

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.06.2026 10:36:11  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

04.12.2025 г.  
протокол № 12  
Зав. кафедрой Банных С.Г.

Утверждена  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.  
протокол № 4

Председатель Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

|                         |                                                                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наименование дисциплины | Психология тактического и стратегического управления в клиентоориентированных организациях |
| Направление подготовки  | 38.03.02 Менеджмент                                                                        |
| Профиль                 | Креативное управление в клиентоориентированных организациях                                |
| Форма обучения          | очно-заочная                                                                               |
| Год набора              | 2026                                                                                       |
| Разработана:            |                                                                                            |
| Профессор, д.ф.н.       |                                                                                            |
| Матвеева А.И.           |                                                                                            |

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>5</b>  |
| <b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br/>ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>                                                                                                                                                                | <b>6</b>  |
| <b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>9</b>  |
| <b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО<br/>ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ<br/>ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>                                                                                                                 | <b>15</b> |
| <b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ,<br/>НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                         | <b>15</b> |
| <b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ<br/>ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И<br/>ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ,<br/>ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО<br/>ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b> | <b>16</b> |
| <b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ<br/>ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО<br/>ДИСЦИПЛИНЕ</b>                                                                                                                  | <b>17</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

|         |                                                                                                                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ФГОС ВО | Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970) |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина "Психология тактического и стратегического управления в клиентоориентированных организациях" помогает студентам понять роль психологии тактического и стратегического управления в подготовке управленческих кадров, раскрыть психологические особенности стратегического управления и психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях обеспечивающих постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

| Промежуточная аттестация | Часов            |                                |        |                                                       |                                                                      | З.е. |
|--------------------------|------------------|--------------------------------|--------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|
|                          | Всего за семестр | Контактная работа (по уч.зан.) |        |                                                       | Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых |      |
|                          |                  | Всего                          | Лекции | Практические занятия, включая курсовое проектирование |                                                                      |      |
| Семестр 5                |                  |                                |        |                                                       |                                                                      |      |
| Зачет                    | 108              | 16                             | 8      | 8                                                     | 88                                                                   | 3    |

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

| Шифр и наименование компетенции                                                                                             | Индикаторы достижения компетенций                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах | ИД-1.УК-5 Знать: основные категории философии, законы исторического развития, основы межкультурной коммуникации |

|                                                                                                                             |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах | ИД-2.УК-5 Уметь: вести коммуникацию с представителями иных национальностей и конфессий с соблюдением этических и межкультурных норм |
|                                                                                                                             | ИД-3.УК-5 Иметь практический опыт: анализа философских и исторических фактов, опыт оценки явлений культуры                          |

Профессиональные компетенции (ПК)

| Шифр и наименование компетенции                                                                                                               | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>предпринимательский</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ПК-3 Организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису | ИД-1.ПК-3 Знать: - необходимые знания по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";<br>- основы экономики, организации труда и организации производства;<br>- основы делового общения и бизнес-коммуникаций; принципы построения организационно-управленческих структур наукоемких организаций, условия их применения в зависимости от характеристик бизнеса;<br>- методы системного анализа и приемы декомпозиции сложных организационно-технических и управленческих проблем на элементарные системообразующие части и выявления ключевых факторов, позволяющих найти рациональные решения в условиях неопределенности, технологических и экономических исков                         |
|                                                                                                                                               | ИД-2.ПК-3 Уметь: - необходимые умения по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";<br>- работать в команде, конструктивно общаться с коллегами, руководством, организовывать совместную деятельность в составе рабочих групп;<br>- выбирать экономически рациональные организационные структуры управления организации и формы интеграции и взаимодействия его бизнес-единиц, разрабатывать модели бизнес-процессов с использованием стандартных методологий;<br>- разрабатывать и оформлять деловую документацию;<br>- подготавливать и оформлять личные, организационные, распорядительные, информационно-справочные документы с использованием систем электронного документооборота |

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ПК-3 Организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису</p> | <p>ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт: - оказание методических и консультационных услуг работникам других структурных подразделений организации по вопросам организации постпродажного обслуживания и сервиса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация и координация взаимодействия с производственными подразделениями по выявлению и устранению причин технологических нарушений, вызвавших обращение потребителей в гарантийную мастерскую;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с отделом контроля качества по вопросам проверки документов, подтверждающих качество продукции (сертификатов, паспортов); согласования на гарантийные сроки;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с отделом маркетинга по вопросам анализа конкурентной среды, ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; оценки состояния рынка постпродажных услуг;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с планово-экономическим отделом по вопросам составления планов реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг), планов производства для заключения договоров с контрагентами; согласования и утверждения цен на продукцию (работы, услуги);</li> <li>- организация и координация взаимодействия с финансовым отделом и бухгалтерией по вопросам анализа информации о неоплаченных счетах; подготовки проектов возмездных договоров и соглашений с контрагентами;</li> </ul> <p>анализа рекламаций; оценки состояния запасов запасных частей и расходных материалов и их соответствия утвержденным нормативам;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация и координация взаимодействия с юридическим отделом по вопросам правовой экспертизы проектов договоров, приказов, распоряжений, инструкций по постпродажному обслуживанию и сервису;</li> <li>- обработки претензий и исков по поводу нарушения или неисполнения организацией договорных обязательств.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Тема             | Часов                                                                                                                                                                                                                                            |             |                                |              |                      |                |                                 |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|--------------|----------------------|----------------|---------------------------------|
|                  | Наименование темы                                                                                                                                                                                                                                | Всего часов | Контактная работа (по уч.зан.) |              |                      | Самост. работа | Контроль самостоятельной работы |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                  |             | Лекции                         | Лабораторные | Практические занятия |                |                                 |
| <b>Семестр 5</b> |                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>104</b>  |                                |              |                      |                |                                 |
| Тема 1.          | Сложность и многоаспектность управленческого труда. Роль психологии тактического и стратегического управления в подготовке управленческих кадров (УК-5)                                                                                          | 20          | 1                              |              | 1                    | 18             |                                 |
| Тема 2.          | Психологические особенности стратегического управления. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях (УК-5) | 16          | 1                              |              | 1                    | 14             |                                 |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |   |  |   |    |  |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--|---|----|--|
| Тема 3. | Стратегический потенциал организации. Психология стратегического анализа конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы (ПК-3)                                                                                                                     | 16 | 1 |  | 1 | 14 |  |
| Тема 4. | Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности и их психологические особенности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы» (ПК-3)                                                                                                           | 12 | 1 |  | 1 | 10 |  |
| Тема 5. | Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях (ПК-3)                                                                                                 | 12 | 1 |  | 1 | 10 |  |
| Тема 6. | Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий (ПК-3)                               | 4  | 1 |  | 1 | 2  |  |
| Тема 7. | Психологические методы тактического менеджмента связанные с управлением людскими ресурсами, в том числе применением адекватного текущей ситуации стиля управления, мотивации персонала, решения возникающих проблем (ПК-3)                                        | 12 | 1 |  | 1 | 10 |  |
| Тема 8. | Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям (ПК-3) | 12 | 1 |  | 1 | 10 |  |

## **6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

| Раздел/Тема                     | Вид оценочного средства | Описание оценочного средства | Критерии оценивания |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------|
| Текущий контроль (Приложение 4) |                         |                              |                     |

|                                        |                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                            |
|----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1-3                               | Аудиторная контрольная работа № 1 | Оценочное средство состоит из трех ситуационных кейсов кейс 1.1, 1.2,1.3                                                                                                            | 49 и менее неудовлетворительно,<br>69% - 50% удовлетворительно,<br>84% - 70% хорошо,<br>100% - 85% отлично |
| Тема 4-6                               | Аудиторная контрольная работа №2  | Оценочное средство состоит из трех ситуационных кейсов Кейс 2.1, 2.2, 2.3                                                                                                           | 49 и менее неудовлетворительно,<br>69% - 50% удовлетворительно,<br>84% - 70% хорошо,<br>100% - 85% отлично |
| Тема 7-8                               | Аудиторная контрольная работа № 3 | Оценочное средство состоит из трех ситуационных кейсов Кейс 3.1, 3.2, 3.3                                                                                                           | 49 и менее неудовлетворительно,<br>69% - 50% удовлетворительно,<br>84% - 70% хорошо,<br>100% - 85% отлично |
| Промежуточная аттестация(Приложение 5) |                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                            |
| 5 семестр (За)                         | Итоговый тест                     | Итоговый тест состоит из 40 вопросов<br>30 вопросов из них открытого типа<br>10 вопросов закрытого типа. В вопросах закрытого типа по четыре варианта ответов и только 1 правильный | 49% и менее незначит<br>50-100% -зачтено                                                                   |

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

| Показатель оценки | По 5-балльной системе | Характеристика показателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% - 85%        | отлично               | обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне                                                                                             |
| 84% - 70%         | хорошо                | обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.<br><br>Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.) |
| 69% - 50%         | удовлетворительно     | обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне.<br>Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.                                                |
| 49 % и менее      | неудовлетворительно   | обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.<br>Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач                                       |
| 100% - 50%        | зачтено               | характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 49 % и менее      | не зачтено            | характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

Тема 1. Сложность и многоаспектность управленческого труда. Роль психологии тактического и стратегического управления в подготовке управленческих кадров (УК-5)

Разнообразие научно-методологических подходов к

пониманию сущности и целей кадровых стратегий; философский, этический, правовой, экономический,

психологический, нейробиологический, организационно-управленческий и т.п.

Сложность и многоаспектность управленческого труда с учетом межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

Специфика психологии кадровой стратегии как результат эволюции управленческой мысли.

Психологические особенности разработки новых и совершенствования существующих форм, стандартов и схем постпродажного обслуживания и сервиса с использованием возможностей современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Тема 2. Психологические особенности стратегического управления. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях (УК-5)

Психологическая концепция управления. Психологическое содержание управления.

Психологическая модель управленческой деятельности. Предмет и проблематика психологии управления. Психологические особенности стратегического управления. Руководство

деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис, организация и координация его работы, принятие решений по вопросам в соответствии с основными задачами и функциями подразделения. Руководство подчиненными работниками и организация их деятельности, координация работы по постпродажному обслуживанию и сервису.

Тема 3. Стратегический потенциал организации. Психология стратегического анализа конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы (ПК-3)

Психология управления групповыми и процессами

Принадлежность к группе. Групповые процессы. Стратегический анализ организации.

Психологическая сплоченность как фактор повышения управляемости. Понятие команды. Процесс командообразования. Совместимость и ее влияние на управление. Социально-психологический климат и приемы его оптимизации. Психологические особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде. Модель пяти факторов конкуренции Портера, Конкуренция со стороны товаров-заменителей, Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка, Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами. Рыночная власть покупателей.

Тема 4. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности и их психологические особенности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы» (ПК-3)

Психологическое и этическое значение международной конкуренции для анализа отрасли. Психологические особенности построения стратегии целевого рынка для внешнеэкономической деятельности.

Психологические приемы влияния на конкуренцию. Анализ конкурентного

преимущества в международном контексте. Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество.

Национальный «бриллиант» Портера.

Соответствие стратегии национальным условиям и психологическим межличностным и межкультурным разнообразиям общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

Тема 5. Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях (ПК-3)

)  
Что такое структурное подразделение. Каковы функции управления структурными единицами, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях. Какую ответственность несет руководитель подразделения. Какие управленческие методики применяются. Как правильно организовать деятельность структурного подразделения. Психологические особенности в поведении руководства деятельностью структурного подразделения.

Тема 6. Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий (ПК-3)

Психологические особенности тактического управления и разработки основ механизма повышения эффективности управленческого труда посредством совершенствования организационной культуры предприятий в условиях развития инновационной экономики.

Совокупность критериев эффективности управленческого труда и их взаимосвязи с компонентами организационной культуры.

Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису. Организация системы фирменного послепродажного обслуживания выпускаемой продукции, в том числе в местах нахождения потребителей.

Тема 7. Психологические методы тактического менеджмента связанные с управлением людскими ресурсами, в том числе применением адекватного текущей ситуации стиля управления, мотивации персонала, решения возникающих проблем (ПК-3)

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии: Стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Ресурсы и способности как источники прибыли. Ресурсы фирмы: материальные, нематериальные, человеческие ресурсы. Организационные способности. Классификация способностей. Структура способности. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Корпоративная культура как психологический механизм контроля управления людскими ресурсами.

Психологические особенности осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач при тактическом менеджменте.

Тема 8. Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям (ПК-3)

Управление трудовой мотивацией персонала клиентоориентированной организации. Понятие и сущность термина - регуляторы мотивации. Система мотивации персонала: понятие, разработка: компенсационная система, не компенсационная система. Шаги по внедрению системы мотивации в клиентоориентированной организации. Виды мотивации персонала.

Мотивация и стимулирование персонала: в чем их отличие. Примеры мотивации персонала  
Примеры стимулирования по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям. Стимулирование творческой инициативы, рационализаторства персонала. Правила анализа и адаптации достижения отечественной и зарубежной науки и техники.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 1. Сложность и многоаспектность управленческого труда. Роль психологии тактического и стратегического управления в подготовке управленческих кадров (УК-5)</p> <p>Стратегически значимые цели и направления психологических особенностей кадровой работы клиентоориентированного предприятия по формированию организационной культуры, социальной ответственности бизнеса, управлению социальными процессами и рисками, созданию благоприятного социально-психологического климата. Роль стратегического и тактического управления в подготовке управленческих кадров.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Тема 2. Психологические особенности стратегического управления. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях (УК-5)</p> <p>Личность в процессе управления. Внутренние факторы управления (психические процессы, состояния, свойства), вариативность действия внутренних факторов. психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях. Личностные качества, влияющие на эффективность управления. Психологический анализ личности. Психологические особенности личности руководителя. Управленческие способности. Стили управленческой деятельности. Психологические закономерности мотивации управления. Психологические особенности умения руководителя определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности, планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; соотносить главное и второстепенное, решать поставленные задачи в рамках избранных видов профессиональной деятельности.</p> |
| <p>Тема 3. Стратегический потенциал организации. Психология стратегического анализа конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы (ПК-3)</p> <p>Рыночная власть поставщиков. Развитие модели пяти сил: Какое значение имеет отрасль? Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера? Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция. Вклад теории игр. Кооперация. Устрашение.</p> <p>Обязательства. Изменение структуры игры. Подача сигналов. Полезна ли теория игр? Анализ конкурентов. Сбор данных о конкурентах. Схема прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов. Анализ сегментации рынка. Стратегические группы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Тема 4. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности и их психологические особенности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы» (ПК-3)</p> <p>Психологические особенности поведения руководителя при выборе целевого рынка для внешнеэкономической деятельности. Стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы». Стратегии проникновения на внешние рынки (завоевания или расширения зарубежных рынков). Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар – новый рынок». Стратегия активной экспансии, или стратегия «новый товар – новый рынок». Психологические особенности принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности при анализе целевого рынка внешнеэкономической деятельности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Тема 5. Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях (ПК-3)</p> <p>Психологические принципы «живой организации» от Эдуарда Тиктинского: как выжить в кризис. Как бороться со стрессом. Как собирать и обрабатывать положительные и отрицательные отзывы клиентов. Важно Коммерческое предложение: шаблоны, образцы и примеры. Деловое письмо: как правильно составить SWOT-анализ: правила и примеры составления SMART-цели на примерах: как их правильно ставить и достигать. Психологические ошибки в управлении организацией: 6 ложных шагов, которые лишают вас прибыли.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Тема 6. Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий (ПК-3)  
Разработка и реализация методики анализа организационной культуры.  
Разработка и обоснование управленческих подходов к совершенствованию организационной культуры, рассматриваемой как фактор повышения эффективности управленческого труда. Методы рационального использования рабочего времени руководителя и менеджеров обеспечивающих постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях.

Тема 7. Психологические методы тактического менеджмента связанные с управлением людскими ресурсами, в том числе применением адекватного текущей ситуации стиля управления, мотивации персонала, решения возникающих проблем (ПК-3)  
Достижение и сохранение конкурентного преимущества, присвоение результатов конкурентного преимущества. Развитие ресурсов и способностей: отношения между ресурсами и способностями, Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей. Подходы к развитию способностей. Организационная структура и системы управления. Психологические приемы мотивации персонала при решении возникающих проблем в клиентоориентированных организациях.

Тема 8. Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям (ПК-3)  
Основные группы методов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Нематериальная мотивация. Формы мотивации персонала. Соционика.

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 2. Психологические особенности стратегического управления. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях (УК-5)  
1. Изучение основной и дополнительной литературы  
2. Решение задач и упражнений по темам  
3. Подготовка к зачету  
(Приложение 2)

Тема 3. Стратегический потенциал организации. Психология стратегического анализа конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы (ПК-3)  
1. Изучение основной и дополнительной литературы  
2. Решение задач и упражнений по темам  
3. Подготовка к зачету  
(Приложение 2)

Тема 4. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности и их психологические особенности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы» (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 5. Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 6. Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 7. Психологические методы тактического менеджмента связанные с управлением людскими ресурсами, в том числе применением адекватного текущей ситуации стиля управления, мотивации персонала, решения возникающих проблем (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 8. Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы не размещаются в портфолио

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**  
<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

2. Каменская В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 194 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/493554>

3. Каменская В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 194 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/540297>

4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 382 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/560022>

5. Каменская В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 189 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/557746>

#### **Дополнительная литература:**

2. Захарова Л.Н. Психология управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательская группа "Логос", 2020. - 376 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1213703>

3. Бороздина Г. В. Психология делового общения [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 320 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1144429>

4. Столяренко Л. Д., Столяренко В. Е. Социальная психология [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 219 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/488772>

5. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата. - Москва: Юрайт, 2025. - 400 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/569896>

6. Жукова Е.Е., Суворова Т.В., Бурлаков В.В., Абаев А.Л. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 287 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/2172769>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### **7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету**

**по дисциплине «Психология тактического и стратегического управления в клиентоориентированных организациях»**

1. Разнообразие научно-методологических подходов к пониманию сущности и целей кадровых стратегий; философский, этический, правовой, экономический, психологический, нейробиологический, организационно-управленческий и т.п.
2. Сложность и многоаспектность управленческого труда с учетом межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
3. Специфика психологии кадровой стратегии как результат эволюции управленческой мысли.
4. Психологические особенности разработки новых и совершенствования существующих форм, стандартов и схем постпродажного обслуживания и сервиса с использованием возможностей современных информационных и телекоммуникационных технологий.
5. Психологическая концепция управления. Психологическое содержание управления. Психологическая модель управленческой деятельности.
6. Предмет и проблематика психологии управления. Психологические особенности стратегического управления.
7. Руководство деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис, организация и координация его работы, принятие решений по вопросам в соответствии с основными задачами и функциями подразделения.
8. Руководство подчиненными работниками и организация их деятельности, координация работы по постпродажному обслуживанию и сервису.
9. Психология управления групповыми и процессами. Принадлежность к группе. Групповые процессы. Стратегический анализ организации.
10. Психологическая сплоченность как фактор повышения управляемости. Понятие команды. Процесс командообразования.
11. Совместимость и ее влияние на управление. Социально-психологический климат и приемы его оптимизации.
12. Психологические особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде. Модель пяти факторов конкуренции Портера.
13. Конкуренция со стороны товаро-заменителей, Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка, Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами. Рыночная власть покупателей.
14. Психологическое и этическое значение международной конкуренции для анализа отрасли. Психологические особенности построения стратегии целевого рынка для внешнеэкономической деятельности.
15. Психологические приемы влияния на конкуренцию. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество.

16. Национальный «бриллиант» Портера. Соответствие стратегии национальным условиям и психологическим межличностным и межкультурным разнообразиям общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

17. Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях.

18. Что такое структурное подразделение. Каковы функции управления структурными единицами, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях.

19. Какую ответственность несет руководитель подразделения. Какие управленческие методики применяются.

20. Как правильно организовать деятельность структурного подразделения. Психологические особенности в поведении руководства деятельностью структурного подразделения.

21. Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий.

22. Психологические особенности тактического управления и разработки основ механизма повышения эффективности управленческого труда посредством совершенствования организационной культуры предприятий в условиях развития инновационной экономики.

23. Совокупность критериев эффективности управленческого труда и их взаимосвязи с компонентами организационной культуры.

24. Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису.

25. Организация системы фирменного послепродажного обслуживания выпускаемой продукции, в том числе в местах нахождения потребителей.

26. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии: стратегия, основанная на ресурсах и способностях.

27. Ресурсы и способности как источники прибыли. Ресурсы фирмы: материальные, нематериальные, человеческие ресурсы.

28. Организационные способности. Классификация способностей. Структура способности.

29. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Корпоративная культура как психологический механизм контроля управления людскими ресурсами.

30. Психологические особенности осуществления поиска, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач при тактическом менеджменте.

31. Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях.

32. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям.

33. Управление трудовой мотивацией персонала клиентоориентированной организации. Понятие и сущность термина - регуляторы мотивации.

34. Система мотивации персонала: понятие, разработка: компенсационная система, не компенсационная система. Шаги по внедрению системы мотивации в клиентоориентированной организации.

35. Виды мотивации персонала. Мотивация и стимулирование персонала: в чем их отличие. Примеры мотивации персонала.

36. Примеры стимулирования по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям.

37. Стимулирование творческой инициативы, рационализаторства персонала. Правила анализа и адаптации достижения отечественной и зарубежной науки и техники.

38. Стратегически значимые цели и направления психологических особенностей кадровой работы клиентоориентированного предприятия по формированию организационной культуры, социальной ответственности бизнеса, управлению социальными процессами и рисками, созданию благоприятного социально-психологического климата.

39. Роль стратегического и тактического управления в подготовке управленческих кадров.

40. Личность в процессе управления. Внутренние факторы управления (психические процессы, состояния, свойства), вариативность действия внутренних факторов.

41. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях.

42. Личностные качества, влияющие на эффективность управления. Психологический анализ личности. Психологические особенности личности руководителя. Управленческие способности. Стили управленческой деятельности. Психологические закономерности мотивации управления.

43. Психологические особенности умения руководителя определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности, планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; соотносить главное и второстепенное, решать поставленные задачи в рамках избранных видов профессиональной деятельности.

44. Анализ конкурентов. Сбор данных о конкурентах. Схема прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов. Анализ сегментации рынка. Стратегические группы.

45. Психологические особенности поведения руководителя при выборе целевого рынка для внешнеэкономической деятельности. Стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы».

46. Стратегии проникновения на внешние рынки (завоевания или расширения зарубежных рынков). Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар – новый рынок».

47. Стратегия активной экспансии, или стратегия «новый товар – новый рынок». Психологические особенности принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности при анализе целевого рынка внешнеэкономической деятельности.

48. Разработка и реализация методики анализа организационной культуры. Разработка и обоснование управленческих подходов к совершенствованию организационной культуры, рассматриваемой как фактор повышения эффективности управленческого труда.

49. Методы рационального использования рабочего времени руководителя и менеджеров обеспечивающих постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях.

50. Достижение и сохранение конкурентного преимущества, присвоение результатов конкурентного преимущества.

7.3.2. Практические задания для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
по дисциплине «**Психология тактического и стратегического управления в  
клиентоориентированных организациях**»

Компетенции:

**УК-5: Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах**

**ИД-1.УК-5: Знать: основные категории философии, законы исторического развития, основы межкультурной коммуникации**

**ИД-2.УК-5: Уметь: вести коммуникацию с представителями иных национальностей и конфессий с соблюдением этических и межкультурных норм**

**ИД-3.УК-5: Иметь практический опыт: анализа философских и исторических фактов, опыт оценки явлений культуры**

Тема 1. Сложность и многоаспектность управленческого труда. Роль психологии тактического и стратегического управления в подготовке управленческих кадров

Тема 2. Психологические особенности стратегического управления. Психологические методы обобщения и использования теоретических знаний и практического опыта при решении организационно-управленческих задач в клиентоориентированных организациях

**Открытые вопросы**

1. Раскройте содержание научно-методологических подходов к пониманию сущности и целей кадровых стратегий; философский, этический, правовой, экономический, психологический, нейробиологический, организационно-управленческий и т.п.
2. В чем заключается сложность и многоаспектность управленческого труда с учетом межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
3. В чем заключается специфика психологии кадровой стратегии как результат эволюции управленческой мысли.
4. Раскройте содержание психологических особенностей разработки новых и совершенствования существующих форм, стандартов и схем постпродажного обслуживания и сервиса с использованием возможностей современных информационных и телекоммуникационных технологий.
5. Вставьте пропущенное название:  
Процесс активного изменения предметов природы, материальной и духовной жизни общества в целях удовлетворения потребностей человека — это: \_\_\_\_\_
6. Вставьте пропущенное название:

По М. Веберу, поведение человека, связанное с верой в ценность определенного способа поведения независимо от результата, — это поведение \_\_\_\_\_

7. Вставьте пропущенное название:  
Информация, которая выражается в просьбе, совете, приказе — это информация ...  
\_\_\_\_\_
8. Вставьте пропущенное название:  
Усвоенные субъектом типичные образцы поведения и познания, влияние которых на человека не осознается человеком, — это:  
\_\_\_\_\_
9. Вставьте пропущенное слово:  
Желаемые результаты покупки и потребления, выражающиеся в форме предпочитаемых атрибутов, — это \_\_\_\_\_ критерии.
10. Вставьте пропущенное название:  
Группы, которые преимущественно основываются на дружеской или коллегиальной ассоциации — это группы ...
11. Раскройте содержание психологической концепции управления и психологического содержания управления.
12. В чем заключается смысл психологической модели управленческой деятельности.
13. Назовите предмет и проблематику психологии управления.
14. Перечислите психологические особенности стратегического управления.
15. Как происходит руководство деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис, организация и координация его работы, принятие решений по вопросам в соответствии с основными задачами и функциями подразделения.
16. Как происходит руководство подчиненными работниками и организация их деятельности, координация работы по постпродажному обслуживанию и сервису.
17. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
18. Стратегия организации это: \_\_\_\_\_
19. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: \_\_\_\_\_
20. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: \_\_\_\_\_
21. *Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук», то это уровень?*
22. *Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира. Этот уровень образуют такие науки как философия, математика, теория информации и др.», то это уровень?*
23. *Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)», то это уровень?*

24. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?
25. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»?

## **Закрытые вопросы**

1. Стратегическое планирование – это:
  - а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
  - б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
  - в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:
  - а. Связанная и несвязанная
  - б. Общая и частная
  - в. Конкретная и абстрактная
3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
  - а. Корпоративный
  - б. Деловой
  - в. Общественный
4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
  - а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
  - б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
  - в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:
  - а. Среднесрочное планирование
  - б. Долгосрочное планирование
  - в. Прогнозирование
6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
  - а. Отсутствуют необходимые ресурсы
  - б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
  - в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?
  - а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
  - б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
  - в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- а. SWOT-анализ
- б. СТЕР-анализ
- в. Управленческий анализ

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

- а. Стратегия отличительного имиджа
- б. Стратегия специализации
- в. Стратегия активной обороны

10. Что подразумевает PEST-анализ?

- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

### **ПК-3: Организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису**

**ИД-1.ПК-3: Знать:** - необходимые знания по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";

- основы делового общения и бизнес-коммуникаций; принципы построения организационно-управленческих структур наукоемких организаций, условия их применения в зависимости от характеристик бизнеса;

**ИД-2.ПК-3: Уметь:** - необходимые умения по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";

- работать в команде, конструктивно общаться с коллегами, руководством, организовывать совместную деятельность в составе рабочих групп;

**ИД-3.ПК-3: Иметь практический опыт:** - оказание методических и консультационных услуг работникам других структурных подразделений организации по вопросам организации постпродажного обслуживания и сервиса;

Тема 3. Стратегический потенциал организации. Психология стратегического анализа Конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы

Тема 4. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности и их психологические особенности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы»

Тема 5. Психология руководства деятельностью структурного подразделения, обеспечивающего постпродажное обслуживание и сервис в клиентоориентированных организациях

Тема 6. Психологические особенности тактического управления и разработки мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению культуры производства, рациональному использованию рабочего времени в части своих полномочий

Тема 7. Психологические методы тактического менеджмента связанные с управлением людскими ресурсами, в том числе применением адекватного текущей ситуации стиля управления, мотивации персонала, решения возникающих проблем

Тема 8. Условия, факторы регуляторов мотивации сотрудников в клиентоориентированных организациях. Психологические методы организации работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям

### **Открытые вопросы**

1. Перечислите семь основных научно-методологических подходов к пониманию сущности и целей кадровых стратегий :

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_
- 7) \_\_\_\_\_

2. Вставьте пропущенные методы:

В методах маркетинговых исследований, связанных с семьями и домашними хозяйствами, особое внимание уделяется:

- A) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_

3. Вставьте пропущенное название :

Системная составляющая сознания, высший уровень психического отражения экономических отношений общественно развитым человеком — это: \_\_\_\_\_

4. Вставьте пропущенное слово:

Обычно выделяют следующие покупательские три роли:

- A) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_
- B) \_\_\_\_\_

5. Вставьте пропущенное слово:

При математическом моделировании поведения потребителя каждой потребительской корзине ( $g_1, g_2$ ) ставится в соответствие некоторое число  $U$ , называемое: \_\_\_\_\_

6. Вставьте пропущенное

Самообслуживание используется достаточно широко для товаров ... вовлечённости:

7. Вставьте пропущенное слово:

Совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознанных потребностях, — это: \_\_\_\_\_

8. Вставьте пропущенное слово:

Способность человека к самодетерминации и саморегуляции им своего поведения — это:

9. Вставьте пропущенное название:

Совместное обсуждение стоящих перед коллективом задач, общий поиск путей их решения, взаимный обмен информацией, установление психологических контактов характеризует менеджера:

\_\_\_\_\_ типа.

10. Вставьте пропущенное

Раздельное правило решения устанавливает минимальный уровень требований потребителя к продукту:

только по \_\_\_\_\_

11. Вставьте пропущенное название:

Стиль руководства, необходимый в случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до такого уровня, что может эффективно действовать на началах самоуправления, называется: \_\_\_\_\_

12. Вставьте пропущенное название:

Новизна продукта определяется: \_\_\_\_\_

13. Вставьте пропущенное название методов:

\_\_\_\_\_ методы реализуются путем прямого социально-психологического воздействия руководителей на подчиненных: 1) через административные приказы; 2) на основе заключенных договоров; 3) через распоряжения и требования; 4) уставы и регламенты; 5) правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц.

14. Вставьте пропущенное название методов:

Методы \_\_\_\_\_ — способы выполнения функций управления. Классификация этих методов по содержанию: 1) экономические; 2) административные (организационно-распорядительные); 3) социально-психологические. Методы как часть механизма психологии управления.

15. Вставьте пропущенное название:

Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем — это: \_\_\_\_\_

16. Вставьте пропущенное название :

*Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности — это: \_\_\_\_\_*

17. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)» ?

18. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» ?

19. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: \_\_\_\_\_

*26. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»*

## **Закрытые вопросы**

1. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- в. Стратегический план маркетинга

2. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

- а. Корпоративная стратегия
- б. Функциональная стратегия
- в. Бизнес-стратегия

3. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

4. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

- а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

5. Что лежит в основе конгломератной интеграции?

- а. Отношения собственности
- б. Единое управление
- в. Общность финансов

6. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса

7. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

8. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

9. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

10. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

11. Что такое функциональный бенчмаркинг?

- а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
- б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
- в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

12. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

- а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

13. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

- а. Г. Форд
- б. Ф. Тейлор
- в. А. Файоль

14. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

15. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

16. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

17. Стратегия определяет:

- а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

18. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:

- а. Подражания
- б. Фланговой атаки
- в. Обходного маневра

19. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

20. Тест. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

### **Тестовая методика СПОСОБНОСТЬ К ЛИДЕРСТВУ (АВТОР Р.С. НЕМОВ)**

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

#### **Текст опросника**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да, б) нет

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да, б) нет

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы

желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да, б) нет

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

а) да, б) нет

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?

а) да, б) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да, б) нет

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности

небольшого числа выдающихся людей»?

а) да, б) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить

вашу профессиональную активность?

а) да, б) нет

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да, б) нет

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да, б) нет

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место,

которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да, б) нет

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных

и других команд и коллективов?

а) да, б) нет

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и

лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно

делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да, б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто

раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли

дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе».

Справедлива ли она?

а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не

делать?

а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы

учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно

правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу;

б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет

162

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей,

необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из

собственной потребности?

а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

**Обработка результатов.** В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

**Ключ:** ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до

40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

## **МЕТОД «БИПОЛЯРНАЯ ОЦЕНКА СПОСОБНОСТЕЙ К ЛИДЕРСТВУ»**

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного — наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого — наименее подходящего для совместной деятельности.

Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа — отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставя слева оценки более подходящему, а справа — менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале:

- 5 — если качество имеет высокий уровень развития;
- 4 — если качество хорошо развито;
- 3 — если качество неопределенно;
- 2 — если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле;
- 1 — если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Кроме того, выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему.

Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни».

Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

Анкета биполярной оценки.

|                                                                                                                                                                            |                  | Оценки кандидатуре                        |                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Активен<br>2. Трудолюбив<br>3. Решителен<br>4. Уравновешен<br>5. Принципиален<br>6. Требователен<br>7. Исполнителен<br>8. Целеустремлённый<br>9. Честный<br>10. Сильный | Более подходящей | Менее подходящей                          | 1. Пассивен<br>2. Ленив<br>3. Робок<br>4. Беспокоен<br>5. Беспринципен<br>6. Нетребователен<br>7. Неисполнителен<br>8. Нецелеустремлённый<br>9. Бесчестный<br>10. Слабый |  |
|                                                                                                                                                                            | (фамилия)        | (фамилия)                                 |                                                                                                                                                                          |  |
| Сумма баллов более подходящей кандидатуре                                                                                                                                  |                  | Сумма баллов менее подходящей кандидатуре |                                                                                                                                                                          |  |

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно вырабатывать критерии оценки и анализировать полученные данные.

## ТЕСТ «БИПОЛЯРНАЯ ОЦЕНКА СПОСОБНОСТЕЙ К ЛИДЕРСТВУ»

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного — наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого — наименее подходящего для совместной деятельности. Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа — отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставляя слева оценки более подходящему, а справа — менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале: 5 — если качество имеет высокий уровень развития; 4 — если качество хорошо развито; 3 — если качество неопределенно; 2 — если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле; 1 — если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей

кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Кроме того, выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему. Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни».

Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

Анкета биполярной оценки.

|                                           |                  | Оценки кандидатуре                        |                       |
|-------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Активен                                | Более подходящей | Менее подходящей                          | 1. Пассивен           |
| 2. Трудолюбив                             |                  |                                           | 2. Ленив              |
| 3. Решителен                              | (фамилия)        | (фамилия)                                 | 3. Робок              |
| 4. Уравновешен                            |                  |                                           | 4. Беспокоен          |
| 5. Принципиален                           |                  |                                           | 5. Беспринципен       |
| 6. Требователен                           |                  |                                           | 6. Нетребователен     |
| 7. Исполнителен                           |                  |                                           | 7. Неисполнителен     |
| 8. Целеустремлённый                       |                  |                                           | 8. Нецелеустремлённый |
| 9. Честный                                |                  |                                           | 9. Бесчестный         |
| 10. Сильный                               |                  |                                           | 10. Слабый            |
| Сумма баллов более подходящей кандидатуре |                  | Сумма баллов менее подходящей кандидатуре |                       |

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно выработать критерии оценки и анализировать полученные данные.

### **ТЕСТ «ОЦЕНКА СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ»**

Стиль межличностного общения отражает привычные способы взаимодействия человека с окружающими в служебное и свободное время. Для оценки

испытуемому предлагают отметить количество баллов, наиболее точно соответствующее ответу на поставленные вопросы.

1. Активность в общении с коллегами:

- \* я почти не участвую в общении — 1;
- \* я общаюсь по мере необходимости — 2;
- \* я менее активен в общении, чем другие — 3;
- \* я так же активен в общении, как и другие — 4;
- \* я более активен в общении, чем коллеги — 5.

2. Привычный круг общения в коллективе:

- \* ни с кем в коллективе не общаюсь — 1;
- \* общаюсь только с должностными лицами — 2;
- \* общаюсь только с друзьями — 3;
- \* общаюсь с несколькими группами — 4;
- \* активно общаюсь с достаточно большим количеством людей — 5.

3. Потребность в общении:

- \* совершенно не испытываю потребности в общении — 1;
- \* очень редко появляется желание общаться — 2;
- \* хотел бы общаться с некоторыми коллегами — 3;
- \* хотел бы общаться с группой людей — 4;
- \* испытываю большую потребность в общении с коллективом — 5.

5. Характеристика общения в коллективе:

- \* напряжённость, взаимные обвинения и конфликты — 1;
- \* неуважение друг к другу, грубость, оскорбления — 2;
- \* безразличие, равнодушие, редкие оскорбления — 3;
- \* взаимопомощь, доброжелательность, участие — 4;
- \* дружба, коллективизм, согласованность совместных действий, сплоченность — 5.

5. Данные опроса сопоставляются с реальным общением каждого испытуемого. Исследуя характеристики межличностных отношений, исследователь может поставить дополнительный вопрос, отвечая на который испытуемый затронет наиболее типичные отношения, выделенные в пять групп.

1. Очень напряжённая обстановка, которую создают различные микрогруппы. Руководитель бездействует, подчиняется неофициальным лидерам. Часто возникают конфликты.

2. Напряжённая нравственная обстановка. Грубость, оскорбления, насмешки, склочность.

Руководитель пытается навести порядок недопустимыми приемами.

3. Преобладающими отношениями являются безразличие и равнодушие друг к другу. Иногда допускаются взаимные оскорбления и грубость. Существует подозрительность и взаимная неприязнь. Помощь — редкое явление, сочувствия мало. Руководитель ведет борьбу с негативными отношениями.

4. Преобладает доброжелательность и стремление оказать помощь. Грубость — редкое явление. Руководитель формирует взаимоуважение и доброжелательность допустимыми методами.

5. Здоровый социально-психологический климат. Дружба и сплоченность. Полное взаимопонимание. Высокий авторитет руководителя.

## ТЕСТ «РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ»

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник—подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю.

*Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).*

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

\* компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

\* эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

\* требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель — отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель — справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель — чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня — закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет. И. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем — одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.

17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения.

Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива. Список суждений

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.

26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого кол-ва
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.

69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные поведение и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность. Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива. После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем.

Эти характеристики таковы: \* ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68); \* коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69); \* сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70); \* контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71); \* открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72); \* организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73); \* информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74). Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива.

## **Примеры оценочных средств**

А) Пример кейса:

### **КЕЙС 1 «Один день из жизни руководителя клиентоориентированной организации»**

#### **Задание**

1. Охарактеризуйте работу руководителя клиентоориентированной организации в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

#### Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи»