



# Обсуждение ответов Олимпиады прошлых лет

# 1. Отметьте «твердые» (hard) навыки:

- 1) Владение китайским языком;
- 2) Проактивность;
- 3) Умение убеждать;
- 4) Эмпатия;
- 5) Знание языка программирования C++ ;
- 6) Навыки дизайна интерфейсов.

## Hard skills:

Это набор профессиональных навыков и умений, связанных с технической стороной деятельности.

Такие навыки можно продемонстрировать, они относятся к обязательным требованиям при приеме на работу, их указывают в должностных инструкциях, они подтверждаются дипломами и сертификатами.

## 2. Отметьте «мягкие» (soft)

**навыки:**

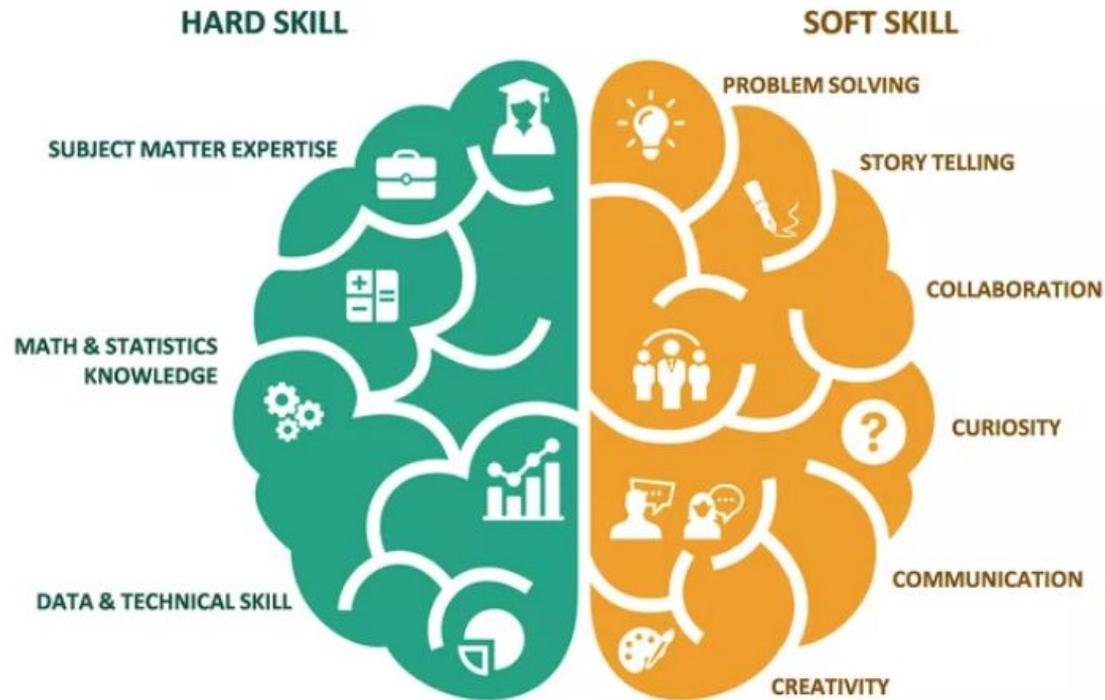
- 1) Владение китайским языком;
- 2) Проактивность;
- 3) Умение убеждать;
- 4) Эмпатия;
- 5) Знание языка программирования C++;
- 6) Навыки дизайна интерфейсов.

## Soft skills:

Комплекс неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью.

# HARD SKILLS & SOFT SKILLS

Enter your sub headline here



**Hard-skills** – навыки и компетенции профессионального характера, которые можно измерить количественно, к таким навыкам можно отнести:

- владение иностранным языком;
- навыки программирования;
- работа с техникой;
- скорость печати;
- вычислительные навыки и др.

**Soft-skills** - навыки и компетенции субъективного характера, поэтому их достаточно сложно измерить, к таким навыкам относят:

- коммуникация;
- гибкость;
- тайм-менеджмент;
- креативность;
- трудовая этика и др.

## Hard skills

## Soft skills

Для овладения важны логика и интеллект, которые измеряют уровнем IQ.

Важен высокий коэффициент эмоционального интеллекта EQ.

Наличие и уровень «твердых» навыков проверяют при помощи экзаменов и аттестаций.

Проявление «мягких» навыков сложно отследить, измерить или показать. Существуют различные процедуры ассессмента и личного тестирования, но это дорогостоящие мероприятия.

Практически не изменяются, не зависимо от того, в какой среде (компания, коллектив, отдел) находится человек. Например, правила хорошего программного кода остаются одинаковыми для любой компании.

Требуют адаптации под конкретную аудиторию и ситуацию. Например, межличностное общение понадобится для работы в команде, которая занимается тестированием программного обеспечения.

Приобретаются путем анализа и запоминания готового материала (лекции, книги, аудио и видеоматериалы, личный инструктаж).

Формирование навыков основано на личном опыте.

3. Критерии качества целей означают следующие характеристики целей:

1) Соответствие внешней среде компании;

2) Конкретность;

3) Долгосрочность;

4) Непротиворечивость;

5) Достижимость;

6) Измеримость.

**Цель** - идеальное или желаемое состояние объекта управления.



Цели организации выполняют **функции**:

1. Отражают философию и концепцию развития организации.
2. Составляют основу управленческой структуры.
3. Уменьшают неопределенность текущей деятельности.
4. Составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки полученных результатов.
5. Сплачивают персонал.
6. Служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования организации.

# Формулировка цели

## SMARTER

Specific	<ul style="list-style-type: none"><li>• Точная, конкретная, однозначная</li></ul>
Measurable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Измеряемая</li></ul>
Achievable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Амбициозная, но достижимая</li><li>• Соответствующая (с видением, стратегией)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Четко обозначенная во времени</li><li>• Введенная, принятой за нее</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Переосмысливаемая</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отказаться, в случае</li></ul>

***SMART – это метод описания цели, включающий в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определённость по срокам.***

<b>Неправильно</b>	<b>Правильно (цель по SMART)</b>
<b>Открыть новый магазин</b>	<b>Открыть новый магазин по адресу: Красногвардейский бульвар, к августу 2020 г. не превышая бюджет в 1 млн. руб.</b>
<b>Написать книгу</b>	<b>Выпустить книгу на тему “Миграция Хомячков” объёмом не меньше 300 страниц, к августу 2020 г.</b>
<b>Увеличить продажи</b>	<b>Увеличить годовой объём продаж на 10 % к декабрю 2019 г. за счёт увеличения среднего чека</b>
<b>Увеличить количество сделок</b>	<b>За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение CRM-системы</b>

# I. S – Specific

- В переводе: Конкретность и ясность.
- Цель по системе SMARTER должна быть ясной, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу, учитывать специфику.
- Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить? Наша ли это цель?
- Пример: “Увеличить количество продаж”, “Выйти на новый рынок”, “Реанимировать клиентскую базу”.

# M – Measurable

- В переводе: Измеримость.
- Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде.
- Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART ER оказалась достигнута?
- Пример: “250 миллионов рублей”, “5 семинаров в месяц”, “15 % конверсии”.

# 3. A – Achievable

- В переводе: Достижимость.
- Заявленные в подходе SMARTER цели должны быть одновременно и достижимы, и достаточно амбициозны, даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции..
- Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMARTER? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать? Что – помочь?
- Пример: “Наши конкуренты имеют 15% доли рынка, мы, обладая лучшими ресурсами, можем занять все 20%”.

## 4. R – Relevant

- В переводе: Согласованность, важность.
- Цель должна быть согласована с основными целями компании, с планами. Действия цели по методу SMARTER должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам.
- Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Как сочетается и не противоречит ли эта цель другим задачам?
- Пример: ”Именно отдел сопровождения договоров способен помочь исследовать клиентов, чтобы повысить вторичные обращения в отдел продаж”.

## 5.T – Time bound

- В переводе: Определённость по срокам.
- Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному.
- Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? В какие сроки? Когда должен быть получен запланированный результат?
- Пример: “К 31 декабря 2020 года”, “к дате экзамена”, “за 4 месяца”, “за 1 год”.

## 6. E-Evaluated

- В переводе: Взвешенная, с принятой за неё ответственностью.
- Должны быть установлены ответственные лица и исполнители.
- Вопросы: Кто будет осуществлять действия по достижению цели? Готов ли исполнитель принять на себя ответственность? Достаточно ли у него компетенций и ресурсов?
- Пример: «работникам отдела продаж увеличить количество холодных звонков и оценить емкость рынка для внедрения нового продукта», «работникам отдела сопровождения договоров поучаствовать в анализе баз данных потенциальных клиентов».

# 7. Reviewed

- В переводе: Пересматриваемая. Отказаться, в случае если ...
- Если цель в процессе оценки ее достижимости и анализа внутренних ресурсов, необходимых для ее достижения, оказывается невыполнимой и /или утрачивает актуальность, от нее необходимо отказаться, или пересмотреть.
- Вопросы: Достижима ли цель? Если да, то какой ценой? Ее достижение все еще актуально?
- Пример: «По истечении 5 лет занимать не 40% доли рынка г. Новосибирск по продаже чая, как было запланировано ранее, а ввиду усиления конкуренции, занять 20% доли рынка по продаже чая и 20% по продаже кофе».

# Пример I

- SMARTER формулировка для бизнес-тренера: “Записать четыре вебинара на тему “Постановка целей по системе SMARTER” до 31 марта 2020 г. для привлечения новых клиентов.”
- Проверяем:
- S (конкретность) – конкретная задача определена.
- M (измеримость) – два вебинара в две недели.
- A (достижимость) – цель достижимая, есть наработки и аудитория.
- R (важность) – для привлечения новых клиентов.
- T (срок) – это будет до конца марта.
- E (взвешенность) - цель адекватная для бизнес-тренера.
- R (пересматриваемость) – в случае форс-мажора записать не 4, а два вебинара.

# Пример 2

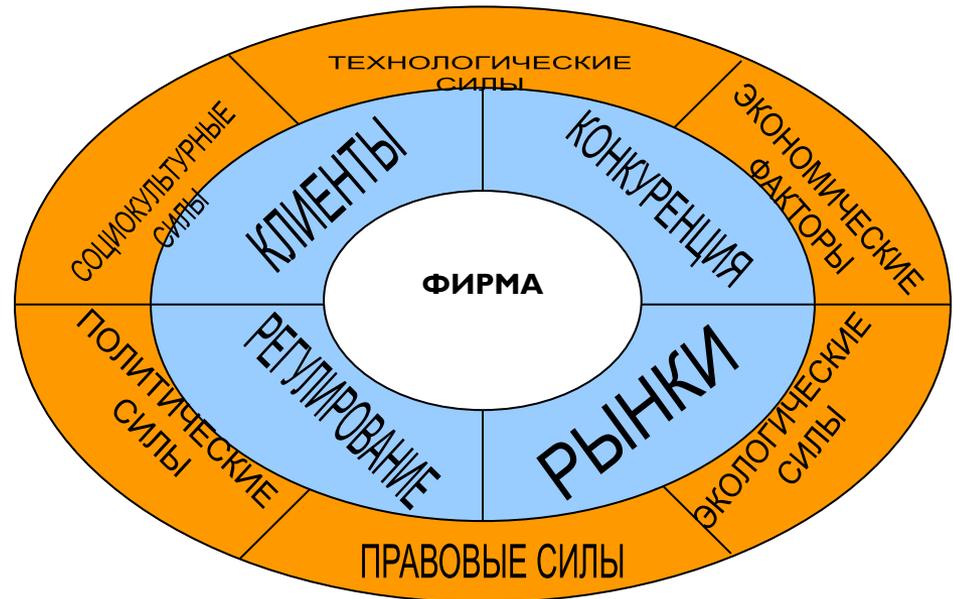
- Для студента формат постановки цели такой: “Купить квартиру не дороже 3 млн.руб. в районе своего вуза к концу 4 курса чтобы переехать от родителей.”
- Проверяем:
- S (конкретность) – покупка квартиры для молодого человека.
- M (измеримость) – договор купли-продажи подтвердит достижение цели.
- A (достижимость) – на 3 курсе можно найти работу для оплаты ипотеки.
- R (важность) – для построения личной жизни.
- T (срок) – конкретный срок есть.
- E (взвешенность) - цель адекватная для взрослого работающего человека.
- R (пересматриваемость) – в случае роста цен на недвижимость/ недостаточного заработка и прочих обстоятельств купить квартиру с меньшей стоимостью в более удаленном районе.

4. НЕ относятся к ближайшему окружению компании следующие компоненты внешней среды:

- 1) Налоговые органы;
- 2) Потребители;
- 3) Поставщики;
- 4) Страховые компании;
- 5) Финансово-кредитные учреждения;
- 6) Конкуренты.

# Внешняя среда организации

**Внешняя среда:**  
Многоплановый  
контекст  
деятельности  
организации,  
прямо или  
косвенно  
оказывающий на  
нее влияние.



## Среда дальнего окружения (глобальная среда)

- это среда одностороннего (косвенного) воздействия;
- факторы дальнего окружения напрямую не влияют на деятельность организации, но образуют определяющий контекст деятельности;
- существует **основные группы факторов** дальнего окружения: социальные, технологические, экономические, политические; экологические факторы.

# Основное содержание групп факторов дальнего окружения

## ***Социальные факторы:***

- Изменения в базовых ценностях;
- Демографические изменения;
- Изменения структуры доходов;
- Отношение к образованию;
- Отношение к работе и отдыху и др.

## ***Технологические факторы:***

- Государственная технологическая политика;
- Тенденции в области разработки инноваций;
- Внедрение новых технологий;
- Новые продукты;
- Устаревание знаний;
- Информационные технологии и др.

## ***Экономические факторы:***

- Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад);
- Динамика валютных курсов;
- Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране;
- Налоговая политика;
- Таможенная политика и др.

## ***Политические факторы:***

- Изменения в законодательстве;
- Государственное регулирование отрасли;
- Отношения региональных и федеральных властных структур;
- Изменение уровня преступности;
- Изменение мер пресечения за экономические и иные преступления и др.

# Среда ближнего окружения организации

Ближнее (непосредственное) окружение иначе называют деловой средой компании. Оно непосредственно влияет на деятельность организации, поэтому оно состоит из факторов прямого воздействия на организацию. Также существует обратная связь между организацией и ее деловой средой, т.е. организация, в свою очередь, может влиять на свое непосредственное окружение.

# «Ближайшее» окружение организации

Строго говоря, такого термина не существует, поэтому все перечисленные акторы относятся к ближнему окружению организации.

Но, условно, к ближайшему окружению можно отнести тех из них, взаимодействие с которыми происходит на регулярной основе, а не эпизодически.

# Рекомендованная литература:

