обучать коллегу. Он боялся, что тот со временем займёт его место. Менеджер заметил это, установил первопричины, определил стадию конфликта, стиль поведения сторон, а после подобрал способы урегулирования проблемы. В данном случае он объяснил опытному сотруднику, что новичка «растят» для того, чтобы после расширения

компании он перешел в подразделение. Конфликт был погашен. Оцените его действия.

10. Ольга работала юристом в крупной компании. Ей нравились задачи и коллектив, в офис приходила с удовольствием, пока ее начальник не уволился, а на его место пришла женщина со своими правилами и требованиями. Например, новая начальница начала ставить Ольге задачи устно по телефону, еще и в спешке. А потом ругать за результат и утверждать, что она имела в виду совсем другое. Замечания и выговоры стали неотъемлемой частью работы Ольги. Каково возможное решение?

Возможное решение: попробовать вывести отношения с человеком в четкую деловую коммуникацию и использовать техники по преодолению барьеров в общении, научиться отслеживать манипуляции и противостоять им.

11. Бухгалтер Юлия устроилась на новую работу, первое время все шло отлично – удалось сработать с руководителем, найти общий язык с некоторыми сотрудниками и проявить себя как профессионал. Но через пару месяцев она начала замечать, что команда стала реже ее звать на обед и неохотно отвечать на просьбы. Начальник мягко намекнул, что коллективу сложно с ней взаимодействовать. Но Юлия чувствовала, что дело совсем в другом: с самого начала у нее сложились натянутые отношения с еще одним бухгалтером Ириной, она всячески пыталась ее подколоть и конкурировала с ней в любых вопросах. Скорее всего, Ирина могла повлиять и на других специалистов. Каково возможное решение?

Возможное решение: данный случай похож на конкурентную борьбу, но стоит все-таки прояснить ситуацию и аккуратно уточнить у коллег и руководителя, что говорила им Ирина. Если обнаружится, что она вела себя некорректно, то стоит организовать встречу вместе с начальником и открыто поговорить.

12. В коллектив пришел молодой руководитель, которого наняли специально для внедрения современной системы в работу. Все сотрудники в команде были старше нового начальника, поэтому они не видели в нем лидера и не воспринимали всерьез его слова. А когда он попытался изменить привычные процессы, и вовсе настроились против него. На любые указания реагировали негативно, молодому управленцу приходилось отстаивать каждый шаг. Каково возможное решение?

Возможное решение: людям тяжело даются изменения, поэтому стоит для начала вникнуть в работу, ближе познакомиться с сотрудниками и подробно рассказать о предстоящих нововведениях. Стоит сделать акцент на том, что новая система призвана упростить работу коллектива, а не усложнить жизнь. А также уточнить, что каждый член команды ценен для компании.

***Практическое занятие № 3.***  
**Определение типа и структурных составляющих  
конфликтной ситуации**

**Задачи:**

- подготовка и обсуждение вопросов по управлению конфликтными ситуациями;
- приобрести навыки работы с заданиями и учебными ситуациями;
- отработать навыки по организации работы коллектива и команды.

**Задание 1.** Подобрать в литературе примеры возникновения конфликтных ситуаций в организации, проанализировать их причины и возможные способы управления. (Следует дать конструктивные предложения и выразить личное отношение к проблеме с позиции методов разрешения конфликтов.)

Постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:

1. Что должны делать руководитель и сотрудники, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

**2. Учебные ситуации**

**Ситуация 1**

После того, как совершена ошибка, руководитель проводит разбор ситуации, чтобы найти причины ошибки. Однако один из его заместителей утверждает, что лучше «забыть» произшедшее и двигаться дальше.

Есть ли смысл убеждать его в том, что, анализируя прошлое, можно надеяться, что результаты помогут в будущем? Как его убедить?

В чем причина нежелания этого работника анализировать неудачи?

В каком ключе следует обсуждать ошибки?

## **Ситуация 2**

Ваши подчиненные постоянно не выполняют ежедневную задачу (внесение информации в базу данных), ссылаясь на отсутствие времени. Вы не имеете возможности каждый день отслеживать их загрузку. В итоге работа накапливается, и к концу недели невозможно сформировать полноценный отчет. Вам всем приходится оставаться на работу допоздна и работать в режиме «аврала». Наконец, вы настроились на решительный разговор с подчиненными по введению новых инструментов планирования и контроля.

Ваши конкретные действия по разрешению имеющейся проблемы?

## **Ситуация 3**

Один из Ваших подчиненных – довольно медлительный сотрудник: каждое задание он выполняет со значительным опозданием, а в процессе выполнения буквально «достает» Вас множеством мелких вопросов. Вы стараетесь поручать ему интересные задания: например, передаете ему «раскрученных» клиентов для продолжения работы; поручаете ему проведение мини-презентаций новых изделий; привлекаете к процессу оформления поздравлений клиентов. Однако каждое задание в итоге оказывается сорванным. Вы получаете замечания от своего руководителя и вынуждены в спешном порядке переделывать работу самостоятельно. Когда Вы начинаете интересоваться сроками завершения задания или результатом, он возмущается тем, что Вы его подгоняете, и он не может выполнить работу качественно.

Что Вы должны предпринять в данной ситуации?

**Задание 2.** При управлении конфликтом особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит возможность конструктивного исхода конфликта. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

### *Практическое занятие № 4.* **Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений**

#### **Задачи:**

1. Подготовка и обсуждение вопросов по принятию управленческих решений.
2. Приобрести навыки работы с заданием с использованием ПК.

#### **Задание 1.**

Использовать метод для анализа выбранной проблемы.

Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет»). Автор метода: К. Исикава (Япония), 1952 г. (рис. 4). С помощью схемы «Рыбий скелет» постройте диаграмму «Проблемы повышения квалификации работников в компании».

#### **Назначение метода:**

Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы – инструмент, обеспечивающий си-

стемный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

**Цель метода:**

Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

**Суть метода:**

Причинно-следственная диаграмма – это ключ к решению возникающих проблем.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

**План действий:**

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исиаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

**Особенности метода:**

Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет»), рис. 4.

**Общие правила построения:**

1. Прежде чем приступить к построению диаграммы, все участники должны прийти к единому мнению относительно формулировки проблемы.

2. Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка – «хребет» (диаграмму Исиавы из-за внешнего вида часто называют «рыбным скелетом»).

3. Наносятся главные причины (причины уровня 1), влияющие на проблему, – «большие кости». Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с «хребтом».

4. Далее наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на главные причины («большие кости»), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде «средних костей», примыкающих к «большим». Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т. д. (Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка оставляется пустой).

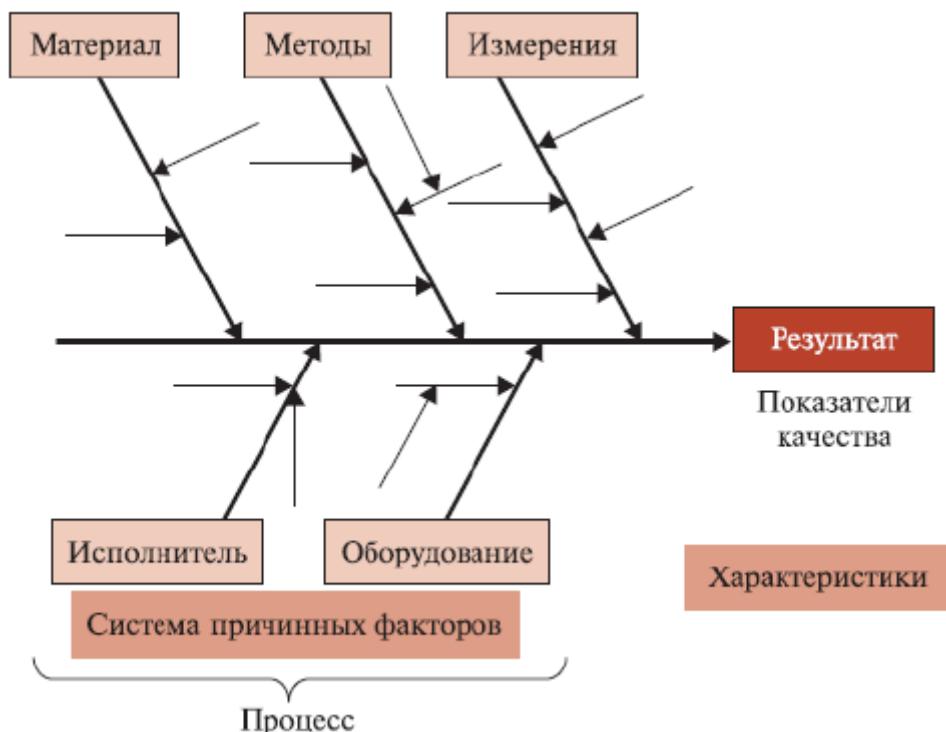


Рис. 4. Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет»)

5. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы - отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.

6. Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.

7. В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

**Задание 2.** Провести идентификацию рисков организации по данному проекту. Распределить риски по вероятности их возникновения и степени влияния.

Виды рисков по проекту	Категория рисков	Вероятность возникновения рисков

**Задание 3.** Составить план деловой беседы с заказчиком.

Ответить на вопрос, как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом?

Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

**Методические указания:** Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения проблемной ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы с использованием ПК.

**Задание 4.** Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений:

**Ситуация 1.** Примите оптимальное решение при условии:

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

**Ситуация 2.** На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- д) способ доведения решения до исполнителей.

**Ситуация 3.** В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

Усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

## *Практическое занятие № 5.*

### **Составление плана деловой беседы с заказчиком**

**Задание 1.** Вы собираетесь пойти на встречу с заказчиком и знаете, что нужно заключить с ним договор. Как вам лучше подготов-

виться к этому событию? Как следует вести себя во время беседы? Какие не следует допускать ошибки при разговоре с заказчиком?

**Задание 2.** Вы – менеджер в фирме (на выбор, например, ИТ-компании). Используя изученные вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы менеджера с заказчиком. Постарайтесь включить в сценарий специальную (профессиональную) терминологию.

**Задание 3.** Рассмотрите предложенную вам ситуацию и ответьте на вопросы.

Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает менеджером по работе с клиентами. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

**Задание 4.** Рассмотрите и предложите ваш вариант решения ситуации.

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами в организации. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д. Что вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и ваше выступление всем понравилось?

**Задание 5.** Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

**Ситуация 1.** Вы видите, что на переговорах ваш партнер намеренно искажает факты. Как вы поступите в этом случае?

**Ситуация 2.** На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как вы поступите в этом случае?

**Ситуация 3.** На переговорах между вами и вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные

эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

**Ситуация 4.** У вас «горит» важный контракт. И от вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены,

давить на собеседника. Однако вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из ваших рук, и вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

**Задание 6.** Напишите «Правила поведения на совещании»:

- а) для руководителей;
- б) для участника делового совещания.

### *Практическое занятие № 6.*

#### **Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации**

##### **Задачи:**

1. Подготовка и обсуждение вопросов по управлению мотивации.
2. Приобрести навыки работы с заданиями и учебными ситуациями, представив ответы в табличном формате с использованием ПК.

Выступления по подготовленным выбранным темам:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные подходы.
4. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.

Ход практического занятия: организация работы в группах.

**Задание 1.** Добавьте основные факторы мотивации трудовой деятельности в организации по таблице:

Факторы мотивации	Содержание	Прогнозируемые результаты

**Задание 2.** Укажите наиболее подходящий способ мотивации для следующих категорий работников организации, аргументируйте ответ:

Должность мотивации	Способ мотивации	Комментарии

**Задание 3.** Укажите задачи руководителя по использованию иерархической пирамиды А. Маслоу для мотивации подчиненных.

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения представители группы презентуют выводы и аргументы.

**Задание 4.** Решите ситуационные задачи по оценке системы мотивации

1. У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы ваши действия?

2. Небольшая частная компания занимается сервисным обслуживанием терминалов оплаты услуг. Оцените положительные и отрицательные последствия принятия решения о полном отказе от офиса (переход на дистанционную работу). Исходя из баланса плюсов и минусов, сделайте вывод – было ли такое решение правильным, как нужно выстроить систему мотивации сотрудников по разной системе оплаты труда при обслуживании терминалов?

3. Один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

4. Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу? Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

## *Практическое занятие № 7.*

### **Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния**

Менеджер проектов может написать идеальный план работы, но в 99 % случаев что-то пойдёт не так: подведёт подрядчик, смежный отдел провалит сроки или во время переговоров с клиентами во всём районе выключится свет. Риск – это событие с долей неопределённости, которая может оказаться на проекте отрицательно или положительно, привести к возникновению угроз для проекта или появлению возможностей. Риски бывают негативными и позитивными.

#### **Негативный риск**

Компания «Бурёнка» производит молочные продукты в Рязани и продаёт их в центральной России. «Бурёнка» заключила контракт с сетью продовольственных магазинов в Новосибирске, но в первую же отгрузку логистическая компания не предоставила машину, запасного варианта не было, и пришлось заплатить штраф 500 000 рублей за невыполнение обязательств по контракту.

## **Позитивный риск**

Локальный бренд одежды запланировал выпустить несколько моделей пуховиков. Когда покупали ткань, оказалось, что фабрика сделает скидку и себестоимость каждого изделия снизится на 10%.

Негативный риск – это не проблема, а только её вероятность. Если компания его учитывает, то сможет скорректировать действия, когда риск приведёт к проблеме.

**Риск:** «Бурёнка» первый раз работает с логистической компанией, поэтому есть риск, что будут проблемы с доставкой.

**Проблема:** компания сорвёт сроки поставки, сеть магазинов выставит штрафы и прекратит сотрудничество.

**Решение:** договориться с другими логистами, которые работают со срочными заказами и могут быстро предоставить машину

## **Зачем управлять рисками?**

Рисками учатся управлять для того, чтобы не только снижать их вероятность, но и принимать последствия. Какими бывают цели управления рисками проекта:

- **Снизить финансовые потери.** В примере с «Бурёнкой» заплатить за машину по двойному тарифу обойдётся дешевле, чем оплачивать штраф.

- **Не затягивать сроки проекта.** Например, компания планирует выпустить приложение до Нового года. Менеджер проектов знает, что в предновогоднюю пору очень много заказов, команда разработчиков перегружена и, скорее всего, не успеет выполнить свою часть работы, поэтому нанимает проектных работников и делегирует им часть задач, с целью управления рисками.

- **Оправдывать доверие клиентов.** Если подрядчик постоянно срывает сроки или выходит за рамки бюджета, он создаёт ненужные финансовые риски, и с ним вряд ли продолжат работать.

- **Снизить уровень стресса в команде.** Сотрудники меньше переживают, когда знают, что риск может наступить, и у них есть чёткие инструкции, как справиться с его последствиями.

- **Использовать риски как возможности.** Если учитывать не только негативные, но и положительные риски, у компании появится больше возможностей для развития. Например, с июля 2022 года, чтобы попасть на футбольный матч, нужно оформить паспорт болельщика. Для билетных сервисов это событие стало рисковым: отложенная система продаж могла зависнуть, а болельщики потеряли бы возможность купить билеты на сайте. Те, кто взяли этот риск в ра-

боту и перенастроили свою платформу, теперь выгодно выделяются среди конкурентов.

### **Основные виды рисков.**

**По причинам риски бизнес-процессов можно разделить на внутренние и внешние:**

- **Внутренние риски** проекта зависят от компании, сотрудников, процессов или оборудования. Например, компания по производству детской мебели «Деревяшки» закупила новое оборудование, которое дешевле в обслуживании. Руководство выиграло тендер по обустройству детских садов в одном из городов России, и теперь есть риск, что новое оборудование не выдержит такую большую нагрузку и выйдет из строя.

- **Внешние риски** могут возникнуть по причинам, не зависящим от компании: погода, новые законы, стихийные бедствия. Например, частной школе или вузу стоит учитывать риск, что осенью количество заболевших COVID-19 увеличится. Значит, придётся переходить на онлайн-обучение, обеспечить педагогов ноутбуками и гарнитурами, подготовить аккаунты на платформах для конференций или создать собственную LMS-систему

### **По возможным последствиям риски бывают:**

- **Временные.** Последствия этих рисков приведут к нарушению сроков проекта. Например, бренд детской одежды планирует к сентябрю выпустить новую коллекцию школьной формы. Если запланировать основной пошив моделей на лето, есть риск, что произойдёт задержка по срокам из-за того, что многие швеи и закройщики уйдут в отпуск.

- **Бюджетные.** Такие финансовые риски грозят увеличением проектной сметы. К примеру, компания-застройщик может не вписаться в запланированный бюджет, если курс доллара вырастет и это приведёт к повышению стоимости сырья.

- **Риски объёмов работ.** Они влияют на трудочасы команды или отдельных сотрудников. Допустим, команда дизайнеров готовит айдентику для ресторана при сыроварне, у которой несколько учредителей, и все хотят участвовать в выборе логотипа. Есть риск, что согласование дизайна может затянуться и замечаний будет больше.

- **Риски взаимодействия или зависимости.** Возникают, когда один этап проекта зависит от окончания другого. Например, компания «Бурёнка» планирует запустить в продажу новое обезжиренное молоко. Уже подписали договор с торговой сетью. Если дизайнер уй-

дёт в отпуск, он не успеет подготовить новую этикетку, чтобы её выпустили к дате отгрузки.

**По размеру возможных потерь** виды рисков проекта делятся на три вида:

- **Допустимые.** Это значит, что если риск перерастёт в проблему, то потери не превысят размер прибыли. Например, если компания не успеет закупить сырьё по старым ценам, а новые вырастут максимум на 5 %, это не сильно отразится на размере выручки.

- **Критические.** Могут привести к потере выручки или вложенных в проект денег. Например, если курьер не успеет привезти партию праздничных тортов к назначеннй дате, товары не примут, продукты испортятся, их придётся утилизировать, и кондитерская понесёт убытки.

- **Катастрофические.** Могут привести к последствиям, которые обанкротят компанию, будут угрожать жизни и здоровью людей, влиять на экологию. Пример последствий катастрофического риска – авария на Чернобыльской АЭС. Сотрудники станции предполагали, что реактор не справится с нагрузкой, но не предприняли действий, чтобы избежать этого риска.

### **Оценка рисков проекта.**

Анализ рисков проекта происходит по двум направлениям: качественному и количественному. В качественном анализе рисков описывают (рис. 5):

- что может произойти;
- когда;
- что это повлечёт за собой;
- какова вероятность такого риска.

### **Как составить план по управлению рисками?**

**План по управлению рисками** – это документ, который ещё называют картой риска (рис. 6). Формат плана может быть любой: от таблицы Excel до онлайн-доски для совместной работы, например Confluence. Составлять план начинают после качественного и количественного анализов рисков и заносят туда последовательность действий, которые команда будет предпринимать в зависимости от выбранной стратегии.

	A	B	C	D
1	Риск	Когда произойдет?	Какая вероятность?	К чему приведёт?
2	Поставщик задержит поставку сырья	В самом начале работы	Средняя	К смещению конечных сроков выхода продукта
3				
4	Оборудование выйдет из строя	В любой момент	Минимальная	К остановке проекта и существенному увеличению затрат
5				
6	Подрядчик не успеет вовремя сделать упаковку	На финальной стадии	Высокая	К увеличению сроков проекта
7				

Качественный анализ показывает, какому риску стоит уделить внимание в первую очередь, какой с большей вероятностью приведёт к максимальным затратам

МАСШТАБ	ВЕРОЯТНОСТЬ	+/- ВЛИЯНИЕ НА ЦЕЛИ ПРОЕКТА		
		ВРЕМЯ	СТОИМОСТЬ	КАЧЕСТВО
Очень крупный	>70%	>6 месяцев	>5 млн долл. США	Очень большое влияние на общую функциональность
Крупный	51-70%	3-6 месяцев	1-5 млн долл. США	Существенное влияние на общую функциональность
Средний	31-50%	1-3 месяца	501 тыс. долл. США - 1 млн долл. США	Некоторое влияние в ключевых областях функциональности
Малый	11-30%	1-4 недели	100 тыс. долл. США - 500 тыс. долл. США	Небольшое влияние на общую функциональность
Очень малый	1-10%	1 неделя	<100 тыс. долл. США	Небольшое влияние на вторичные функции
Нет	<1%	Без изменений	Без изменений	Изменения функциональности отсутствуют

Пример таблицы качественного анализа из свода знаний по управлению проектами PMBOK

Рис. 5. Качественный анализ рисков

В карте риска обязательно должны быть:

**Ответственный.** За оценку, контроль и управление конкретным риском. Например, молодой команде разработчиков не хватает опыта, чтобы быстро выполнить объём работы для запуска нового мобильного приложения. Менеджер проекта видит риск не успеть вовремя и назначает ответственного – старшего разработчика, который будет следить за скоростью выполнения задач и отвечать за соблюдение сроков.

**Стратегия.** Для каждого риска выбирают и заносят в карту стратегию: уклонение, принятие, снижение или передачу. В примере менеджер проекта понял, что затягивать сроки выпуска нового приложения нельзя, поэтому выбрал метод снижения риска.

**Воздействие на риск.** Конкретные методы работы с риском бизнес-процессов или проектов. Методом может быть любое дей-

ствие, которое снизит вероятность риска или последствий: например, привлечение опытного наставника, дополнительных сотрудников, распределение нагрузки между командами.

**Стоимость воздействия.** Эксперты оценивают, во сколько обойдётся снижение рисков. Можно сразу прописывать примерную сумму затрат на работу с рисками, а можно использовать градацию: высокая, средняя или низкая.

Риск	Стратегия	Владелец риска	Воздействие на риск	Стоимость воздействия
У новой команды оказалось мало опыта	Снижение	Василий Иванов, лидер проекта	Привлечение опытного наставника	Средняя. Премия наставнику за дополнительную нагрузку - 100 000 рублей
			Привлечение дополнительных сотрудников	Высокая. Зарплата трем специалистам - 300 000 рублей
			Распределение нагрузки между командами	Низкая. Бесплатно

Рис. 6. План по управлению рисками

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

**Цель самостоятельной работы студентов** – получить новые знания по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности».

**Задачи самостоятельной работы студента:**

1) изучение и систематизация теоретического материала по вопросу применения экономико-математических методов при обосновании управленческих решений при организации управленческой деятельности;

2) получение дополнительных знаний в области менеджмента в профессиональной деятельности;

3) освоение студентами правильного применения методического инструментария в области менеджмента в профессиональной деятельности;

4) Формами контроля самостоятельной работы студентов являются:

- текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем опроса по лекционному материалу и дополнительной литературе; для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студентов – контроль выполнения самостоятельной работы и опроса;

- промежуточный контроль – зачет с оценкой по дисциплине.

### ***Самостоятельная работа № 1.***

#### **Сущность и характерные черты современного менеджмента**

##### **Цель работы:**

Сформировать понимание эволюции управленческой мысли, сущности современного менеджмента и его ключевых отличий от классических подходов. Развить навыки критического анализа и применения теоретических знаний к практическим ситуациям.

##### **Задание:**

###### **1. Теоретическое исследование (аналитическая часть):**

- Дайте определение **современного менеджмента**. Чем его сущность принципиально отличается от сущности менеджмента индустриальной эпохи (тейлоризм, фэйолизм)?

- Перечислите и охарактеризуйте **не менее 5 ключевых характерных черт** современного менеджмента (например: гибкость, адаптивность, ориентация на человека, инновационность, клиентоориентированность, сетевая организация, цифровизация, социальная ответственность, глобализация мышления, управление знаниями).

###### **- Сравните в таблице:**

Критерий	Классический менеджмент (начало XX в.)	Современный менеджмент (XXI в.)
Основная цель		
Отношение к сотруднику		
Структура организации		
Стиль руководства		
Ключевые факторы успеха		
Роль информации		

###### **2. Практический анализ (кейс-стади):**

**Ситуация:** Вы – консультант. К вам обратился владелец традиционной производственной компании (условно: «МеханикА»), рабо-

тающей по строгим регламентам Файоля/Тейлора. Компания сталкивается с:

- падением мотивации молодых сотрудников;
- неспособностью быстро реагировать на меняющиеся запросы клиентов;
- отставанием от конкурентов, внедряющих новые технологии и гибкие методы работы.

**Задача:** На основе понимания сущности и черт **современного менеджмента**, предложите **3 конкретных рекомендации** для руководства «МеханикА», которые помогут компании стать более современной и конкурентоспособной. **Обоснуйте каждую рекомендацию**, ссылаясь на соответствующую характерную черту современного менеджмента.

### **3. Творческое задание (визуализация):**

- Создайте инфографику (**схему, ментальную карту, коллаж**), наглядно представляющую сущность современного менеджмента через его основные черты. В центре – «Современный менеджмент», от центра – ветви к ключевым чертам с очень кратким пояснением (1-3 слова) или символом для каждой. *Альтернатива:* Напишите краткий манифест (5-7 тезисов) «Принципы современного менеджмента для успеха в 2025+».

## ***Самостоятельная работа № 2.*** **Основные функции менеджмента**

### **Цель:**

Закрепить понимание классических и современных функций менеджмента, развить навыки их применения в реальных бизнес-ситуациях.

**Задание 1.** Теоретический анализ (табличный формат). Заполните таблицу, используя материалы лекций и рекомендованную литературу:

Функция менеджмента	Сущность функции	Ключевые инструменты/методы	Пример применения в организации (кратко)
Планирование			
Организация			
Мотивация			
Контроль			
Координация			

### **Требования:**

- Для сущности: кратко опишите цель и содержание функции (1-2 предложения).
- Для инструментов: перечислите 2-3 современных метода (например, для контроля – KPI, dashboard; для мотивации – геймификация, non-cash бонусы).
- Для примера: приведите конкретную ситуацию (например: "Планирование: разработка квартального бюджета отдела продаж").

## ***Самостоятельная работа № 3.*** **Основы управления персоналом**

**Цель:** Закрепить понимание ключевых функций управления персоналом, их взаимосвязи и важности для достижения целей организации; развить навыки анализа и разработки элементов системы управления персоналом (УП).

**Формат:** Индивидуальная письменная работа (эссе, анализ, разработка плана).

Варианты заданий (преподаватель может выбрать один или предложить на выбор):

## **Вариант 1: Анализ и сравнение функций управления персоналом.**

1. Определение и Значение: Дайте определение понятию «управлению персоналом». Кратко объясните, почему эффективное УП критически важно для современной организации.

2. Ключевые Функции: Перечислите и кратко (1-2 предложения) охарактеризуйте 5-7 основных функций управления персоналом (например: планирование персонала, подбор и отбор, адаптация, обучение и развитие, оценка персонала, мотивация и стимулирование, управление карьерой, управление эффективностью, кадровое производство, управление вознаграждениями).

3. Взаимосвязь: Выберите ДВЕ из перечисленных функций. Помимо проанализируйте, как они взаимосвязаны между собой. Приведите конкретные примеры (например, как результаты оценки персонала влияют на обучение и развитие или как планирование персонала связано с подбором).

4. Анализ плюсов/минусов: Для одной из выбранных в пункте 3 функций опишите:

- 2-3 ключевых преимущества для организации при ее эффективной реализации.
- 2-3 основных риска/проблемы, которые могут возникнуть при ее неэффективной реализации или игнорировании.

## **Вариант 2: Разработка элемента системы УП для конкретной ситуации (кейс).**

**Ситуация:** Небольшая ИТ-компания «КодМастер» (около 50 сотрудников) активно растет. За последний год штат увеличился на 30 %, в основном за счет молодых разработчиков. Руководство заметило:

- Увеличилась текучесть кадров среди новичков (до 25 % увольняются в первые 3 месяца).
- Снизилась общая удовлетворенность сотрудников (по результатам анонимного опроса).
- Новые сотрудники долго «входят в курс дела».
- Нет четкой системы оценки результатов работы.

**Задание:** Руководство «КодМастер» поручило вам (как HR-специалисту/консультанту) разработать один из следующих эле-

**ментов системы управления персоналом**, направленный на решение выявленных проблем (выберите ОДИН вариант):

**1. Система адаптации:** Разработайте **план программы адаптации** для нового разработчика. Включите:

- Цели программы.
- Сроки (например, первый день, первая неделя, первый месяц).
- Конкретные мероприятия (обязательные и желательные) для каждого этапа.

- Участники процесса (наставник, руководитель, HR, коллеги).

- Критерии успешного завершения адаптации.

**2. Система оценки персонала:** Предложите метод(ы) оценки для разработчиков. Обоснуйте ваш выбор. Опишите:

- Цели оценки (например, обратная связь, развитие, премирование).

- Периодичность оценки.

- Ключевые показатели/компетенции, которые будут оцениваться (например, качество кода, соблюдение сроков, командная работа, обучаемость).

- Процесс проведения оценки (кто оценивает, как проходит встреча по оценке).

- Как результаты будут использоваться.

**3. Элементы системы мотивации:** Предложите 2-3 конкретных нефинансовых метода мотивации, которые могли бы повысить удовлетворенность и снизить текучесть именно в ИТ-среде. Для каждого метода:

- Дайте краткое описание.

- Объясните, как именно он поможет решить указанные проблемы компании.

- Предложите простые шаги по внедрению этого метода в «КодМастере».

#### **Требования к оформлению:**

- Объем: 2-3 страницы А4 (для Варианта 1), 3-4 страницы (для Варианта 2).

- Шрифт: Times New Roman, 12pt, интервал 1.5.

- Поля стандартные.

- Структурированный текст (заголовки, подзаголовки, списки где уместно).

- Грамотность, логичность изложения.

***Самостоятельная работа № 4.***  
**Особенности менеджмента**  
**в области профессиональной деятельности**

**Цель задания:** Развить понимание того, как специфика профессиональной сферы (отрасли, вида деятельности) влияет на методы, функции, стили и вызовы менеджмента. Научить анализировать отраслевые особенности и их управленические последствия.

**Формат:** Индивидуальная письменная аналитическая работа (эссе, аналитический отчет).

**Задание:** Выберите одну конкретную область профессиональной деятельности из списка ниже (или предложите свою, согласовав с преподавателем):

- ИТ (разработка программного обеспечения);
- здравоохранение (клиника, больница);
- образование (ВУЗ, колледж, школа);
- творческая индустрия (рекламное агентство, дизайн-студия);
- научно-исследовательская деятельность (НИИ, R&D отдел);
- производство (высокотехнологичное / традиционное);
- сфера услуг (гостиничный бизнес, ресторанный бизнес);
- некоммерческий сектор/социальные услуги.

**Проведите анализ особенностей менеджмента в выбранной вами области, ответив на следующие ключевые вопросы:**

1. Характеристика профессиональной деятельности:

- кратко опишите суть и основные процессы выбранной области. Что является ее «продуктом» или результатом?

- каковы ключевые профессиональные роли (специалисты)? Каковы их особенности (уровень квалификации, автономия, творческая составляющая)?

- каковы основные «активы» этой сферы (люди, знания, технологии, оборудование, репутация)?

2. Влияние специфики деятельности на функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль):

- планирование: как особенности деятельности влияют на стратегическое и оперативное планирование? (например: горизонт планирования, неопределенность, зависимость от внешних факторов - грантов в науке, госрегулирования в здравоохранении, моды в творчестве).

- организация: какие организационные структуры наиболее характерны и почему (иерархия, проектная, матричная, плоская)? Как специфика влияет на делегирование полномочий, коммуникации, взаимодействие подразделений?

- мотивация: какие мотивационные факторы наиболее важны для ключевых специалистов в этой сфере (зарплата, признание, автономия, интересные задачи, социальная значимость, карьерный рост)? Как это влияет на системы стимулирования?

- контроль: каковы основные объекты контроля (качество кода, время реакции на пациента, успеваемость студентов, бюджет проекта)? Какие методы контроля наиболее эффективны и приемлемы в данной среде (жесткий KPI, peer review, оценка по результату)? Почему?

### 3. Ключевые управленческие вызовы и особенности:

- какие главные проблемы/вызовы стоят перед менеджерами в этой сфере? (например: управление высококвалифицированными и независимыми специалистами в ИТ/науке; баланс между коммерцией и качеством/этикой в здравоохранении/образовании; управление творческим процессом и сроками; работа в условиях жесткого регулирования; высокая текучесть в сфере услуг).

- как особенности деятельности влияют на стиль лидерства, который наиболее эффективен? (трансформационный, демократический, ситуационный, коучинговый и т. д.)?

- каково значение корпоративной культуры и как она формируется под влиянием профессиональной специфики?

- как влияют современные тренды (цифровизация, удаленная работа, глобализация, устойчивое развитие) на менеджмент в этой области?

### 4. Сравнение (опционально, для углубления):

- кратко сравните особенности менеджмента в вашей выбранной области с одной другой (контрастной) областью из списка выше (например, ИТ vs. здравоохранение; образование vs. производство). В чем главные отличия в подходах к управлению и почему они возникают?

# **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **Основная литература**

Шамис, В. А. Основы менеджмента : практикум для СПО / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. – Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 86 с. – ISBN 978-5-4488-1572-0, 978-5-4497-1832-7. – Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROFобразование : [сайт]. – URL: <https://profspo.ru/books/124752> (дата обращения: 04.08.2025). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## **Дополнительная литература**

1. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для СПО / А. Н. Цветков. – 4-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 192 с. – ISBN 978-5-507-47541-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/386465> (дата обращения: 04.08.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Бгашев, М. В. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / М. В. Бгашев. – Саратов : Профобразование, 2023. – 407 с. – ISBN 978-5-4488-1668-0. – Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROFобразование : [сайт]. – URL: <https://profspo.ru/books/131960> (дата обращения: 04.08.2025). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

3. Дорофеева, Л. И. Основы менеджмента : учебник для СПО / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд. – Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 494 с. – ISBN 978-5-4488-2182-0, 978-5-4497-3447-1. – Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROFобразование : [сайт]. – URL: <https://profspo.ru/books/142226> (дата обращения: 04.08.2025). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей.