

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
 филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
 высшего образования  
 «Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани  
 (филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани)



УТВЕРЖДАЮ  
 заместитель директора по УР  
 В.И. Пидодня  
 20\_\_  
 м.п.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

### Б2.У.1 «Учебная практика»

Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Профиль подготовки бакалавра (специализация) Управление предприятием (прикладной бакалавриат)

Форма обучения Очная (ОО), заочная (ЗО)  
(очная, очно-заочная и др.)

Выпускающая кафедра «Общэкономические дисциплины»

Кафедра-разработчик рабочей программы «Общэкономических дисциплин»  
(название)

Семестр ОО/ЗО		Продолжительность, недели		Трудоемкость, з.е./часы		Форма промежуточной аттестации (часы)	
ОО	ЗО	ОО	ЗО	ОО	ЗО	ОО	ЗО
4	6	2	2	3/108	3/108	Зачет с оценкой (0)	Зачет с оценкой (0)

Сызрань

2016 г.

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО и рекомендаций Примерной основной образовательной программы (ПрООП) по направлению 38.03.02 Менеджмент профилю подготовки Управление предприятием и учебного плана филиала СамГТУ в г. Сызрани.

Составитель рабочей программы  
Доцент, к.п.н.  
(должность, ученое звание, степень)

  
(подпись)

Е.Ю. Фирсова  
(Ф.И.О.)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

(наименование кафедры-разработчика)

« 1 » 09 2016 г. протокол № 1

Зав. кафедрой-разработчиком  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

В.В. Сухина  
(Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП  
(по данному направлению/специальности)  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

В.В. Сухина  
(Ф.И.О.)

Ответственный по профилю  
(для дисциплин выпускающей кафедры)  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

Е.Ю. Фирсова  
(Ф.И.О.)

Рабочая программа утверждена на заседании МСФ  
« 1 » 09 2016 г. протокол № 1


Председатель методического  
совета факультета  
(где осуществляется обучение)  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

М.В. Горшенина  
(Ф.И.О.)


СОГЛАСОВАНО:

Зав. выпускающей кафедрой  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

В.В. Сухина  
(Ф.И.О.)

Начальник УО  
« 1 » 09 2016 г.

  
(подпись)

Л.А. Багрова  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Вид практики, способы и форма ее проведения.....	4
2. Планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Место практики в структуре ОПОП .....	5
4. Объем практики в зачетных единицах и ее продолжительность в часах. Содержание практики.....	6
5. Формы отчетности по практике .....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике .....	7
7. Перечень учебной литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики .....	8
8. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	8
9. Перечень информационных технологий, используемых при проведении практики, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	9
10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по учебной практике.....	9
Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины.....	10
Приложение 1. Аннотация рабочей программы.....	11
Приложение 2. Форма титульного листа отчета о прохождении учебной практики.....	12
Приложение 3. Дневник учебной практики студента .....	13
Приложение 4. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике.....	14

## **1. ВИД ПРАКТИКИ, СПОСОБЫ И ФОРМА ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ**

Практика является одним из важнейших элементов подготовки высококвалифицированных специалистов в области управления предприятием.

Учебная практика является первым этапом приобретения студентами практических навыков и умений по вопросам организации и порядка ведения профессиональной деятельности в сфере управления предприятием.

Способ проведения практики - стационарная.

Учебная практика в рамках реализации образовательной программы бакалавриата с присвоением квалификации «прикладной бакалавр» проводится в филиале ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани в следующей форме: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков.

Учебная практика проводится в структурных подразделениях филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани.

Результаты прохождения практики должны быть оформлены в виде отчета о практике.

Цель учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков - закрепление, расширение и углубление теоретических знаний, полученных студентами в ходе учебных занятий по дисциплинам учебного плана, а также формирование у них основ практических профессиональных умений и навыков в области управления предприятием (УП).

Задачи учебной практики:

1. овладение базовыми профессиональными навыками в сфере УП;
2. изучение базовых процедур, составляющих основу управления предприятием в деятельности предприятий и организаций различной отраслевой принадлежности и форм собственности;
3. приобретение и углубление навыков научно-исследовательской работы.

## **2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ОПОП.

Планируемые результаты обучения по учебной практике – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП, приведены в таблице 1.

## Планируемые результаты обучения по практике

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по практике
Общепрофессиональные компетенции		
ОПК-1	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия, категории и инструменты менеджмента, экономических и управленческих дисциплин;</li> <li>- современные приемы обработки и анализа собранной информации, а также технологии презентации результатов проведенного исследования;</li> <li>- знать функции специалистов по своему профилю обучения.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбору, анализу данных, необходимых для решения поставленных задач</li> <li>- решать актуальные проблемы будущей профессиональной деятельности, самостоятельно ориентироваться и работать с научной литературой;</li> <li>- анализировать организационные структуры управления;</li> <li>- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компьютерными технологиями сбора, обработки и систематизации информации;</li> <li>- навыками общения с целью решения поставленных задач;</li> </ul> <p>навыками устных и письменных коммуникаций.</p>

## 2. МЕСТО ПРАКТИКИ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Учебная практика относится к блоку 2 «Практики» (вариативная часть) ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

В таблице 2 показано место практики в структуре ОПОП.

## Место практики в структуре ОПОП

Шифр	Наименование	Этап формирования компетенции*
1	2	3
Очная форма обучения		
<i>ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</i>		
Б1.Б.4	Правоведение	2
Б1.Б.22	Экономика промышленного предприятия	2,3
Б1.Б.15	Безопасность жизнедеятельности	3
Б1.В.ДВ.3.1	Экономика природопользования	4
Б1.В.ДВ.3.2	Экономическая география	4
<b>Б2.У.1</b>	<b>Учебная практика</b>	<b>4</b>
Б2.П.1	Производственная практика	6
Б2.П.2	Производственная (преддипломная) практика	8
Заочная форма обучения		
<i>ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</i>		
Б1.Б.15	Безопасность жизнедеятельности	3
Б1.Б.22	Экономика промышленного предприятия	3,4
Б1.Б.4	Правоведение	4
Б1.В.ДВ.3.1	Экономика природопользования	5
Б1.В.ДВ.3.2	Экономическая география	5
<b>Б2.У.1</b>	<b>Учебная практика</b>	<b>6</b>
Б2.П.1	Производственная практика	8
Б2.П.2	Производственная (преддипломная) практика	10

\* в качестве этапа формирования компетенций используются номера семестров согласно учебного плана ОПОП

### 3. ОБЪЁМ ПРАКТИКИ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ И ЕЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ В ЧАСАХ. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ

Объем практики в зачетных единицах составляет 3 з.е. Продолжительность практики составляет 108 академических часов (2 недели).

Таблица 3

№ семестра 00/30	Этапы практики	Наименование этапа практики	Виды работ на практике, включая самостоятельную работу студента	Трудоемкость, час.	
				00	30
4/6	1	Предварительный	Выход на практику. Вводное занятие.	2	2
4/6	2	Подготовительный	Составление плана выполнения работ.	2	2
4/6	3	Основной	Прохождение практики на кафедре ОЭД (деловые игры).	100	100
4/6	4	Заключительный	Обработка и анализ полученной в ходе практики информации; оформление отчета по практике; сдача зачета.	4	4
Итого, час.(з.е.):				108 (3)	108 (3)

Таблица 4

## Практические занятия

№ п/п	Номер этапа практики	Наименование работы	Трудоемкость, час	
			00	30
ЧЕТВЕРТЫЙ/ШЕСТОЙ СЕМЕСТР				
1	3	Раздел 1. Принятие решений <i>Деловая игра №1 «БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ»</i> Деловая игра №2. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ Деловая игра №3. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ	30	30
2	3	Раздел 2. Самоменеджмент Деловая игра №4. «ТЕКУЧКА» В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	20	20
3	3	Раздел 3. Коммуникации, коллективизация Деловая игра №5. «ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ» Деловая игра №6. ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ Деловая игра №7. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА Деловая игра №8 «ТЕМНАЯ ЛОШАДКА» <i>Деловая игра №9 «ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ»</i>	50	50

Итого:	100	100
--------	-----	-----

Таблица 5

#### Самостоятельная работа обучающихся

Этап практики	№ п/п	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Трудоемкость, час	
			ОО	ЗО
ЧЕТВЕРТЫЙ/ШЕСТОЙ СЕМЕСТР				
4	2	Оформление отчетов по учебной практике.	4	4

### **5. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО ПРАКТИКЕ**

Весь процесс прохождения учебной практики отражается студентом в отчете. Отчет о практике составляется студентом по мере выполнения соответствующих разделов программы. Оформленный отчет представляется для оценки и написания отзыва руководителю практики от кафедры.

Для получения оценки по учебной практике обучающийся предоставляет отчет (Приложение 2) и дневник (Приложение 3).

Отчет по практике содержит в себе следующие разделы: введение, задание на практику, основная часть (краткое описание выполненных работ и полученных результатов в соответствии с заданием на практику), приложения (материалы, являющиеся подтверждением процесса и результатов выполнения программы практики), заключение, список источников.

Основная часть отчета должна содержать краткое описание выполненных работ и сроки их осуществления.

Отчет обязательно должен содержать не только информацию о выполнении заданий по практике, но и анализ этой информации, выводы и рекомендации, разработанные обучающимся самостоятельно.

Отчет представляется в печатном и электронном виде вместе с дневником руководителю практики от кафедры.

Обязательным требованием к дневнику является отсутствие незаполненных разделов.

Отчет по практике оформляется в соответствии с методическими указаниями по выполнению письменных работ, разработанными в филиале ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани.

#### **Инновационные формы учебной практики**

В целях развития у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, ряд учебных занятий по учебной практике проводится в инновационной форме. Предусмотрены групповые дискуссии.

### **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по практике (Приложение 4) включает в себя:



- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание их шкал оценивания;
- материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ**

Таблица 6

### **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения учебной практики**

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)	Ресурс НТБ	Кол-во экз.
<b>Основная учебная литература</b>			
1	Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2015. - 335с. - (Бакалавр: академический курс)	Библиотечный фонд	10
2	Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 616с.	Библиотечный фонд	30
3	Психология труда, инженерная психология и эргономика [Текст]: учебник для бакалавров / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. - М.: Юрайт, 2016. - 529с. + 1эл.оптич. - (Бакалавр: академический курс)	Библиотечный фонд	20
4	Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. - М.: Юрайт, 2013. - 525с. - (Бакалавр: углубленный курс)	Библиотечный фонд	15
<b>Дополнительная учебная литература</b>			
5	Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2014. - 381с. - (Бакалавр: углубленный курс)	Библиотечный фонд	5

## **8. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»**

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,  
необходимых для освоения учебной практики**

Адрес Интернет ресурса	Название Интернет ресурса	Режим доступа
<a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a>	Консультант плюс	Свободный
<a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a>	информационно-справочная система «Гарант»	Свободный
<a href="http://www.re-j.ru/archive">www.re-j.ru/archive</a>	Российский экономический журнал	Свободный
<a href="http://www.rbc.ru">www.rbc.ru</a>	РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)	Свободный
<a href="http://www.kadrovik.ru">www.kadrovik.ru</a>	Национальный союз кадровиков	Свободный

**9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ,  
ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

При проведении занятий по практике используются следующие программные продукты:

- Windows XP Professional, SP2 MSDN Volume License Version;
- Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE;

**10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ**

Лекционные занятия:

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (интерактивная доска Poly Vision WTL 1810, проектор BenQ PB6110, ноутбук DELL D-810)
- лаборатория «Компьютерные технологии», оснащенная компьютерами (не менее 10) с доступом в Интернет

Прочее:

- рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

**Дополнения и изменения**

к рабочей программе учебной практики

Учебный год	Протокол и дата заседания кафедры	Принимаемые изменения	Подпись руководителя ОПОП
2017/2018	№ ___ от « ___ » _____ 20__ г.		
2018/2019	№ ___ от « ___ » _____ 20__ г.		
2019/2020	№ ___ от « ___ » _____ 20__ г.		

2020/2021	№ ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.		

**Аннотация рабочей программы**

**по Учебной практике**

направление 38.03.02 Менеджмент профиль Управление предприятием

Учебная практика является вариативной частью блока 2 ОПОП студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Практика реализуется на кафедре Общеэкономических дисциплин. Вид практики – учебная практика. Способ организации практики – стационарная практика. Реализуется в форме практики по получению первичных профессиональных умений и навыков.

Требования к уровню освоения содержания практики.

Учебная практика нацелена на формирование профессиональных компетенций ОПК-1.

Содержание практики охватывает круг вопросов, связанных с овладениями базовыми профессиональными навыками в сфере УП; с изучением базовых процедур, составляющих основу управления предприятием в деятельности предприятий и организаций различной отраслевой принадлежности и форм собственности.

Общая трудоемкость составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

**Форма титульного листа отчета о прохождении учебной практики**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования

«Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани

(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани)

Кафедра Общеэкономических дисциплин

**ОТЧЕТ**

***О ПРОХОЖДЕНИИ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ***

Обучающийся \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_

(курс, форма обучения)

Руководитель \_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество, ученое звание, степень)

Сызрань

201\_\_

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования

«Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани  
(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Сызрани)

Кафедра Общеэкономических дисциплин

**ДНЕВНИК УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ СТУДЕНТА**

Направление подготовки:

**38.03.02 «Менеджмент»**

(образовательная программа прикладного бакалавриата) Направленность (профиль):

**«Управление предприятием»**

Студента \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Форма обучения, курс \_\_\_\_\_

Календарные сроки практики: \_\_\_\_\_

Руководитель практики: \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество, уч. звание, степень)

Сызрань

201\_\_

**Наименование работ, выполненных в ходе прохождения практики<sup>1</sup>**

Дата (период)	Описание вида работ (заданий), выполненных студентом	Отметки о выполнении руководителя практики

---

<sup>1</sup> Конкретные виды работ (заданий) определяет руководитель практики



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ, ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ**

Б2.У.1 «Учебная практика»

**Паспорт  
фонда оценочных средств**

№ п/п	Код и наименование формируемой компетенции	Этапы учебной практики формирования компетенции	Наименование оценочного средства
1	ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Этап 3. Раздел 1. Принятие решений	Деловые игры №1-3 Зачет
		Этап 3. Раздел 2. Самоменеджмент	Деловая игра №4 Зачет
		Этап 3. Раздел 3. Коммуникации, коллективизация	Деловые игры №5-9 Зачет

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В таблице П1 представлен перечень компетенций с указанием перечня дисциплин, формирующих эти компетенции согласно учебному плану ОПОП.

Таблица П1

Шифр	Наименование	Этап формирования компетенции*
1	2	3
<b>Очная форма обучения</b>		
<i>ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</i>		
Б1.Б.4	Правоведение	2
Б1.Б.22	Экономика промышленного предприятия	2,3
Б1.Б.15	Безопасность жизнедеятельности	3
Б1.В.ДВ.3.1	Экономика природопользования	4
Б1.В.ДВ.3.2	Экономическая география	4
<b>Б2.У.1</b>	<b>Учебная практика</b>	<b>4</b>
Б2.П.1	Производственная практика	6
Б2.П.2	Производственная (преддипломная) практика	8
<b>Заочная форма обучения</b>		
<i>ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</i>		
Б1.Б.15	Безопасность жизнедеятельности	3
Б1.Б.22	Экономика промышленного предприятия	3,4
Б1.Б.4	Правоведение	4
Б1.В.ДВ.3.1	Экономика природопользования	5
Б1.В.ДВ.3.2	Экономическая география	5
<b>Б2.У.1</b>	<b>Учебная практика</b>	<b>6</b>
Б2.П.1	Производственная практика	8
Б2.П.2	Производственная (преддипломная) практика	10

\* в качестве этапа формирования компетенций используются номера семестров согласно учебного плана ОПОП

Перечень компетенций, формируемых по учебной практике – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, виды учебной деятельности и перечень соответствующих оценочных средств приведены в таблице П2.

Таблица П2

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Виды учебной деятельности, формирующие компетенции	Оценочные средства сформированности компетенции
1	2	3	4
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
ОПК-1: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессио-	Знать: - основные понятия, категории и инструменты менеджмента, экономических и управленческих дисциплин; - современные приемы обработки и анализа собранной информации, а также технологии презентации результатов	Практические занятия	Собеседование, деловые игры, зачет

нальной деятельности	<p>проведенного исследования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знать функции специалистов по своему профилю обучения.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбору, анализу данных, необходимых для решения поставленных задач</li> <li>- решать актуальные проблемы будущей профессиональной деятельности, самостоятельно ориентироваться и работать с научной литературой;</li> <li>- анализировать организационные структуры управления;</li> <li>- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компьютерными технологиями сбора, обработки и систематизации информации;</li> <li>- навыками общения с целью решения поставленных задач;</li> <li>- навыками устных и письменных коммуникаций.</li> </ul>		
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## **2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

### **2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций учебной практики в целом**

Контроль качества освоения учебной практики включает в себя промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении учебной практики и проводится в виде собеседования по результатам выполнения деловой игры. Промежуточная аттестация проводится в конце учебной практики в форме зачета.

Перечень оценочных средств сформированности компетенций представлен в таблице ПЗ.

Таблица ПЗ

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Вид комплектации оценочным средством в ФОС
1	2	3
Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой темой, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Комплект вопросов для устного опроса студентов. Перечень вопросов к семинару. Задания для практического занятия.

Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Общая шкала оценивания сформированности компетенций в результате прохождения учебной практики представлена для очной формы обучения и для заочной формы обучения в таблице П4.

Таблица П4

Контроль	Текущий контроль (ОПК-1) Деловая игра	Промежуточная аттестация (зачет) (ОПК-1)
Баллы	60	40
	100	

В зачетной ведомости проставляются баллы, набранные студентами при текущем контроле и промежуточной аттестации, общая сумма баллов, а также выставляется оценка в традиционной форме. Устанавливается следующее соответствие между 100-балльной оценкой и оценкой по 2-х балльной шкале:

- от 51 до 100 баллов — "зачтено";
- от 0 до 50 баллов — "незачтено".

## 2.2. Уровневая шкала показателей сформированности компетенций

Оценка степени сформированности у обучающихся необходимых компетенций осуществляется по уровневой таксономической шкале, предложенной Б. Блумом (США) и проф. М.В. Клариним.

Первые две категории характеризуют уровень освоения знаний (таблица П5). Остальные четыре относятся к интеллектуальным качествам более высокого уровня деятельности. Данные категории соответствуют содержанию уровней образования в Европейской квалификационной рамке (ЕКР).

Таблица П5

Уровни учебных целей	Конкретные действия обучающихся, свидетельствующие о достижении данного уровня
1	2
1. Знание Эта категория обозначает запоминание и воспроизведение изученного материала – от конкретных фактов до целостной теории.	- воспроизводит термины, конкретные факты, методы и процедуры, основные понятия, правила и принципы.
2. Понимание Показателем понимания может быть преобразование материала из одной формы	- объясняет факты, правила, принципы; - преобразует словесный материал в математические выражения;

выражения – в другую, интерпретация материала, предположение о дальнейшем ходе явлений, событий.	- предположительно описывает будущие последствия, вытекающие из имеющихся данных. <b>Предварительно требует: ЗНАНИЯ</b>
3. Применение Эта категория обозначает умение использовать изученный материал в конкретных условиях и новых ситуациях.	- применяет законы, теории в конкретных практических ситуациях; - использует понятия и принципы в новых ситуациях. <b>Предварительно требует: ЗНАНИЯ, ПОНИМАНИЯ</b>
4. Анализ Эта категория обозначает умение разбить материал на составляющие так, чтобы ясно выступала структура.	- вычленяет части целого; - выявляет взаимосвязи между ними; - определяет принципы организации целого; - видит ошибки и упущения в логике рассуждения; - проводит различие между фактами и следствиями; - оценивает значимость данных. <b>Предварительно требует: ЗНАНИЯ, ПОНИМАНИЯ, ПРИМЕНЕНИЯ</b>
5. Синтез Эта категория обозначает умение комбинировать элементы, чтобы получить целое, обладающее новизной.	- пишет сочинение, выступление, доклад, реферат; - предлагает план проведения эксперимента или других действий; - составляет схемы задачи. <b>Предварительно требует: ЗНАНИЯ, ПОНИМАНИЯ, ПРИМЕНЕНИЯ, АНАЛИЗА</b>
6. Оценка Эта категория обозначает умение оценивать значение того или иного материала.	- оценивает логику построения письменного текста; - оценивает соответствие выводов имеющимся данным; - оценивает значимость того или иного продукта деятельности. <b>Предварительно требует: ЗНАНИЯ, ПОНИМАНИЯ, ПРИМЕНЕНИЯ, АНАЛИЗА, СИНТЕЗА</b>

### 2.5. Процедура проведения деловой игры и шкала оценивания результатов

Рабочей программой учебной практики предусмотрено проведение занятий в виде деловых игр. Деловая игра может проводиться со всей группой в целом, когда вся группа работает над решением одной проблемы, либо группа разбивается на малые группы (3-4 студента), каждая из которых работает над отдельным аспектом одной проблемы. В конце занятия, после представления малыми группами своих решений, всей группой вырабатывается совместное управленческое решение проблемной ситуации. В процессе деловой игры оцениваются работа всей группы в целом, работа в группе каждого студента и защита выполненной группой работы. Шкала оценивания для очной формы обучения и для заочной формы обучения представлена в таблице П8.

Таблица П8

Критерии оценки	Кол-во баллов
Соблюдение правил деловой игры	3
Владение профессиональной лексикой	3

Использование учебного материала в работе по теме	3
Рациональность принятого решения	3
Аргументированность при защите своих решений	3
Наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности	3
Группа работала как единое целое, члены группы взаимно помогали друг другу	3
Не превышение лимита времени	3
Коммуникативное взаимодействие в группе	3
Предъявление каждым студентом своего понимания проблемы	3
<b>Итого</b>	<b>30</b>

Решение при оценивании принимает экспертная наблюдательная комиссия (специально создаваемая, в которую входит преподаватель). Эффективность работы группы может быть определена как низкая – средняя – высокая (таблица П9).

Таблица П9

Количество набранных баллов	Эффективность работы группы
Менее 9 баллов	Низкая
10 – 21 баллов	Средняя
22-30 баллов	Высокая

Группа также проводит самооценку своей деятельности (таблица П10, П11).

Таблица П10

Критерий самооценки	Кол-во баллов
<b>Инициатива:</b> постановка вопросов по собственной инициативе, выдвижение гипотез, самостоятельность в высказывании мнений,	3
<b>Поддержка:</b> инициативы других, вовлечение в дискуссию других, способствование созданию благоприятной обстановки	3
<b>Согласие:</b> на участие в работе (активное или молчаливое)	3
<b>Подчинение:</b> пассивность в работе, подчинение группе без внутреннего желания	3
<b>Отвержение:</b> явный отказ от работы, критика ее, противопоставление себя другим участникам.	3
<b>Итого</b>	<b>15</b>

Таблица П11

Количество набранных баллов в результате самооценки	Эффективность работы группы
Менее 5 баллов	Низкая
6 – 10 баллов	Средняя
11-15 баллов	Высокая

Общее количество набранных баллов определяется простым суммированием экспертной оценки и самооценки (максимум 45 баллов) Количество баллов в рейтинг студента начисляется в соответствии с таблицей П12.

Таблица П12

Количество набранных баллов	Количество баллов в рейтинг студента
0-15 баллов	30
16 – 30 баллов	45
31-45 баллов	60

Перечень компетенций, степень сформированности которых контролируется в процессе деловой игры: ОПК-1.

## 2.6. Процедура проведения зачета и шкала оценивания результатов

Зачет является одной из форм промежуточной аттестации. Зачет проходит в форме собеседования по перечню вопросов по тематике деловой игры.

Студенту задается 4 вопроса. Количество баллов за ответ на один вопрос от 0 до 10 баллов. Максимальное количество баллов на зачете может составить 40 баллов. Баллы за ответ на вопрос выставляются следующим образом:

0 баллов – ответ не дан; ответ дан без употребления научной терминологии;

1 – 3 баллов – дан правильный неразвёрнутый ответ;

4 – 6 баллов – дан полный, аргументированный, структурированный ответ без использования примеров из практики и ответов на уточняющие вопросы преподавателя;

7 - 10 баллов – дан полный, аргументированный, структурированный ответ с использованием примеров из практики и ответами на уточняющие вопросы преподавателя

## 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 3.1. Примерный перечень вопросов к зачету

1. Как бы Вы могли увязать между собой такие понятия, как «основная должностная обязанность менеджера» и «основное функциональное назначение менеджера»?

2. Сценарий развития внешней среды - свойственная ли всем менеджерам необходимость в его разработке и каково его предназначение в рамках концепции профессиональной управленческой деятельности?

3. Вы принимаете решение. Какие конкретно действия Вы совершаете?

4. Что может означать для практикующего менеджера понятие «изменение»?

5. В каких ситуациях менеджер обычно пользуется спонтанным способом принятия решений?

6. Что представляет собой управленческое решение и к чему сводится технология его принятия?

7. Как Вы понимаете содержание таких категорий, как «работа менеджера», «заполненность рабочего дня менеджера»?

8. Какие конкретно действия менеджеру приходится выполнять в течении рабочего дня?

9. Как бы Вы оценили роль, место и значение коммуникационного процесса в общей концепции управленческой деятельности?

10. В чем смысл и назначение обратной связи в коммуникациях?

## 3.2 Деловые игры

### Деловая игра №1 «БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ»

*Цель игры* – приобрести практические навыки оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

Одним из характерных признаков преуспевающих компаний является непрерывное реагирование на любые изменения. Необходимость перемен особенно остро ощущают те, кому по долгу службы приходится руководить в постоянно меняющихся обстоятельствах. Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно точно оценивать и использовать ресурсы и возможности, которыми располагает организация.

Перед руководителем постоянно встают вопросы, на которые нужно давать ответы:

- Каким образом заблаговременно обнаружить внешние изменения, влияющие на условия работы организации?
- Как отреагировать на изменения с минимальными затратами и наибольшей эффективностью?

В настоящее время руководитель все чаще сталкивается с одной и той же дилеммой: планировать заблаговременно проведение в будущем реформ или ждать, когда к этому вынудят обстоятельства. Вопрос очень важный, так как реагировать на происходящие вокруг изменения недостаточно быстро или недостаточно эффективно – равносильно тому, чтобы не реагировать совсем.

Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители предпочитают обращаться к бизнес-консультантам. Последние дают аргументированные советы, помогающие предпринимать оптимальные действия.

В ходе деловой игры участники решают следующие *задачи*:

- анализируют состояние организации;
- оценивают варианты выхода из трудной ситуации и выбирают наиболее целесообразный из них.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ

В начале игры участники делятся на четыре группы (в каждой по 2–4 чел.), три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая – дирекцию крупной процветающей полиграфической фирмы. Группы формируются случайным образом.

Затем участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают раздаточный материал. Ведущие знакомят игроков с условиями игры: крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить свободную сумму денег. У директора данной организации имеется три варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнесконсультантам. Директору в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах. В конце игры дирекция выберет один из вариантов.

Ознакомившись с условиями игры, каждая группа приступает к выполнению поставленных перед ней задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнесконсультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения. При этом члены других команд могут задавать уточняющие вопросы. Группа, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы и, посоветовавшись, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств она считает наиболее целесообразным.

*Состав игровых групп:*

- дирекция крупной полиграфической компании – 2–3 чел.; □ бизнес-консультанты – три группы по 3–4 чел.

*Регламент игры:*

- формирование групп – 5 мин;
- ознакомление с раздаточным материалом – 5 мин;
- презентация дирекцией своей компании – 5 мин;
- работа внутри группы – 25 мин;
- обсуждение полученных результатов между группами – 30 мин;
- заключительное выступление дирекции – 10 мин; □ разбор игры – 10 мин; □ итого – 1 ч 30 мин.

### ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ

Работая в группе, старайтесь записывать все возникающие идеи, чтобы не упустить важные детали. В ходе игры следите за дисциплиной – иначе будут применены штрафные санкции, которые снизят ваш итоговый балл. Принимая участие в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным.



## ВЕДУЩИЕ ИГРЫ

На первом этапе ведущие в общих чертах знакомят участников с условиями игры. Затем они формируют команды и передают участникам материалы игры.

В процессе игры ведущие выполняют роль координаторов и консультантов, строго следят за дисциплиной и соблюдением регламента.

## РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

В раздаточный материал входят инструкции для исполнителей ролей дирекции, бизнес-консультантов.

### Роль: дирекция

Вы – дирекция крупной полиграфической компании «Бьюти», успешно работающей на рынке более 7 лет. Она состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы издаете еженедельные журналы офсетным способом.

Компанию «Бьюти» отличают высокие экономические показатели. Большую часть чистой прибыли предприятие направляло на развитие производства. К этому побуждали условия жесткой конкуренции. Руководство всегда незамедлительно реагировало на изменения в отрасли, а также умело их предвидеть, прикладывало все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов. Советом директоров были утверждены три проекта финансирования:

- 1) создание своего научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- 2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
- 3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов. Он будет выбран на основе докладов трех групп бизнес-консультантов (каждая из них возьмет проект и представит его дирекции: выделит все положительные и отрицательные стороны данного проекта финансирования, а также объяснит причины его выбора).

### Задачи группы:

- презентация (информация о компании и трех проектах финансирования);
- самостоятельный анализ вариантов финансирования (плюсы и минусы);
- рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
- вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

### Образцы документов:

- директор полиграфической компании «Бьюти».  
Ф. И. О. \_\_\_\_\_;
- помощник директора полиграфической компании «Бьюти».  
Ф. И. О. \_\_\_\_\_.

### Роль: бизнес-консультант

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Бьюти» предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования.

Ваша миссия – дать квалифицированный совет, который поможет принять самое оптимальное решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

### Задачи группы:

- анализ выбранного вами варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

### Образцы документов:

- **бизнес-консультант.** Группа № 1  
Ф. И. О. \_\_\_\_\_.

*Проект финансирования:* создание собственного научно-исследовательского центра по совершенствованию технологии и организации производства;

- **бизнес-консультант.** Группа № 2  
Ф. И. О. \_\_\_\_\_.

*Проект финансирования:* создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;

- **бизнес-консультант.** Группа № 3

Ф. И. О. \_\_\_\_\_.

*Проект финансирования:* увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции.

### ***Деловая игра №2. Формирование модели организации***

**Цель занятия** – развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

- организационная структура;
- система контроля планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

**Задание:**

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал – слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

**Порядок выполнения работы:**

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.
2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.
3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

*Шаг 1(10 мин).* Участники создают организации. Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

*Шаг 2 (10 мин).* *Первый производственный цикл.* Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

*Шаг 3 (15 мин).* Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

*Шаг 4 (10 мин).* *Второй производственный цикл.* Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

*Шаг 5 (15 мин).* Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

**Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:**

- Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

- Как осуществлялся контроль качества?

- Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

- Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

- Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

- Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

**Правила производства продукции:**

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

- Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

- В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

- Буквы «е» и «ё»; «и» и «й»; «ь» и «ъ» считаются различными.

- Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол».

- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

- Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

- Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).

- Допускается использование собственных имен.

- Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

- Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.

- Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.

- Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

**Правила реализации продукции:**

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл - за каждое слово в принятом предложении; – 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

**Оценка результатов в Совете качества:**

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

**Требования к оформлению отчета:**

Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.

### *Деловая игра №3. Основные управленческие функции*

**Цель игры** – научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

#### **Общие методические указания**

Самая важная из управленческих функций – принятие управленческих решений. Ответственность за принятые решения лежит на руководителе организации или коллегиальном органе, который принимает решения.

Как правило, принятию управленческого решения предшествует тщательная его подготовка, которая включает и анализ управленческой ситуации, и прогнозирование тенденций ее развития, и многое другое. Одно из наших занятий будет специально посвящено основным этапам подготовки управленческого решения.

После того как решение принято, должен быть разработан детальный план его реализации, включающий количество необходимых ресурсов, срок реализации, исполнителей, которым поручена реализация различных этапов принятого управленческого решения.

Следующей функцией управления является планирование. Мы знаем такие разновидности планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное, в зависимости от тех задач, которые ставятся при разработке планов.

При переходе к рыночной экономике в России конца XX в. многие предприятия отказались от этой важной управленческой функции, что нередко было одной из причин их неэффективной деятельности.

Основные функции управления реализуются посредством управленческих коммуникаций, по которым передается управленческая информация.

В процессе принятия и реализации управленческих решений от более высокого звена к более низкому в управленческой иерархии передаются приказы, распоряжения, инструкции, планы, запрашивается информация о состоянии дел на местах.

В обратном направлении передается информация о состоянии дел, о выполнении приказов, распоряжений, планов, запрашиваются управленческие решения при возникновении проблем, решение которых не входит в компетенцию более низкого управленческого звена. К более высокому управленческому звену могут поступать предложения по решению возникших проблем, по корректировке плановых заданий и т.д.

От качества управленческих коммуникаций во многом зависит успешная реализация управленческих решений.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует основной управленческий цикл (рис. 1).



Рисунок 1 – Основной управленческий цикл.

#### **Управленческая ситуация № 1**

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

**Проблема 1.** *Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?*

**Развитие управленческой ситуации № 1.** В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость.

Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы.

В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

На рис. 2. представлены основные функции управления и основные принципы их реализации в процессе управления организацией.

Система управления эффективно функционирует только тогда, когда она обеспечивает выполнение каждой из основных управленческих функций.

Отсутствие какого-либо звена в процессе функционирования системы управления любой организацией делает систему управления неэффективной.

Задача любого руководителя при формировании или реорганизации системы управления — добиться, чтобы каждая из основных управленческих функций была во вновь формируемой или реорганизуемой системе управления реализована.

### Управленческая ситуация № 2

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них — к начальникам цехов, от начальников цехов — в администрацию фабрики.

Функции	Разновидности	Принципы
Принятие управленческого решения	Индивидуальное Коллективное Стратегическое Тактическое Оперативное	Единоначалие Коллективность Использование опыта и знаний специалистов
Планирование	Стратегическое Тактическое Оперативное	Гибкость Плановмерность Непрерывность Адекватность
Организация	Жесткая Мобильная Постоянная Временная	Делегирование полномочий Технологическое и ресурсное обеспечение Координация работ
Мотивация	Постоянная Временная	Стимулирование Ответственность Участие исполнителей в принятии решений
Контроль	По результатам выполнения работ учреждений Упреждающий Выборочный	Независимость от исполнительского плана Регламентированность Периодичность

## Рисунок 2 – Основные функции управления и принципы их реализации

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

**Проблема 2.** Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество коммуникаций. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

**Развитие управленческой ситуации № 2.** При сложившейся на фабрике организации контроля руководство фабрики не гарантировано от получения недостоверной информации от начальников цехов, а начальники цехов – от получения недостоверной информации от мастеров. Это позволяет охарактеризовать систему коммуникаций на фабрике как недостаточно эффективную.

В результате использования такой системы коммуникаций нарушенным оказался принцип независимости контроля. Функции производства продукции и контроля за исполнением осуществлялись одним должностным лицом, что повлекло за собой получение вышестоящим управленческим звеном не всегда объективной и своевременной информации о ходе выполнения плана.

Естественно, что в такой ситуации и поступление распоряжений вышестоящего управленческого звена нижестоящему запаздывает и не всегда соответствует сложившемуся положению.

Директору фабрики можно порекомендовать реорганизовать системы контроля и коммуникаций, по которым поступает информация о ходе выполнения плановых заданий.

Руководство фабрики наряду с заключениями начальников цехов и мастеров должно располагать первичной (непосредственной) информацией о ходе выполнения плановых заданий.

Принятие управленческого решения – первая в ряду основных функций управления.

Основной функциональной цепочке – планированию организации, мотивации, контролю – предшествует стратегическое, тактическое или оперативное управленческое решение.

Принятие стратегического решения о переходе на производство нового вида продукции приводит в движение всю основную функциональную цепочку.

Принятие стратегического решения о новой оборонительной Доктрине страны, новой социальной политике или политике экономических преобразований также «включает» всю основную функциональную цепочку, без которой реализация принятого управленческого решения невозможна.

Если на предприятии принято тактическое решение об увеличении объема производства продукции, которая, как предполагается, в ближайшем будущем будет пользоваться повышенным спросом, и позволит получить дополнительную прибыль, то это влечет за собой необходимость разработки дополнительного плана, требует дополнительной организационной работы, мотивации, контроля.

Оперативное управленческое решение серьезной проблемы, возникшей в той или иной области деятельности предприятия, также может потребовать включения всей основной функциональной цепочки, начиная с внесения коррективов в утвержденные планы (производственный, финансовый и т. д.).

Однако и тактическое, и оперативное решение должно соответствовать стратегии развития предприятия.

Выработка и корректировка стратегии с последующим принятием управленческого решения соответствующего уровня – стратегического, тактического, оперативного – вместе с основной функциональной цепочкой образуют основной управленческий цикл, представленный на рис. 1.

## Деловая игра №4. «ТЕКУЧКА» В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Цели игры** – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т. д.

**Задача преподавателя (ведущего)** – организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

**Задача студентов** – находить решения поставленных проблем.

Для этого они:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;



						бытия						
		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует – 5 событий».

В заключение преподаватель подчеркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счет экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

### **ВЕДУЩИЕ ИГРЫ**

Наиболее трудная часть дискуссии – корректировка и активизация обсуждения ведущим (преподавателем). Важно, чтобы по каждому событию на том или ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведется вяло, ведущий должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию. Например, все игроки без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора имеет право в любое время зайти к нему со своими вопросами. Ведущий может спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора, или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство игроков сочли, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), ведущий может поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о правах и обязанностях этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

### **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ Роль: генеральный директор**

Вы – генеральный директор фирмы, как обычно, начали свой рабочий день на полчаса раньше, и прежде всего на листе бумаги написали перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных подчеркнули работу по составлению плана развития фирмы. Это давно не дает вам покоя, однако взяться за дело по-настоящему было некогда: отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научнотехнического развития фирмы, анализ основных техникоэкономических показателей, прогноз на будущий год и т. д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание: конец месяца и квартала, заместителя генерального директора по финансам беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 ч.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей, в том числе несколько представителей других фирм. Кроме того, просят принять их: начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы), начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. (Вы помните, что он не первый день пытается попасть к вам на прием, хотя есть заместитель генерального директора по финансам.) По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Прием вы начали в 11.30. В первую очередь пригласили представителей других фирм. Своим сотрудникам назначили время в течение дня, заместителя генерального директора просили через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Оказалось, что все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уж принято, что сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора: вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать проблему с кем-либо, кроме генерального ди-



ректора, второй остался неудовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства «шефа».

Лишь после обеда вы смогли наконец приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва оказалась выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Вы давно подозревали, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Вы просите секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у вас прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы: в прошлый раз вы переносили его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок значит подрывать уважение к порядку вообще.

Размышления прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Вы также не успели принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Вы с тоской посмотрели на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумались: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мной. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно посмотреть результаты, тем более что они здесь, в папке.

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера – от 1 до 5 % у руководителя, до 25 % – отдельно у заместителей, из них 93 % – на проведение разного рода совещаний и 7 % – на изучение и проработку материалов;
- составление (подготовка предложений) плана – 5 % у руководителя и до 15 % у заместителей, корректировка и уточнение планов текущего года – от 3 до 4 %;
- оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2–3 %, совещания – 90, изучение материалов – 2 %;
- другие формы работы – остальное время;
- решение кадровых вопросов – 5–6 % рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4 %, другие вопросы – остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумываетесь вы. – Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 ч. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

### **Деловая игра №5. «ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ»**

*Цели игры:*

- 1) изучить процедуру вхождения в должность руководителя;
- 2) выявить различные точки зрения на проблему вхождения в должность;
- 3) оценить готовность занять должность руководителя;
- 4) потренироваться в деловом общении, ведении дискуссий, принятии решения;
- 5) обучиться моделированию процесса вхождения в должность;
- 6) отработать типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, принятия и реализации решений в новых условиях, подготовить план работы в первый день.

Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Даже если вступающий в должность не назначен, а избран коллективом или прошел по конкурсу, ему предстоит заслужить или закрепить свой авторитет и доверие сотрудников. Придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при вступлении в должность молодые, начинающие руководители. Как правило, они еще не умеют работать с людьми, видеть разницу между личными контактами и деловым общением, иногда склонны к самолюбованию, администрированию и в результате теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. Но необходимо учесть, что первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новый руководитель должен помнить, что состав и последовательность его действий определяются не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ**

При проведении игры в качестве исходной информации используются: характеристика (описание проблемной ситуации) и задания участникам.

Игра включает в себя несколько этапов: постановку задачи; разработку программы действий; выступления лидеров групп; дискуссию; подведение итогов анализа игры; составление отчета.

При постановке задачи преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет цель игры, распределяет роли. Для этого из участвующих в игре выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из общего числа участников 3–5 чел. Первая группа получает задание продумать представление в новом коллективе, вторая – подготовить план работы на первый день, третья – найти решение предлагаемых ситуаций.

Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая – план работы, третья – принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя.

Создавая программу действий, группы обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т. п.

Выступления лидеров команд происходят следующим образом. За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер группы № 1 произносит вступительную речь перед «коллективом», отвечает на вопросы. Затем лидер группы № 2 знакомит всех с подготовленным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Лидер группы № 3 рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий.

В дискуссии участвуют все. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

Подведя итоги игры, ведущий оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения проблемы, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формулирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Затем составляется отчет.

#### *Состав игровых групп:*

- три группы по 3–5 чел., каждая со своим лидером; □ три группы экспертов по 3–5 чел.

#### *Регламент игры:*

- постановка ведущим задачи, распределение ролей (лидеры, участники групп, эксперты) – 10 мин;
- подготовка групп к выполнению задания (эксперты в это же время получают копии заданий и информацию о состоянии дел в трудовом коллективе) – 10–15 мин:
- группа № 1 – к представлению в новом коллективе;
- группа № 2 – созданию плана работы на первый день;
- группа № 3 – поиску решения проблемы;
- разработка программы действий – 25–30 мин;
- выступления лидеров команд (по 10 мин каждый) – 30–35 мин;
- дискуссия, выставление оценок экспертами – 25–30 мин;
- подведение итогов анализа проблемы – 10–15 мин;
- оценка и подбор экспертами наилучших идей – 10–15 мин;
- принятие коллективного решения, составление отчета – 10–15 мин;
- итог – 2 ч 30 мин.

## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ**

Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации преподавателя.

Докладчикам (претендентам на должность) следует использовать интересные формы выступления (до 10 мин), применять наглядные пособия.

Регламент выступлений и дискуссий должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление, если доклад и выступления неинтересны – прервать их.

Анализирующие игру так ставят вопросы докладчикам, чтобы возникала активная дискуссия.

Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.

Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

## **ВЕДУЩИЕ ИГРЫ**

Игрой управляет преподаватель. В ходе игры он может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

## **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

### **Роль: лидер группы № 1 (подготовка к выступлению в новом коллективе)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой, поэтому часто приходится трудиться в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20–25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены в должности начальника отдела в тот момент, когда там сложилась кризисная ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно состояться собрание отдела.

Подготовьте тезисы своего выступления по плану:

- Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
- Каковы мотивы вашего прихода в эту организацию и желания занять должность руководителя отдела?
- Как вы относитесь к своим обязанностям, правам? Какие задачи вы бы хотели решать?
- Что вы ожидаете от коллектива? В чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

С учетом того, что члены коллектива ждут от вас действий, с ответствующих их личным предположениям, ваше выступление должно быть аргументированным, эмоциональным, но кратким и четким.

### **Роль: лидер группы № 2 (разработка плана работы на первый рабочий день)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20–25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены начальником отдела маркетинга. С коллективом не знакомы, но о тяжелой ситуации в отделе информированы. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Если вы не сможете сразу показать себя хозяином положения, способным организатором, окажетесь под грузом «текучки», то вам будет трудно рассчитывать на успех в дальнейшем.

Продумайте, что и в какой очередности станете делать в первый день работы. Учтите, что подчиненные ожидают от вас советов, указаний, новой информации, сохранения или изменения привычного порядка, одобрения, похвалы и т. п.

Сознательно или бессознательно вас начнут сравнивать с предыдущим руководителем. Все ваши действия и слова будут оцениваться. На вас будут возлагать надежды.

Подготовьте план первого рабочего дня.

**Роль: лидер группы № 3 (выработка решения проблемы)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20–25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы назначены начальником отдела маркетинга и с завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. У вас нет опыта работы в подобном трудовом коллективе: в условиях неопределенности и кризиса. Но вы должны оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать продуманные решения в каждом конкретном случае. От вашего поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, опыта и представлений постарайтесь предугадать свое поведение, если в первый день работы столкнетесь с такими ситуациями.

Один из сотрудников просит на завтра отгул, так как ему надо в деревне у родителей убрать урожай.

Вы получили коллективную жалобу на одного из подчиненных.

К вам пришел опытный немолодой работник и, раскритиковав прежнего руководителя, предложил обращаться за помощью и советами.

Вам доложили о поломке дорогостоящего компьютера.

Вас неожиданно вызвали на совещание к начальнику управления.

Вам намекнули, что ожидают праздничного застолья в честь вашего вступления в должность.

Вам кто-то позвонил и, не представившись, потребовал назначить двух человек для поездки в ближайшие дни в командировку.

Постарайтесь составить краткую программу своих действий в каждом случае, ответив на следующие вопросы:

- Какие мысли возникли сначала?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

**Деловая игра №6. Потерпевшие кораблекрушение.**

**Цель игры** – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

**Правила:**

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

**Задача:**

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пят-

надцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Химическое вещество, отпугивающее
4. Противомоскитная сетка. акул.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.
6. Карты Тихого океана.
7. 1 л рома крепостью 80°.
8. Надувная подушка.
9. 20 м нейлонового каната.
10. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
11. Маленький радиоприемник.
12. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

#### Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение»

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркала для бритья и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания. Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркальце для бритья. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.
2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.
3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.
4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.
5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.
6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.
7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.
8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.
9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.
10. Химическое средство для отпугивания акул.
11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.
12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.
13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.
14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.
15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

### **Деловая игра №7. ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВА**

*Цель игры* – воспитание навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений.

*Конечный результат игры* – разработка рекомендаций по развитию самоуправления обучаемых, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

#### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ**

Игра должна носить состязательный характер. Для этого всех игроков целесообразно разделить на два творческих коллектива – бригады. Они работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бригад выступают в качестве докладчиков, другие – оппонентов. Затем они меняются ролями, что позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригадами, оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров – бригадиров по результатам социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов бригады; определение трудового вклада – качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределения стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада – успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки – чистые листы бумаги и предлагается внести в них фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку – кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую – в три и т. д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (2 чел.) можно произвести также с помощью социометрического опроса либо открытым голосованием.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость – количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножением этих двух показателей получается оценка трудового вклада каждого члена коллектива – своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты участие в научной студенческой и общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др.

К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и т. п. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине – трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому студенту с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов (табл. 5). Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно все обсудить и выбрать единый для обеих бригад метод распределения.

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Расположенный в графе 7 коэффициент К означает цену (руб.) единицы расчетной величины, получаемую в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). Коэффициент трудового участия (КТУ) – результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий, пятый, этап игры. Участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

*Состав игровых групп:*

- две бригады по 10–12 чел.; □ два совета бригад по 2 чел.

*Регламент игры:*

- социометрический опрос – 10 мин;
- выборы счетной комиссии, подсчет результатов опроса – 10 мин;
- выбор двух лидеров опроса – бригадиров – 5 мин;
- выбор двух советов бригад по 2 чел. – 10 мин;
- определение трудового вклада – 10 мин;
- выбор метода расчета стипендии – 5 мин;
- расчет стипендии с учетом личного вклада – 10 мин;
- разработка рекомендаций по улучшению подготовки специалистов – 10 мин;
- итого – 1 ч.

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ**

Формирование бригад и выбор членов совета бригады имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

**Таблица 5 Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов**

Фамилия И.О.	Успеваемость	Посещаемость	Гарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	4 = 3 ⋅ 2	5	6 = 4 ⋅ 5	7 = 6 ⋅ 3
Иванов В.Н.	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Петров С.П.	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
.....	...	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...	...
Щукин В.К.	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1 200,00	2 280,0

### **ВЕДУЩИЕ ИГРЫ**

В заключительной части игры ведущий (преподаватель) может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом выяснится, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же в ходе игры.

#### **Деловая игра №8 «ТЕМНАЯ ЛОШАДКА»**

*Цель игры* – освоить приемы ведения деловой беседы; разработать должностные требования к кандидатам на вакантную должность; оценить личностно-деловые качества кандидата.

*Основная задача работодателя* – выявить подлинное «лицо» каждого из претендентов и не допустить ошибки в их оценке.

*Основная задача претендентов* – приложить все усилия, чтобы быть принятым на должность, а также не дать поймать себя на вопросе и разоблачить.

## ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ

На первом этапе формируются рабочие группы. Играющие в количестве 16 чел. делятся на три группы по 4 чел., каждая из которых представляет собой самостоятельную фирму и имеет директора, менеджера по персоналу и начальника отдела кадров. Остальные четыре игрока являются претендентами на вакантную должность. После окончания жеребьевки фирмы и кандидаты получают раздаточный материал, с которым начинают работать.

На втором этапе идет подготовка к деловой беседе. Следует учесть, что в процессе игры каждому кандидату предстоит сыграть свою роль, в соответствии с которой он будет общаться с работодателями.

Ведущий объясняет каждому кандидату суть его роли, причем в интересах игры ни один кандидат не знает, какие роли исполняют другие кандидаты, равно как и работодатели знают только типы кандидатов, но каждого в отдельности им предстоит угадать.

Кандидату выделяется время на подготовку, в течение которого он должен также заполнить резюме, которое потребуется для оценки его деловых качеств (см. «Раздаточный материал»).

Пока кандидаты готовятся к деловой беседе, каждая фирма разрабатывает требования и вопросы к кандидату. Чтобы правильно настроиться на деловую беседу, работодатели должны заранее определить свои подходы к отбору претендентов на вакантную должность. Для этого директору фирмы предлагается ответить на тест (табл. 6): он позволит направить вопросы к претенденту в нужное русло и избежать траты времени (см. «Раздаточный материал»). Однако эти вопросы не следует механически копировать в беседе с кандидатом, тем более что в тесте представлены далеко не все «каверзные» вопросы. Заполненный тест передается ведущему, и результаты его оглашаются в конце игры.

В ходе беседы надо также оценить деловые качества кандидатов. Поэтому менеджер по персоналу каждой фирмы заполняет «Требования к кандидату» (см. «Раздаточный материал»), в которых указываются должность, квалификация и некоторые особенности будущей работы. При заполнении требований нужно обратить особое внимание на пункт «Тип руководства, предпочтительный для кандидата». Для этого каждая фирма получает лист «Типы руководства» (см. «Раздаточный материал»).

Для результатов беседы особенно важно, какое впечатление о кандидате составят представители фирмы. Поэтому руководители отдела кадров получают «Карту отбора претендентов» (табл. 7) – заполнять ее будут уже в процессе беседы. Карта содержит девять факторов отбора, но все фирмы могут определить только те из них, которые представляют для них важность и по которым будут непосредственно оцениваться кандидаты. При желании руководитель отдела кадров может суммировать очки по каждому фактору и для каждого кандидата отметить эту сумму. Карта отбора позволит по окончании деловой беседы подвести итоги по всем кандидатам.

Затем проводится беседа с претендентами и работодателями. На этом этапе каждый кандидат должен пройти собеседование во всех фирмах. В начале деловой беседы он отдает заполненное резюме менеджеру по персоналу, который отмечает соответствие деловых качеств и подготовки кандидата требованиям, разработанным на предыдущем этапе. Затем директор фирмы задает кандидату ряд вопросов, на которые тот должен ответить. В то же время руководитель отдела кадров заполняет карту отбора претендентов, руководствуясь ответами кандидатов. Представителям фирмы необходимо обратить внимание на то, что будет говорить кандидат, и особенно – как он будет говорить. Поведение кандидатов имеет важное значение, так как каждый из них все-таки играет определенную роль и не может слишком от нее отклоняться. В то же время кандидаты будут стараться не разоблачить себя, поэтому перед работодателями стоит сложная задача. Их выбор будет зависеть не только от собственных способностей к оценке, но и от того, насколько хорошо была сыграна та или иная роль.

На заключительном этапе оценки кандидатов каждая фирма подводит итоги. При этом учитываются ответы кандидатов, общее впечатление о каждом из них и результаты заполнения формы «Требования к кандидату» и табл. 7. Каждая фирма устраивает закрытое совещание и выносит окончательное решение, которое в письменном виде передается ведущему. Затем ведущий оглашает результаты игры. Фирма, которая угадала больше всего кандидатов, считается выигравшей. Можно сделать вывод, что у этих участников имеются навыки психологической диагностики. Кандидат, которого не смогла угадать ни одна фирма, также выигрывает.

*Состав игровых групп:*

➤ три группы по 4 чел., означающие отдельные фирмы; □ четыре претендента на вакантные должности.

*Регламент игры:*

➤ формирование групп, распределение ролей – 10 мин;



- подготовка кандидатов к деловой беседе, в это же время разработка фирмами требований к кандидатам на вакантные должности – 15–20 мин;
- беседа работодателей с претендентами – 35–40 мин;
- оценка кандидатов, вынесение окончательного решения – 15 мин;
- итого – 1 ч 15 мин.

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ**

Следует знать, что *кандидаты* делятся на четыре *типа*.

1. *Аферист*. Самый опасный тип. Если ему удастся устроиться на желаемую должность, то он будет проявлять себя исполнительным и добросовестным работником в течение некоторого времени, пока не завоюет доверие и уважение начальства и коллег. Затем он постарается получить доступ к финансам фирмы и однажды совершит хищение.

Необходимо помнить, что аферист очень хитер и изворотлив, поэтому, чтобы его разоблачить, нужно задавать вопросы, на которые можно дать только однозначный ответ.

2. *Карьерист*. Такой человек очень амбициозен и честолюбив. У него есть свои причины во что бы то ни стало получить эту работу. Вначале его тактика не будет отличаться от тактики афериста, но затем он постарается всеми способами подняться по служебной лестнице, используя любые средства, и не остановится, пока не займет место директора фирмы.

Разоблачить карьериста – сложная задача, но это необходимо сделать, особенно в интересах руководства.

3. *Исполнитель*. Это положительный тип работника. Он не обладает настойчивостью карьериста и расчетливостью афериста, а будет добросовестно и честно работать. Он сможет создать хорошую атмосферу в коллективе и заслужит уважение начальства. От него не стоит ждать новых идей, но порученную работу он выполнит точно в срок и приложит все усилия, чтобы сделать все на должном уровне.

Если фирма правильно определит в претенденте исполнителя и примет его на работу, то это будет дополнительным плюсом ее директору и сотрудникам.

4. *Конформист*. Человек, плывущий по течению, предпочитающий принимать интересы группы, даже если они не соответствуют его собственному мнению. У него плохо развито чувство ответственности, отсутствуют четкие принципы, но при этом он достаточно хитер и скрытен. Конформист делает вид, что он в курсе всех дел и работа у него в руках кипит, но в действительности толку от него не будет. Он всегда сможет найти себе оправдание и переложить вину с себя на других. Кроме того, он не любит самостоятельно принимать решения и предпочитает окружать себя помощниками. Принятие на работу конформиста означает для фирмы напрасную трату денег.

### **ВЕДУЩИЕ ИГРЫ**

Ведущий распределяет раздаточный материал, собирает результаты тестов, следит, чтобы участники тщательно выполняли свои роли, оглашает результаты.

### **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

**Резюме** (4 экз.)

\_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество

Домашний телефон: \_\_\_\_\_

Рабочий телефон: \_\_\_\_\_

Дата рождения: \_\_\_\_\_

Семейное положение: \_\_\_\_\_

Цель: Должность \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Дополнительная информация* (уровень владения компьютером, знание иностранных языков, умение водить автомобиль и т. п.). \_\_\_\_\_ *Личные качества* (например, работоспособность, стрессоустойчивость, способность к прогнозированию, коммуникабельность и др.). \_\_\_\_\_

*Заработная плата* на время испытательного срока – от \_\_\_\_\_ р.

Дата: \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Т а б л и ц а 6

**Тест. Оценка кандидата на вакантную должность** (заполняется директором фирмы)

Вопросы	Оценка	
	Да	Нет
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства		
2. Перечисление требований к работнику является непременным условием ведения разговора с претендентом		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше попросить его описать, как он сейчас справляется с работой		
4. Вопрос коммуникабельности хобби претендента позволит сделать вывод о его (не)		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли претендент к такой работе и какие нагрузки он сможет перенести		
6. Нужно обязательно поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности		
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, может составить представление о стиле его как руководителя		
9. Вопрос о том, как претендент воспитывает своих детей, также характеризует его как руководителя		
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента		
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, дает представление о его политических взглядах		
12. Узнав, в каком магазине претендент приобретает одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь		
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента		
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить прежнее место работы. Он никогда не скажет правду		
15. Если принимающий решение о назначении претендента на руководящую должность после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то он сам виноват в этом		

**Требования к кандидату** (3 экз.)

(заполняются менеджером по персоналу)

**Типы руководства** (4 экз.)

1. *Авторитарный* – стремится доминировать и подчинять себе всех, с кем сталкивается в практической деятельности; отстраняет подчиненных от участия в управлении; подавляет инициативу исполнителей.

2. *Коллегиальный* – его девиз: «Моя точка зрения – одна из возможных». Это обычно демократ по натуре, профессионал по образованию и опыту работы. Поощряет инициативу, делегирует полномочия в управлении.

3. *Дипломатический* – способен быстро перестраиваться на новую модель деятельности. Общительный, берет на себя инициативу в переговорах. Крайний тип характеризуется изворотливостью и лицемерием.

4. *Либеральный* – предоставляет подчиненным полную свободу действий, поощряет инициативу. Берет на себя ответственность за поведение подчиненных. В качестве отрицательных черт выступают: попустительство, пренебрежение к осуществлению функций контроля, снисходительность к лентяям.

5. *Авральный* – работу обычно организует по принципу: «Давай, давай! Потом разберемся!» Нередко мобилизует все материальные и духовные ресурсы подчиненных на выполнение конкретного задания. При частом использовании данного принципа страдает ритмичность работы подразделения.

6. *Конструктивный* – для него характерен постоянный поиск и создание условий для полезных преобразований. По натуре это новатор, побуждающий подчиненных к использованию в своей деятельности нестандартных приемов. Отрицательная черта – излишняя увлеченность преобразованиями в ущерб текущей работе.

7. *Документальный* – всегда верит в «хорошую бумагу». Обычно это прирожденный аппаратчик, бюрократ, склонный управлять людьми из канцелярии. Положительные качества – аккуратность, осмотрительность.

8. *Демонстрационный* – часто прибегает к призывам, умеет воодушевить людей на трудные дела. Стремится к демонстрации своей исполнительности перед вышестоящим начальством. Обладает умением убеждать.

9. *Компромиссный* – такое поведение полезно для урегулирования конфликтов, однако частое применение тактики компромисса ведет к отказу от жесткого контроля за деятельностью подчиненных.

10. *Деловой* – в данном типе сочетаются многие положительные черты всех названных типов. Но для этого типа руководителя работа всегда стоит на первом месте и своих подчиненных он оценивает исключительно по деловым качествам. В результате ориентация на личность работника отходит на второй план.

### ***Деловая игра №9 «ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ»***

*Цель игры* – изучить основные типы менеджеров и главные черты их стиля руководства.

#### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ**

Участники игры делятся на шесть групп. В каждой из пяти групп выбирается один человек – генеральный менеджер. Остальные члены группы – менеджеры низших уровней (подчиненные). При этом менеджер и его подчиненные являются оппонентами в конкретной ситуации.

Каждой группе предлагаются различные небольшие ситуации, а генеральным менеджерам – определенный тип (диктатор, манипулятор, организатор, пессимист или демократ), роль которого им необходимо сыграть. Подчиненные помогают менеджеру.

Шестая группа – эксперты. Их задача – определить тип менеджера каждой группы. Им выдается материал с описанием всех пяти типов менеджеров и экспертные листы (табл. 8), где эксперты оценивают по пятибалльной системе менеджера каждой группы, его деловые качества: понимание стиля, отношение к делу, людям, авторитет, артистизм, эффективность стиля (см. «Раздаточный материал»). Можно использовать другие критерии оценки.

Каждая группа разыгрывает свою ситуацию перед экспертами. При этом менеджер должен использовать жесты, выражения, характерные для своего типа. После выступления всех групп эксперты совещаются и высказывают свое мнение, а также делятся впечатлениями о том, насколько каждый менеджер сумел раскрыть свой тип.

*Состав игровых групп:*

- пять групп менеджеров (в каждой есть генеральный менеджер);
- группа экспертов.

*Регламент игры:*

- разделение на шесть групп, распределение ролей – 10–15 мин;
- обыгрывание разных ситуаций с определенными ролями; эксперты анализируют исполнение – 35–40 мин; □ подведение итогов – 10–15 мин; □ итог – 1 ч.

#### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ**

В ходе игры участникам необходимо тщательно исполнять роль, внимательно относиться к подбору аргументов при высказывании своего мнения. Эксперты должны учитывать умение четко излагать мысли, следить за использованием разных жестов, слов, характерных для своего типа.

#### **ВЕДУЩИЕ ИГРЫ**

Ведущий раздает материал, контролирует ход игры, исполнение разными игроками роли менеджера определенного типа, подводит итоги.

#### **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

##### **Роль: менеджер группы № 1**

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Генеральный менеджер предлагает на эту должность свою племянницу (внешний найм), доказывая свою точку зрения.

При внешнем найме положительные факторы – новые идеи, решения, приемы работы.

При внутреннем найме отрицательный момент – риск накопления сложных личных взаимоотношений между работником, выбранным на новую должность, и его бывшими коллегами. Кроме того, проявление протекционизма – застой в проявлении новых идей и решений.

##### **Роль: член группы № 1 (3 экз.)**

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Группа ратует за кандидатуру давно работающего сотрудника (внутренний найм) и приводит следующие доводы.

При внутреннем найме:

- фирма лучше знает достоинства и недостатки своего работника; □ продвижение по службе – фактор мотивации к труду.

При внешнем найме:

➤ неизвестны деловые и личные качества нового работника; □ необходимо приспособиться к новому месту и коллективу; □ есть риск ухудшения морального климата в коллективе.

**Роль: менеджер группы № 2**

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Менеджер предпочитает стратегию удержания, цель которой – сохранить имеющегося потребителя, существенно не увеличивая объемы продаж. Конкуренция заставляет снижать цену изделий – значит, необходимо сохранить достаточно высокий уровень качества. Все это требует снижения производственных издержек, в том числе за счет затрат на качество.

**Роль: член группы № 2 (3 экз.)**

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Группа придерживается стратегии лидерства, которая обеспечивает постоянное повышение уровня качества продукции при расширении ассортимента и обновлении продукции. Это делается с целью увеличения объема продаж и прибыли за счет новых рынков сбыта. Такая стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР, рекламу, маркетинговые исследования и, естественно, сопровождается повышением цены изделия. **Роль: менеджер группы № 3**

Анна Мартынова недавно поступила на работу в издательство «Русич» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Менеджер доказывает, что правильнее в данной ситуации уволить Мартынову. Его доводы:

- 1) нельзя доверять работнику, действия которого могут испортить репутацию фирмы и снизить ее конкурентоспособность;
- 2) нет гарантии, что по вине Мартыновой конкуренты не узнают еще о каком-нибудь важном проекте издательства «Русич».

**Роль: член группы № 3 (3 экз.)**

Анна Мартынова недавно поступила на работу в издательство «Русич» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Группа выступает за то, чтобы не увольнять Мартынову, а дать ей шанс, и выдвигает следующие аргументы:

- 1) у нее недостаточно опыта;
- 2) за то время, что Мартынова работала в издательстве, она зарекомендовала себя как ответственный и понимающий проблемы предприятия работник. **Роль: менеджер группы № 4**

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня стоит вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Менеджер выступает за большой ежемесячный журнал, приводя следующие доводы:

- сейчас много таких журналов, они пользуются популярностью;
- в нем можно поместить больше рекламы;
- маленький еженедельный журнал не выдержит конкуренции; □ большой журнал принесет больше прибыли.

**Роль: член группы № 4 (5 экз.)**

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня стоит вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Группа голосует за то, чтобы издавать небольшой еженедельник, аргументируя это тем, что:

- маленький журнал быстрее окупится;
- на него первоначально надо меньше средств; □ он рассчитан на среднего потребителя.

**Роль: менеджер группы № 5**

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции производятся за счет предприятия-изготовителя).

Менеджер согласен на условия покупателя, так как:

- на поиск нового клиента уйдет время;

- возможно, новый покупатель вообще не появится;
- неустойчив спрос на эту продукцию;
- поиск нового клиента потребует дополнительных издержек.

**Роль: член группы № 5 (3 экз.)**

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель, но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции производятся за счет предприятия-изготовителя).

Группа считает, что необходимо найти другого покупателя:

- у предприятия хороший отдел маркетинга;
- покупателя будет найти легко, так как сейчас замечены тенденции роста спроса на эту продукцию;
- все издержки на поиск клиента окупятся за счет прибыли и более выгодных условий контракта.

Т а б л и ц а 8

**Лист оценки** (в необходимом количестве для каждого эксперта)

№ п/п	Качества менеджера	Номер группы				
		1	2	3	4	5
1	Тип менеджера (указать словами)					
2	Понимание стиля					
3	Отношение менеджера к делу					
4	Отношение менеджера к людям					
5	Авторитет					
6	Артистизм					
7	Эффективность стиля					

*Манипулятор* – энергичен, умен, обладает симпатичной внешностью и личным обаянием. Вместе с тем он благосклонен к подхалимам, делит сотрудников на любимчиков и неугодных. Последних под всяким предлогом ущемляет морально и материально. Такой руководитель всем подчиненным щедро дает обещания: одним – повышение в должности, другим – увеличение оклада, третьим – престижную зарубежную командировку. Причем все эти поощрения представляет как личное благодеяние. Он сталкивает своих подчиненных, провоцируя ссоры, недружелюбие.

*Пессимист* – стремится избежать ответственности за возможный провал дела. Перекладывает ответственность на подчиненных, старается вообще не принимать никаких решений. Для него характерно выдавать свои решения за указания сверху. Редко контролирует выполнение принятых решений, не очень строго следит за соблюдением трудовой дисциплины, почти не вмешивается в производственную деятельность подчиненных.

*Организатор* – умеет воодушевить людей на трудные дела, организовать работу, мобилизовать все материальные и духовные ресурсы подчиненных на выполнение конкретного задания. Привлекает коллектив к формулировке целей фирмы и выработке решений. На первом плане у него работа, поэтому ориентация на личность работника отходит на второй план. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору внимания уделяется крайне мало либо не уделяется совсем.

*Диктатор* – для него характерны единоличные способы управления и применение административных средств воздействия на подчиненных. Диктатор склонен к преувеличению роли административных методов. Он самовластно решает большинство вопросов жизни коллектива без предварительного обсуждения с его членами, сознательно ограничивает контакты с подчиненными. Считается только с собственным мнением, когда поощряет или наказывает. Он полагает лишним информировать подчиненных о состоянии дел в коллективе. Диктатор, как правило, редко улыбается в присутствии подчиненных, хмурится, постоянно чем-то озабочен, на его лице можно прочесть огромную занятость и ответственность за дело. В обращении с подчиненными проявляются начальственные нотки. Не любит критики в свой адрес. Не терпит возражений, замечаний, выражений собственного мнения подчиненными.

*Демократ* – для него характерно сочетание научных принципов руководства и максимального использования инициативы и творчества подчиненных. Общается с подчиненными по-товарищески; тон, которым он отдает распоряжения, располагает к сотрудничеству. Все вопросы тщательно об-

суждает с подчиненными. Систематически информирует их о положении дел в коллективе. Правильно реагирует на критику в свой адрес, всегда стремится к общению с сотрудниками. Никогда не проявляет своего превосходства над подчиненными, действует как равный среди равных, отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

##### **4.1. Оценка знаний, умений, навыков может быть выражена в параметрах**

Оценка знаний, умений, навыков может быть выражена в параметрах:

- «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»;
- «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»;
- «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»;
- «очень низкая», «примитивная», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Критерии оценивания:

- полнота знаний теоретического контролируемого материала;
- полнота знаний практического контролируемого материала, демонстрация умений и навыков решения типовых задач, выполнения типовых заданий/упражнений/казусов;
- умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из заданных теоретических, научных, справочных, энциклопедических источников;
- умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников;
- умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать практический материал для иллюстраций теоретических положений;
- умение самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов, технологий;
- умение ясно, четко, логично и грамотно излагать собственные размышления, делать умозаключения и выводы;
- умение соблюдать заданную форму изложения (доклад, эссе, другое);
- умение пользоваться ресурсами глобальной сети (интернет);
- умение пользоваться нормативными документами;
- умение создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью;
- умение определять, формулировать проблему и находить пути ее решения;
- умение анализировать современное состояние отрасли, науки и техники;
- умение самостоятельно принимать решения на основе проведенных исследований;
- умение и готовность к использованию основных (изученных) прикладных программных средств;
- умение создавать содержательную презентацию выполненной работы.

Критерии оценки компетенций:

- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности.

##### **4.2. Средства оценивания для текущего контроля**

**Собеседование** – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с учебной практикой, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Для повышения объективности оценки собеседование может проводиться группой преподавателей/экспертов. Критерии оценки результатов собеседования зависят от того, каковы цели поставлены перед ним и, соответственно, бывают разных видов:

– индивидуальное (проводит преподаватель) – групповое (проводит группа экспертов);

– ориентировано на оценку знаний – ситуационное, построенное по принципу решения ситуаций.

Цели проведения собеседования определяют и критерии оценки его результатов, некоторые из которых приведены в таблице П15.

Таблица П15

Цель собеседования: оценка	Критерии оценки результатов
- усвоения знаний	- глубина, прочность, систематичность знаний
- умений применять знания	- адекватность применяемых знаний ситуации - рациональность используемых подходов
- сформированности профессионально значимых личностных качеств	- степень проявления необходимых качеств
- сформированности системы ценностей/отношений	- степень значимости определенных ценностей - проявленное отношение к определенным объектам, ситуациям
- коммуникативных умений	- умение поддерживать и активизировать беседу, - корректное поведение и др.

### **Игра как средство оценивания**

Деловая/ ролевая игра, игровое проектирование – совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Игра как средство оценивания позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Кроме того, игра как метод обучения и контроля используется для решения и оценки комплексных задач: усвоение нового и закрепления старого материала, формирования обще-культурных компетенций, развития творческих способностей, эффективность командной работы, способность к совместному решению задач, а также выявить индивидуальный вклад каждого участника. Решение при оценивании, как правило, принимает экспертная наблюдательная комиссия (специально создаваемая, в которую может входить преподаватель).

Таким образом, цели использования деловых игр определяют и критерии оценки ее результатов, проявляемых в виде демонстрации:

- владение междисциплинарным, комплексным знанием;
- навыков анализа и критического мышления;
- умений коммуникаций, если имитационная игра, то и профессиональных;
- ответственности за последствия принимаемых решений;
- умений в применении типовых схем выработки управленческих решений в проблемных ситуациях;
- творческого мышления;
- умений работы в команде.

Оценивание результатов для участников игровых процедур затруднено сложностью самих этих результатов, потому что игра как сложная динамичная деятельность требует применения не только определенной компетенции как целостности, синтезирующей в себе всю совокупность составляющих ее компонентов, которые порой сложно вычленишь в процессе анализа, но и взаимодействие различных компетенции между собой.

Для определения средств оценивания профессиональных компетенций специалисты рекомендуют использовать обобщенную модель Д. Киркпатрика (D. Kirkpatrick), включающую четыре уровня проявления компетенции. Эта модель была разработана и используется для оценки профессиональной компетенции и результатов обучения на этапе повышения квалификации. Модификация модели для высшего образования приведена в таблице П16.

Таблица П16

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения, интервью, наблюдение, экспертиза
3й уровень	Behavior	Изменение поведения участников (профессионального поведения, общения как его элемента)	Наблюдения, анкетирование, экспертиза
4й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты освоения основной образовательной программы	Итоговая аттестация (отсроченная оценка)

Критерии оценки эффективности участников в игре:

- предъявление каждым студентом своего понимания проблемы;
- появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы;
- степень согласованности, возникшая при обсуждении проблемы.

Критерии эффективности сформулированного участниками решения:

- использование при выработке решений рекомендуемых (обязательных, если игра на освоение определенного учебного материал) приемов, методов;
- не превышение лимита времени;
- наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;
- учет ограничений;
- рациональность принятого решения;
- наличие ошибок или противоречий в решении;
- техническая грамотность оформления решений (если требуется).

Критерии межгруппового взаимодействия:

- быстрота принятия решений;
- экспертиза решений других групп;
- аргументированность при защите своих решений;
- согласованность решения внутри группы;
- итоги соревновательности при проведении действий, входящих в канву игры.

Игра позволяет оценивать личностные качества участников:

- эрудированность;
- принципиальность, честность, добросовестность;
- умение аргументировать и отстаивать свое решение;
- склонность к риску;
- умение использовать различные информационные источники (научную литературу, справочные материал, нормативные документы);
- инициативность, исполнительность;
- самоорганизацию;
- культуру речи, коммуникабельность.

При разработке конкретной игры необходимо заранее заложить, какие именно личностные качества могут быть проявлены и принципиально важны именно в этой игре. Для



оценивания степени их проявления может быть разработан лист наблюдений, отражающий степень выраженности выбранных качеств: сильно – средне – слабо. И сама процедура оценивания требует, как правило, не только усилий преподавателя, но участия всей группы/мини-групп, самооценки участников. Для самооценки результатов обучения (личностных, предметных, метапредметных), выявления отношения к чему-либо как проявления определенной ценностной позиции – составной части компетенций студентам может быть предложено написать эссе, мини-сочинение на тему «Самооценка моих коммуникативных умений», «Мое отношение к коллективной работе», «Мое участие в коллективной работе» и т.п.

#### **Оценивание групповой работы**

Групповая работа является неотъемлемым компонентом дискуссионных процедур, групповых проектов, деловых или иных игр, кейс-измерителей и др.

Существуют следующие подходы к оценке работы в группе:

- единая оценка дается всей группе, и все ее члены, соответственно, получают одинаковый балл; в этом случае, с одной стороны, стимулируется ответственность каждого перед группой, работа на общий результат, с другой стороны, возможно, иждивенческое отношение части студентов, желание получить результат за счет других (таблица П17);

- оценка работы каждого в группе в соответствии с выбранными критериями (активность работы, вклад в результат, коммуникативного умения и др.) (таблицы П8, П10). В этом случае необходимо заранее обеспечить каждого студента индивидуальным конкретным заданием, которое будет суммироваться к общему результату по групповой работе;

- оценивается индивидуальная защита работы, выполненная группой (т.е. групповая работа при индивидуальном уровне ответственности).

Таблица П17

Обстановка в группе была дружеская.	1234567	Обстановка в группе была доброжелательная. напряженная, чувствовалось напряженное отношение друг к другу.
Характер обсуждения проблем в группе был конструктивным, критика была направлена на получение общего результата.	1234567	Характер обсуждения проблем в группе был недостаточно конструктивным, критика была направлена друг на друга.
Предложения принимались в зависимости от их содержания, а не от личности того, кто их вносил	1234567	Предложения принимались или отвергались в зависимости от личности того, кто их высказывал.
Группа работала как единое целое, члены группы взаимно помогали друг другу	1234567	Группа разбилась на части, которые фактически противостояли друг другу.
Решения принимались совместно, после того как все убедились в их правильности	1234567	Решения принимались одним – двумя членами группы, а мнение остальных не учитывалось.
Была полная возможность высказаться для всех членов группы	1234567	Многие члены группы не имели возможности высказать свое отношение к обсуждаемой вопросам.
Конечная цель работы группы ясна и понятна	1234567	Непонятно, для чего мы все здесь собрались.
Наша группа получила хороший результат.	1234567	Наша группа фактически не получила результата.
В процессе работы сначала я чувствовал себя неуютно, но затем мое состояние улучшилось.	1234567	С начала и до конца чувствовал себя неуютно.
В группе я чувствовал себя уверенно, был полноправным ее членом.	1234567	В группе я чувствовал себя неуверенно, как посторонний.

#### **Оценивание результатов обучения на зачете**

Зачет – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки чьих либо знаний, умений, компетенций по какому-либо учебному предмету, модулю и т.д.

Зачет предполагает выдачу списка вопросов, выносимых на зачет, заранее (в самом начале обучения или в конце обучения перед сессией). Зачет включает, как правило, две части: теоретическую (вопросы) и практическую (задачи, практические задания, кейсы и т.д.). Для подготовки к ответу на вопросы и решение задания, отводится время в пределах 30 минут. После ответа на теоретические вопросы преподаватель, как правило, задает дополнительные вопросы. Компетентностный подход ориентирует на то, чтобы зачет обязательно включал деятельностный компонент в виде задачи/ситуации/кейса для решения.

В условиях балльно-рейтинговой системы балльный вес зачета составляет только часть в общей сумме баллов (40 баллов).

Критерии могут быть пересмотрены, дополнены, конкретизированы с учетом специфики учебного материала и формируемых компетенций.

оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно связывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, причем не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач;

оценка **«не зачтено»** выставляется студенту, который не владеет значительной частью программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно оперирует терминами и понятиями. С большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.