

Автономная некоммерческая профессиональная  
образовательная организация «Бирский  
кооперативный техникум»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

по выполнению лабораторных и практических занятий

учебная дисциплина

**ОП. 02 Менеджмент и управление персоналом**

**Специальность: 43.02.08 - Сервис домашнего и коммунального хозяйства**

<p>Рассмотрено и одобрено на заседании ПЦК Протокол № 5 от 25.06.2018г. Председатель ПЦК _____ Р.Р.Каратаева</p>	<p>Утверждаю Заместитель            директора по    учебно-методической работе _____ А.А.Лутфулина 25.06.2018 г.</p>
--	--

Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий по дисциплине **ОП. 02 Менеджмент и управление персоналом** является частью программы подготовки специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС СПО по специальности **43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства**

Организация-разработчик: АНО СПО «БИРКСКООПТЕХНИКУМ».

Составитель: Хисамова З.Ш., преподаватель АНО СПО «БИРКСКООПТЕХНИКУМ

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ МЕТОДИЧЕСКИЕ

УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящие Методические указания предназначены для выполнения практических занятий по дисциплине ОП. 02 Менеджмент и управление персоналом для специальности 43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства.

Решение практических задач должно быть представлено в письменном виде, быть мотивированным и обоснованным теоретически и, если требуется, со ссылкой на конкретную норму права.

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК. 01-07, 09, 10 ПК 1.1.-1.3. ПК 2.1-2.3. ПК 3.1.-3.5 ПК 4.1.-4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения в жилищно-коммунальном хозяйстве;</li> <li>- анализировать организационные структуры управления;</li> <li>- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;</li> <li>- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</li> <li>- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;</li> <li>- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;</li> <li>-корректировать трудовой договор с учетом профессиональных стандартов;</li> <li>-составлять резюме;</li> <li>-составлять программу проведения собеседования;</li> <li>-составлять графика повышения квалификации персонала организации;</li> <li>- применять методы оценки персонала;</li> <li>-разрабатывать элементы системы PR-деятельности;</li> <li>-определять затрат на персонал и оценка эффективности управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;</li> <li>- методы планирования и организации работы подразделения;</li> <li>- принципы построения организационной структуры управления;</li> <li>- основы формирования мотивационной политики организации;</li> <li>- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;</li> <li>- внешнюю и внутреннюю среду организации;</li> <li>- цикл менеджмента;</li> <li>- процесс принятия и реализации управленческих решений;</li> <li>- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</li> <li>- систему методов управления;</li> <li>- методику принятия решений;</li> <li>- стили управления, коммуникации, принципы делового общения;</li> <li>-сущность регулирования социально-трудовых отношений;</li> <li>-процесс формирования трудового коллектива;</li> <li>-направления связей с общественностью;</li> <li>-кадровое делопроизводство;</li> <li>- производственные ситуации,</li> </ul> <p><i>Принципы А. Файоля</i></p>

## ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

### Общие положения

Обучающийся должен прийти на практическое занятие подготовленным к выполнению практических работ.

Работа должна быть выполнена в той же последовательности, в какой приведены вопросы практического занятия.

Следует полностью записывать формулировку вопроса согласно заданию, затем давать ответ.

В практическом занятии должны быть приведены условия задач, исходные данные и решения. Решение должно сопровождаться четкой постановкой вопроса (например, «Определяется ...»).

Каждый студент после выполнения работы должен представить отчет о проделанной работе с анализом полученных результатов и выводом по работе.

Если студент не выполнил практическую работу или часть работы, то он может выполнить работу или оставшуюся часть во внеурочное время, согласованное с преподавателем.

Оценку по практической работе студент получает, с учетом срока выполнения работы, если:

- сделан анализ проделанной работы и вывод по результатам работы
- студент может пояснить выполнение любого этапа работы
- отчет выполняется в соответствии с требованиями к выполнению работы

Зачет по практическим работам студент получает при условии выполнения всех предусмотренных программой работ после сдачи отчетов по работам при удовлетворительных оценках за опросы и контрольные вопросы во время практических занятий.

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТУДЕНТОМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

- Оценка «5» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, выполнена без ошибок; оформлена аккуратно.
- Оценка «4» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, частично с помощью преподавателя, присутствуют незначительные ошибки; работа оформлена аккуратно.
- Оценка «3» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, частично с помощью преподавателя, присутствуют ошибки; по оформлению работы имеются замечания.
- Оценка «2» ставится: обучающийся не подготовился к практической работе, допустил грубые ошибки, по оформлению работы имеются множественные замечания.

### ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ:

№ п/п	Тема программы	Форма задания	Количество часов
1	<b>Тема 1.2. Управленческий труд и менеджеры</b>	Решение производственных ситуаций с применением принципов А. Файоля	2
2	<b>Тема 2.2. Внешняя и внутренняя среда организации</b>	Определение внешней и внутренней среды организаций сервиса коммунального хозяйства.	2
3	<b>Тема 3.1. Цикл менеджмента</b>	Составление тактического плана управления подразделением	2

		Разработка заданной организационной структуры предприятия сервиса коммунального хозяйства.	2
		Составление плана - схемы проведения контроля в организациях сервиса коммунального хозяйства	2
4	<b>Тема 3.3. Мотивация и потребности</b>	Выявление потребностей персонала сервиса коммунального хозяйства.	2
		Разработка рекомендаций по мотивации к труду.	2
5	<b>Тема 4.1. Коммуникации в менеджменте</b>	Анализ ситуации по теме «Коммуникации в менеджменте»	2
		Оценка социально-психологических показателей коллектива, выявление психологической совместимости членов коллектива.	2
		Определение стиля управления по "Решетки менеджмента"	2
6	<b>Тема 5.1. Регулирование социально-трудовых отношений персонала организации</b>	Корректировка трудового договора с учетом профессиональных стандартов	2
		Корректировка трудового договора с учетом профессиональных стандартов	2
		Корректировка трудового договора с учетом профессиональных стандартов	2
7	<b>Тема 5.2. Процесс подбора, отбора, обучения и развития персонала организации</b>	Составление резюме	2
		Составление Программы проведения собеседования	2
		Составление графика повышения квалификации персонала организации	2
8	<b>Тема 5.3. Методы оценки результативности персонала организации</b>	Анализ применения методов: Управление по целям	2
		Анализ применения методов: Управление результативностью	2
		Анализ применения методов: Ассесмент-центр	2
		Анализ применения методов: Метод «360 градусов»	2
		Анализ применения методов: Экспресс-оценка персонала	2

9	Тема 5.4. Связи общественностью в управлении персоналом	Разработка элементов системы PR-деятельности	2
		Разработка программы специальных мероприятий	2
		Разработка элементов системы PR-деятельности	2
		Разработка программы специальных мероприятий	2
10	Тема 5.5. Кадровое делопроизводство в организации и оценка результатов работы по управлению персоналом	Определение затрат на персонал	2
		Оценка эффективности управления	2
Итого	x	x	54

### Тема 1.2. Управленческий труд и менеджеры Практическая работа № 1

**Тема:** Решение производственных ситуаций с применением принципов А.Файоля

**Задание.** Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации  и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не от- несенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство от- дельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имею- щие в подчинении руко- водителей	Непосредственная организация ра- ботников, занятых основной дея- тельностью, контроль за использо- ванием сырья и оборудования	

## Тема 2.2 Внешняя и внутренняя среда организации

### Практическая работа № 2

**Тема:** Определение внешней и внутренней среды организаций сервиса коммунального хозяйства

**Цель:** Научиться определять факторы воздействия внешней среды организации

Внешняя среда организации включает те факторы внешнего окружения, от которых решающим образом зависит успех организации - это потребители, конкуренты, правительственные учреждения, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Факторы внешней среды организации делятся на 2 группы:

1. Среда прямого воздействия
2. Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями.

ТЕХНОЛОГИЯ является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. (Следует учитывать весьма широкую трактовку термина technology, обозначающего и процессы, и методы, и технику осуществления любых производственных, обслуживающих и даже творческих видов деятельности.) Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Скорость изменения технологий в последние десятилетия заметно увеличилась. Из крупных технологических нововведений, которые глубоко затронули все общество и оказали сильное влияние на конкретные организации, можно отметить компьютерную, лазерную, микроволновую, полупроводниковую технологии, интегрированные линии связи, робототехнику, спутниковую связь, атомную энергетику, получение синтетического топлива и продуктов питания, генную инженерию и т.д. Знаменитый социолог Дэниел Белл считает, что в будущем наиболее ценным нововведением будет считаться технология миниатюризации.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. В то же время уже сегодня все организации, чтобы сохранить конкурентоспособность, должны идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

**Состояние экономики**

Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Например, если прогнозируется инфляция, руководство может пойти на увеличение запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.



Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала, так как при ухудшении экономической обстановки банки ужесточают условия получения кредита и повышают ставки процента. Так же, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

#### Отношения с местным населением

Для всякой организации, как фактор среды косвенного воздействия, первостепенное значение имеет отношение к ней местного населения, той общественной среды, в которой организация функционирует. Организации должны прилагать целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным сообществом. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ и общественных организаций, благотворительной деятельности, в поддержке молодых дарований и т.п.

#### Международные факторы

Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание.

Так же следует учитывать и международные факторы:

- Изменение валютных курсов;
- Политические решения стран-инвесторов;
- Принимаемые решения международных картелей.

#### ЗАДАНИЕ:

1. **Изучите содержание факторов каждой группы (конспект лекций)**  
2. **На примере вашей организации (в которой вы проходили практику) или организации, деятельность которой вам хорошо знакома проведите анализ влияния факторов воздействия внешней среды:**

**а/ прямого воздействия на деятельность этой организации б/ косвенного воздействия**

3. **Изобразите в виде схемы место вашей организации во внешней среде бизнеса**

4. **Проанализировать** характеристики внешней среды

**Ответьте на следующие вопросы.**

- Проведите различия между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
- Рассмотрите основные факторы внешней среды, влияющие на работу вашей организации.
- Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющих особую важность для руководителей.
- Кратко опишите основные взаимосвязи внешней среды.
- Исходя из собственного опыта приведите пример влияния

социально - культурных факторов на организацию.

**Тема 3.1 Цикл менеджмента**  
**Практическая работа № 3**

**Тема:** Составление тактического плана управления подразделением

**Цель:** Научиться выявлять преимущества и недостатки функций менеджмента

Задание 1. Заполнить таблицу

Планирование	преимущества	недостатки
Организация	Решаемые задачи	
Мотивация	Факторы высокой мотивации работников	Причины низкой мотивации работников
	Мероприятия контроля	
Контроль		

**Задание 2.** Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе табл. 1.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 1.1. Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия Проектирование организационной структуры управления Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса Подтверждение результатов в достижении целей предприятия Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей	

**Задание 3.** Навыки управления по основным функциям менеджмента» 1  
Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе табл. 1.2 укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Таблица 1.2. Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента

Навыки	Функции
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджмент в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

#### Краткая характеристика навыков управления

1. Приобретение власти необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть - это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

2. Активное слушание - процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. Составление бюджетов - планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако, бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. Выбор эффективного стиля руководства - эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с

ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. Инструктирование - эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от него рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. Создание эффективных команд - эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. Делегирование полномочий - представляет собой переуступку другому человеку полномочий, связанных с выполнением определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий - созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовали повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. Формирование атмосферы доверия - современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. Использование дисциплинарных мер. Если результаты работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер - действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходится сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

11. Проведение собеседований (интервью) - представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12. Менеджмент в условиях непринятия перемен. Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях - он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не принимают перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют возникновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. Наставничество - важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник - это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протее), обычно

находящего на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. Ведение переговоров. Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. Обеспечение обратной связи. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит - негативный или позитивный.

16. Понимание организационной культуры. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. Изучение внешней среды - предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, - это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. Постановка целей. Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и задачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. Творческий подход к решению проблем. В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях. Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество - основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы. Понимание и управление людьми, похожими на вас, - задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, - это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по - разному. Многообразие рабочей силы - это персонал, который более разнороден с точки зрения, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества такой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый

современному менеджеру.

### Практическая работа № 4

**Тема:** Разработка заданной организационной структуры предприятия сервиса коммунального хозяйства

**Задание:** Распределите функции руководителя отдела кадров по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления (стадия цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров
1.	Осуществлять руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка
2.	Обеспечивать выполнение производственных заданий, своевременный вывоз продукции из цехов в места ее назначения, эффективное использование основных и оборотных средств.
3.	Анализировать результаты производственной деятельности участка и результаты анализа доводить до сведения начальника производства и заместителя генерального директора по производству.
4.	работа по приему готовой продукции на склад и ее складированию с учетом наиболее рационального использования складских
	площадей в соответствии с установленной технологией складирования
5.	Проводить работу по экономии всех видов ресурсов, повышению производительности труда и снижению издержек производства.
6.	Осуществлять подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование, определять потребность в подготовке
7.	Представлять предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей
8.	соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего
9.	своевременное проведение испытаний, правильное использование и хранение грузоподъемных приспособлений.
10	осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей предприятия

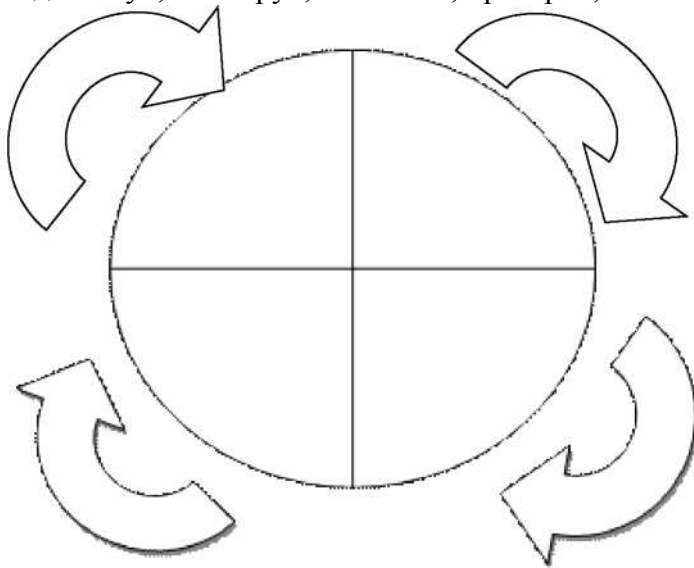
11	Обеспечивает содержание в исправном, соответствующем правилам и нормам по охране труда, состоянии и безопасную эксплуатацию
----	---

### Практическая работа № 5

**Тема:** Составление плана – схемы проведения контроля в организациях сервиса коммунального хозяйства

**Цель:** Научиться составлять цикл менеджмента

**Задания 1.** Дайте определение цикла менеджмента. Заполните схему цикла менеджмента, сопоставьте каждому глаголу конкретную функцию менеджмента: Воздействуй, планируй, исполняй, проверяй, согласовывай



Цикл менеджмента – это

### Тема 3.3 Мотивация и потребности Практическая работа № 6

**Тема:** Выявление потребностей персонала сервиса коммунального хозяйства и разработка рекомендаций по мотивации к труду

**Цель:** Научиться давать характеристику теориям мотивации

Ход работы:

1. Используя указанную литературу, заполнить таблицу теории мотивации теория иерархии потребностей А.Маслоу

Связь потребностей, их проявление и средства удовлетворения

2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Группы потребностей                      Формы проявления                      Средства удовлетворения  
Факторы которые влияют на трудовое поведение людей можно разделить на две группы.

Факторы условий труда  
Группы потребностей Герцберга

Мотивирующие факторы



## Практическая работа № 7

**Тема:** Решение ситуационных задач

**Цель:** Разработать систему мотивации труда

Мотивация - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

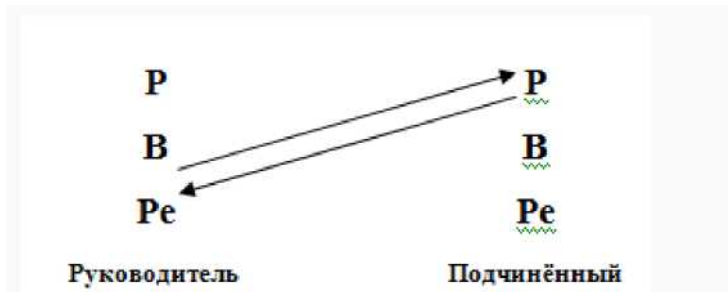
5 \_\_\_\_\_

Задание 2. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.





При дополнительных транзакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.



Пересекающиеся транзакции возникают очень часто и являются источником семейных, служебных и бытовых конфликтов. Скрытые транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные, врачи и т.п.



(Он)

(Она)

**Задание 1.** Предложить по 4 - е ситуации по выше перечисленным формам транзакционного анализа. Дать им графическую иллюстрацию.

**Ситуация 1.** Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»

**Ситуация 2.** Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

**Ситуация 3.** Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный:» Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

**Ситуация 4.** Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

**Ситуация 5.** Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.

**Ситуация 6.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все

хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации.

### **Практическая работа № 9**

**Тема:** Оценка социально-психологических показателей коллектива, выявление психологической совместимости членов коллектива

**Цель:** Овладение навыками эффективной коммуникации.

Коммуникативность - это способность к общению. Общение имеет три стороны проявления:

- Коммуникативная сторона общения проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.
- Интерактивная сторона общения представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений.
- Перцептивная сторона общения проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов. Такими социальными объектами могут быть другие люди, сами общающиеся, группы людей, другие социальные общности.

**Инструкция:** Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

#### **Практическая ситуация № 1.**

Прочитайте рассказ известного писателя - фельетониста Г. Рыклина «Зряплата».

«Однозвучно гремит колокольчик. Это звонит взъерошенный председатель собрания, безуспешно пытаясь наладить тишину.

- Да нельзя же так, товарищи! Прошу по возможности соблюдать спокойствие. Трест спустил директиву о подняттии дисциплины. Надо высказаться и выразить своё отношение. Тише, товарищи!

Рядом в большой комнате за неказистой серенькой ширмой сидит гражданин средних лет без штанов, в одних лиловых трусах, извините. Сидит он здесь давным-давно. Сидит грустный и читает толстый журнал.

Он кое-как пролез по сыпучим пескам необъятной повести, затем быстро перемахнул через низенькую стихотворную изгородь, но, не рассчитав скачка, шлёпнулся прямо в канаву, густо усеянную мелкой критической крапивой. Он никогда не читал критических статей. Но в этот час он был в одних лиловых трусах. У него другого выхода не было. Он был готов на всё.

В конце концов он всё же не выдержал. Высунувшись из-за ширмы, закричал не своим голосом:

- Эй, люди, кто там?

Из соседней комнаты вышел человек в штанах. На его давно не бритом лице лежал густой слой спокойствия и благодушия. Человек не шёл, а шествовал, и казалось, что ноги его обуты не в лёгкие, призрачные тапочки, а в колоды из сырого дерева.

Он приблизился к ширме, и тут произошёл следующий разговор между человеком в штанах и человеком без штанов.

- Здесь учреждение, и кричать не полагается. В чём дело?
- Вы понимаете, я очень спешу....
- Мы все спешим.
- Мне нужны мои брюки.
- Всем нужны брюки.
- Пустяковая починка. Я уже больше часа жду.
- Все ждут.
- Кто здесь старший?
- Все старшие. Ну, я старший. В чём дело?

- Где мои брюки?
- У мастера. Мастер хороший. Он был на собрании. А сейчас ушёл обедать.
- Но это безобразие!
- Прошу не оскорблять. Надо, гражданин, иметь сознание. По-вашему, мастеру и поест нельзя, что ли?
- Это издевательство! Я буду на вас жаловаться!
- Сколько угодно. Нас этим не запугаешь. В чём дело? Ну, снимут меня с работы. Утром снимут, а к обеду найду другую должность, да ещё почище. Безработным, извиняюсь, не буду....

Эту сцену я наблюдал в одном из московских павильонов бытового обслуживания. Какое красивое слово «павильон», не правда ли? »

Советский человек не боится безработицы. У нас все работают. Все получают зарплату. Но одни получают: заработную плату, а другие - «зряплату».

Он скверно работает, но ни чуть не боится, что потеряет место. Страха нет. И не надо! Нужно другое чувство собственного достоинства, чувство ответственности. То самое чувство, которое делает человека мастером и творцом, художником и поэтом»..

#### **Ответьте на вопрос:**

1. Используя транзакционный анализ по Э. Берну, проанализируйте коммуникации, возникающие между героями.

#### **Практическая ситуация № 2.**

Далее приведены краткие характеристики трудноуправляемых сотрудников.

1. Ленивые: делают недостаточно.
2. Злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением.
3. Беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят их.
4. Эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах.
5. Аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб.
6. Занимающие оборонительную позицию: воздвигают барьеры при малейшем намёке на перемены.
7. Ожесточённые: «носятся» со старыми обидами.
8. Уклоняющиеся: активно избегают контактов с сослуживцами, в том числе и неформальных; в работе пытаются уклониться от получения заданий; могут говорить, что не понимают, как выполнять задание.
9. Бесчувственные: их не трогают проблемы окружающих.
10. Неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения.
11. Самоуверенные: они близки к тому, чтобы считать себя непогрешимыми.
12. Запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

#### **Ответьте на вопросы:**

1. Предложите метод управления каждым из них.  
Что нужно делать, если на предприятии есть сотрудники, которые обладают сразу несколькими характеристиками?

#### **Практическая работа № 10**

**Тема:** Определение стиля управления по «Решетке менеджмента»

**Цель занятия:** Научиться составлять этап коммуникационного процесса и определять барьеры, препятствующие коммуникации.

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с примерным планом составления характеристики на работника организации. Владение информацией, полной и достоверной, является одним из главных условий успешной

деятельности руководителя. Работа с информацией показывает, что уже в простейших формах ее поиска, изучения и применения встречаются некоторые затруднения. Все значительно усложняется, когда в ход дела, в поток информации вступают новые действующие лица. Чтобы не запутаться в частных вопросах информации, приведите ее в определенную систему, выявите наиболее общие, принципиальные вопросы. Особенно внимательно следует рассмотреть вопрос методики приема и уяснения устной информации, где искажения и неточности достигают значительных величин (иногда до 30%). Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала. Порядок выполнения работы.

**Задание 1.** Составьте и проанализируйте этап коммуникационного процесса по следующей схеме: ЭТАП ПОСЫЛКИ ИНФОРМАЦИИ: отправитель кто я такой? формулирование значения что я хотел послать? носители послания через что решил послать? форма послания как организовано послание? послание что послал? передатчик кто передал послание? канал через что и каким образом передано послание? ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: канал кто я такой? приемник кто получил послание? восприятие послания что получил? 39 ЭТАП ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ: интерпретация послания как понял? оценка послания как оценил значение? заключение о послании принято ли к исполнению? получатель кто отвечает на послание?

Решение: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание 2.** Назовите и раскройте содержание основных видов информации, приемов и способов ее отправки и получения.  
Решение: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ответьте на вопросы: 1. Что такое управленческое общение? 2. Цель и значение коммуникационного процесса. 3. Какие вы знаете этапы коммуникации?

## **Тема 5.1 Регулирование социально- трудовых отношений персонала организации**

### **Практическая работа № 11**

**Тема:** Корректировка трудового договора с учетом профессиональных стандартов

1. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале.
2. Этапы кадрового планирования.
3. Стадии процесса кадрового планирования
4. Планирование и оценка потребности в персонале

### **Практическая ситуация 1.**

В 2010 году объём продаж агентства Аэротур составил 2,7млн тенге, чистая прибыль 21 млн. тенге. В агентстве, которое расположено в Астане и занимается организацией туристических поездок в Южную Европу и Северную Африку, работает 6 человек – директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 2013 году агентство намерено удвоить объём продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счёт создания партнёрских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Алматы и Шымкенте, а также предложения нового вида услуг – туристических поездок в Россию (посещение Петербурга, Новгорода, Пскова, рыбалка, охота).

**Вопросы.**

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 2013 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды и внутренним ресурсам организации?
3. Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?
4. Какую стратегию управления персоналом вы бы предложили Аэротуру? Какие ресурсы необходимы для его реализации?

### **Практическая ситуация 2.**

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объёма продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млн.тенге. Увеличение ожидается за счёт десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счёт реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логика» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закреплённой за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведёт общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объём реализации «Логика» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Вопросы.

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Проведение собеседования.

**Задание.** Проведите собеседование, исходя из основных этапов. Дополните вопросы и перечислите документы, необходимые для предоставления при приёме на работу.

Этапы собеседования.

#### **1. Контактная фаза:**

приветствие, взаимное представление  
уровень знания кандидата о предприятии  
заверение в конфиденциальности беседы

#### **2. Основная фаза.**

ваше семейное положение  
занятие в свободное время  
образование, повышение квалификации  
выяснение профессионального развития и профессиональной квалификации  
вопросы по профессии  
выяснение критической оценки прежней деятельности  
информирование кандидата о предприятии  
переговоры о контракте

#### **3. Заключительная фаза.**

заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения.

Напишите ваши вопросы к кандидату на отдельных листах.

Перечислите документы, необходимые для предоставления при приеме на работу.

1. Заявление
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

### Практическая работа № 12

**Тема:** Решение ситуационных задач

**Задание 1.** Изучите таблицы, дающие научные сведения о системах мотивации персонала. Составьте комплексную систему мотивации персонала на крупном производственном предприятии, ориентируясь на моральное стимулирование.

<i>Комплексная система мотивации персонала</i>			
Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации	Ваши предложения
Культура предприятия Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм	Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства	Понимание и признание целей деятельности предприятия Ориентация на перспективу Согласование взаимных интересов	
Идентификация с корпорацией Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации о предприятии	Идентификация с предприятием Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и вовне Чувство принадлежности к предприятию	
Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства	Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску Заинтересованность в информации, полезной для предприятия Совместное и конструктивное сотрудничество Положительное отношение к сотрудникам	
Принципы руководства Предписания и нормативные	Положение по основным принципам		



положении для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления	управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг		
--	--	--	--

Приведите примеры моральных и материальных стимулов.

Материальные		Моральные
1.	Какие пункты из перечисленных ниже относятся к материальным стимулам	А) служебный автомобиль Б) награды, вручаемые публично В) продвижение по службе Г) грамоты
2.	Какие пункты из перечисленных относятся к моральным стимулам	А) медицинское страхование Б) уважение окружающих В) премии Г) маржа за контракт
3.	Побуждение человека к определённому поведению убеждением и внушением	А) стимулирование Б) принудительная мотивация В) нормативная мотивация Г) компенсация
4.	Использование власти и угрозы удовлетворение потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований	А) принудительная мотивация Б) воздействие с помощью распределяемых благ В) стимулирование Г) влияние на самореализацию личности
5.	Если руководитель требует от подчинённого невозможных действий, то возможно, что	А) не будут активизированы силы, побуждающие человека к труду Б) не будут действительны убеждение и внушение В) стимул может не перерасти в мотив Г) все ответы верны
6.	Человек повторяет действия, которые привели к получению благ, которые он считает для себя ценными – это	А) «эффект мотивации» Б) «эффект побуждения» В) система вознаграждения Г) система поощрения
7.	В зависимости от преобладания тех или иных потребностей наиболее эффективными работниками считаются те, которые входят в группу	А) ориентированных на содержательность и общественную значимость труда Б) ориентированных на оплату труда В) тех, у кого значимость различных ценностей сбалансирована Г) реагирующую на социально-психологическое воздействие
8.	Денежное вознаграждение,	А) система платы за знания и компетенции

	периодически выплачиваемое организацией сотрудникам за выполнение возложенных на них обязанностей	Б) заработная плата В) материальная помощь Г) дополнительное вознаграждение
9	Величина заработной платы главным образом зависит от	А) цены рабочего места Б) компетенции сотрудников В) знаний и квалификации персонала Г) квалификации и средне-региональной заработной платы
10	Традиционная система компенсации складывается	А) заработная плата + льготы Б) заработная плата + премии В) заработная плата + нетрадиционная система вознаграждения Г) ставка по тарифу 5 количество отработанных часов
11.	Цена рабочего места определяется	А) анализом рынка труда Б) ранжированием В) справочником или классификатором Г) все ответы верны
12.	Установить непосредственную связь между результатами работы и размером вознаграждения позволяет	А) фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу Б) сдельная заработная плата В) комиссионная система стимулирования продаж Г) все ответы верны
13.	Основная цель компенсации	А) вознаграждение работников за эффективный труд Б) обеспечение реализации организационных целей за счёт сохранения и стимулирования персонала В) поддержание трудоспособности персонала Г) получение доходов, согласно величине вложенного труда
14.	К материальным аспектам стимулирования труда относятся	А) машина компании Б) бонусы В) доплата за мобильный телефон Г) продуктовые наборы
15.	Текучесть кадров может быть вызвана	А) нестабильной ситуацией на рынке труда Б) излишней чувствительностью персонала к критике В) неблагоприятным морально-психологическим климатом в коллективе Г) все ответы верны

### Практическая работа № 13

**Тема:** Решение ситуационных задач  
Открытая кадровая политика

Вид стратегии Тип стратегии	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
--------------------------------	---------------	---------------	--------------

Динамического роста	Активная политика привлечения персонала	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы по обучению управленцев, формирование командного планирования.	Разработка штатного расписания, описания политики организации, составление должностных инструкций
Ликвидационный	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия, установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка работников с целью сокращения

#### Закрытая кадровая политика

Вид стратегии Тип стратегии	Долгосрочные	Среднесрочные	Краткосрочные
Динамического роста	Планирование карьеры и разработка нетрадиционных способов найма персонала	Проведение внутриорганизационных программ обучения, разработка критериев стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностями к обучению
Ликвидационный	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для сокращаемого персонала

#### Тест "Капитан? Рулевой? Пассажир?"

На следующие вопросы необходимо проставить один из вариантов ответов: «да», «нет», «не знаю».

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под "несчастливой звездой".
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Я иногда думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

12. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.

13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

За каждый ответ " да " на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ " нет " на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 ставится по 10 баллов. За ответы " не знаю " - по 5 баллов.

В зависимости от общего количества баллов может быть дана следующая характеристика.

100-150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе - для окружающих загадка.

50-99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передавать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности и, тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннее согласие с самим собой-

До 50 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни. Легко подчиняетесь внешним силам, говоря; " гак сложились обстоятельства" и т. п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой. Но вы умеете мирно сосуществовать с другими.

## **Тема 5.2 Процесс подбора, отбора, обучения и развития персонала организации**

### **Практическая работа № 14**

**Тема:** Составление Резюме

Вид стратегии Тип стратегии	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Динамического роста	Активная политика привлечения персонала	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы по обучению управленцев, формирование командного планирования.	Разработка штатного расписания, описания политики организации, составление должностных инструкций
Ликвидационный	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия, установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка работников с целью сокращения

### Закрытая кадровая политика

Вид стратегии Тип стратегии	Долгосрочные	Среднесрочные	Краткосрочные
Динамического роста	Планирование карьеры и разработка нетрадиционных способов найма персонала	Проведение внутриорганизационных программ обучения, разработка критериев стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностями к обучению
Ликвидационный	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для сокращаемого персонала

### Тест "Капитан? Рулевой? Пассажир? "

На следующие вопросы необходимо проставить один из вариантов ответов: «да», «нет», «не знаю».

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под " несчастливой звездой " .
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Я иногда думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
12. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.
13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

За каждый ответ " да " на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ " нет " на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 ставится по 10 баллов. За ответы " не знаю " - по 5 баллов.

В зависимости от общего количества баллов может быть дана следующая характеристика.

100-150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их,

не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе - для окружающих загадка.

50-99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передавать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности и, тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннее согласие с самим собой-  
До 50 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни. Легко подчиняетесь внешним силам, говоря; " гак сложились обстоятельства" и т. п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой. Но вы умеете мирно сосуществовать с другими.

### Практическая работа № 15

**Тема:** Составление Программы проведения собеседования

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом приведены в таблице

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие, пожизненный наём	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношение с подчинёнными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результата

Постановка задачи. В чём заключается специфика казахстанского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии приведённые в таблице.

---

---

---

---

---

#### Задание.

изучите и проанализируйте должностную инструкцию менеджера по персоналу. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера;
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности требований к менеджеру по персоналу;
- ответьте на вопросы письменно на отдельных листах.
  1. Каковы основные функции менеджера по персоналу?
  2. Опишите место менеджера по персоналу в иерархической системе управления.
  3. Назовите основные задачи менеджера по персоналу.

4. Назовите цели его работы.
5. Опишите требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу.
  - *общие квалификационные требования:*.....
  - *Знания, навыки и способности:*.....

**Практическая работа № 16**

**Тема.** Составление графика повышения квалификации персонала организации

**Задание №1.**

Требуется менеджер по персоналу на Экспериментально - консервный завод.  
Сформулируйте перечень требований к кандидату. Подробно заполните таблицу.

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности	Степень важности			Примечание
	1	2	3	
1 Профессиональные качества 2 Опыт работы 3 Личные качества.				

**Задание №2.**

Ситуация "Составление объявления об имеющейся вакансии"

**Исходные данные и постановка задачи.** Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

**Методические указания.** В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организаций, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

**Задание №3**

Агентству по подбору персонала требуется ассистент менеджера по подбору персонала. Необходимо составить объявление о вакансии. В объявлении укажите должность, на которую требуется кандидат, дайте краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования, условия труда для данной должности, телефон, факс для передачи резюме.

**Тема 5.3 Методы оценки результативности персонала организации**

**Практическая работа № 17**

**Тема:** Анализ применения метода: управление по целям

**Задание №1.**

Требуется менеджер по персоналу на Экспериментально - консервный завод.  
Сформулируйте перечень требований к кандидату. Подробно заполните таблицу.

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности	Степень важности			Примечание
	1	2	3	

1 Профессиональные качества			
2 Опыт работы			
3 Личные качества.			

### Задание №2.

Ситуация "Составление объявления об имеющейся вакансии"

**Исходные данные и постановка задачи.** Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

**Методические указания.** В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организаций, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

### Задание №3

Агентству по подбору персонала требуется ассистент менеджера по подбору персонала. Необходимо составить объявление о вакансии. В объявлении укажите должность, на которую требуется кандидат, дайте краткую характеристику организации, где он будет работать, изложите обязанности, требования, условия труда для данной должности, телефон, факс для передачи резюме.

### Практическая работа № 18

**Тема:** Анализ применения метода: управление результативностью

**Задание 1.** Изучите таблицы, дающие научные сведения о системах мотивации персонала. Составьте комплексную систему мотивации персонала на крупном производственном предприятии, ориентируясь на моральное стимулирование.

<i>Комплексная система мотивации персонала</i>			
Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации	Ваши предложения
Культура предприятия Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм	Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства	Понимание и признание целей деятельности предприятия Ориентация на перспективу Согласование взаимных интересов	
Идентификация с корпорацией Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации о предприятии	Идентификация с предприятием Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и вовне Чувство принадлежности к предприятию	
Система участия Участие работников в распределении общего	Формы и методы распределения результата;	Ориентация на соотнесение затрат и результата,	



хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества	участие в капитале; развитие отношений партнерства	готовность к риску Заинтересованность в информации, полезной для предприятия Совместное и конструктивное сотрудничество Положительное отношение к сотрудникам	
Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления	Положение по основным принципам управления; управление по примеру личного примера; управленческий тренинг		

Приведите примеры моральных и материальных стимулов.

Материальные		Моральные
1.	Какие пункты из перечисленных ниже относятся к материальным стимулам	А) служебный автомобиль Б) награды, вручаемые публично В) продвижение по службе Г) грамоты
2.	Какие пункты из перечисленных относятся к моральным стимулам	А) медицинское страхование Б) уважение окружающих В) премии Г) маржа за контракт
3.	Побуждение человека к определённому поведению убеждением и внушением	А) стимулирование Б) принудительная мотивация В) нормативная мотивация Г) компенсация
4.	Использование власти и угрозы удовлетворение потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих	А) принудительная мотивация Б) воздействие с помощью распределяемых благ В) стимулирование Г) влияние на самореализацию личности

	требований	
5.	Если руководитель требует от подчинённого невозможных действий, то возможно, что	А) не будут активизированы силы, побуждающие человека к труду Б) не будут действенны убеждение и внушение В) стимул может не перерасти в мотив Г) все ответы верны
6.	Человек повторяет действия, которые привели к получению благ, которые он считает для себя ценными – это	А) «эффект мотивации» Б) «эффект побуждения» В) система вознаграждения Г) система поощрения
7.	В зависимости от преобладания тех или иных потребностей наиболее эффективными работниками считаются те, которые входят в группу	А) ориентированных на содержательность и общественную значимость труда Б) ориентированных на оплату труда В) тех, у кого значимость различных ценностей сбалансирована Г) реагирующую на социально-психологическое воздействие
8.	Денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотрудникам за выполнение возложенных на них обязанностей	А) система платы за знания и компетенции Б) заработная плата В) материальная помощь Г) дополнительное вознаграждение
9	Величина заработной платы главным образом зависит от	А) цены рабочего места Б) компетенции сотрудников В) знаний и квалификации персонала Г) квалификации и средне-региональной заработной платы
10	Традиционная система компенсации складывается	А) заработная плата + льготы Б) заработная плата + премии В) заработная плата + нетрадиционная система вознаграждения Г) количество отработанных часов 5Г) ставка по тарифу
11.	Цена рабочего места определяется	А) анализом рынка труда Б) ранжированием В) справочником или классификатором Г) все ответы верны
12.	Установить непосредственную связь между результатами работы и размером вознаграждения позволяет	А) фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу Б) сдельная заработная плата В) комиссионная система стимулирования продаж Г) все ответы верны
13.	Основная цель компенсации	А) вознаграждение работников за эффективный труд Б) обеспечение реализации организационных целей за счёт сохранения и стимулирования персонала

		В) поддержание трудоспособности персонала Г) получение доходов, согласно величине вложенного труда
14.	К материальным аспектам стимулирования труда относятся	А) машина компании Б) бонусы В) доплата за мобильный телефон Г) продуктовые наборы
15.	Текущность кадров может быть вызвана	А) нестабильной ситуацией на рынке труда Б) излишней чувствительностью персонала к критике В) неблагоприятным морально-психологическим климатом в коллективе Г) все ответы верны

### Практическая работа № 19

**Тема:** Ассесмент-центр

1. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале.
2. Этапы кадрового планирования.
3. Стадии процесса кадрового планирования
4. Планирование и оценка потребности в персонале

#### Практическая ситуация 1.

В 2010 году объём продаж агентства Аэротур составил 2,7мл тенге, чистая прибыль 21 млн. тенге. В агентстве, которое расположено в Астане и занимается организацией туристических поездок в Южную Европу и Северную Африку, работает 6 человек – директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 2013 году агентство намерено удвоить объём продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счёт создания партнёрских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Алматы и Шымкенте, а также предложения нового вида услуг – туристических поездок в Россию (посещение Петербурга, Новгорода, Пскова, рыбалка, охота).

#### Вопросы.

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 2013 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды и внутренним ресурсам организации?
3. Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?
4. Какую стратегию управления персоналом вы бы предложили Аэротуру? Какие ресурсы необходимы для его реализации?

#### Практическая ситуация 2.

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объёма продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млн.тенге. Увеличение ожидается за счёт десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счёт реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закреплённой за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведёт общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объём реализации «Логики» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Вопросы.

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

### Проведение собеседования.

**Задание.** Проведите собеседование, исходя из основных этапов. Дополните вопросы и перечислите документы, необходимые для предоставления при приёме на работу.

Этапы собеседования.

#### 1. Контактная фаза:

приветствие, взаимное представление  
уровень знания кандидата о предприятии  
заверение в конфиденциальности беседы

#### 2. Основная фаза.

ваше семейное положение  
занятие в свободное время  
образование, повышение квалификации  
выяснение профессионального развития и профессиональной квалификации  
вопросы по профессии  
выяснение критической оценки прежней деятельности  
информирование кандидата о предприятии  
переговоры о контракте

#### 1. Заключительная фаза.

заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения.

Напишите ваши вопросы к кандидату на отдельных листах.

Перечислите документы, необходимые для предоставления при приёме на работу.

1. Заявление \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### Практическая работа № 20

**Тема:** Метод «360 градусов»

**Задание:** произвести Оценку по методу 360 градусов, используя Опросник для оценки лидерских качеств по методу 360 градусов.

**Условия для осуществления** Оценки составить по примеру предприятия – базы практики или любого другого знакомого вам предприятия, учреждения.

Вы были выбраны для предоставления обратной связи по методу 360 градусов на (имя сотрудника). Ваши отзывы являются важной частью процесса развития лидерских качеств сотрудников «вашей компании». Эта анкета – инструмент, предназначенный для получения обратной связи по основным компетенциям и ролевым обязанностям, важным для успешной работы вашей компании.

Заполняя форму оценки, подумайте о своем «опыте работы» с этим человеком в течение последнего \_\_\_\_\_ месяца. Ваши ответы будут объединены с отзывами других и представлены (имя сотрудника), чтобы он мог определять направления своего дальнейшего развития. Ваши ответы будут предоставлены анонимно

№ п/п		Никогда	Иногда	Всегда
<b>Лидерство и исполнительская дисциплина</b>				
1	Можно ли рассчитывать на то, что он обещает выполнить			
2	Знает ли он о целях компании и проблемах, которые стоят перед ней			
3	Информирует ли он руководство о своих проблемах и достижениях, не дожидаясь, когда ему зададут вопросы о них			
4	Держит ли он своего руководителя в курсе последних событий			
5	Способен ли он ограничивать риски, сохраняя при этом оптимальную производительность			
6.	Понимает ли он свою роль, права и обязанности, а также роль, права и обязанности коллег			
7.	Может ли он самостоятельно найти решение вопроса, справиться с проблемой			
8	Отвечает ли он за свои поступки, находит ли ошибки и исправляет ли их самостоятельно			
9	Призывает ли остальных сотрудников ставить перед собой сложные, но достижимые цели			
<b>Достижения</b>				
10	Воспринимает ли неудачи и проблемы как возможности для улучшения			
11	Выполняет ли работу на высоком техническом уровне			
12	Завершает ли работу в установленные сроки и в рамках установленного бюджета			

### Оценка по методу 360 градусов

#### Практическая работа № 21

**Тема:** Экспресс-оценка персонала

Задание: Изучить теоретический материал.

Привести аргументы «за» и «против» Экспресс-оценки.

*На сегодняшний день, когда в сложной экономической ситуации во многих компаниях нещадно урезаются затраты на персонал, методы экспресс-оценки являются наиболее актуальными из всего спектра диагностических инструментов. Они позволяют сэкономить деньги компании и время специалистов, занятых в самой процедуре и интерпретации полученных с ее помощью данных. При желании экспресс-оценку можно провести буквально за час-два, используя при этом минимум оборудования. Однако действовать необходимо с умом.*

Зачем она нужна?

Экспресс-оценка может использоваться на разных этапах работы с персоналом: при отборе соискателей на должность, при диагностике кандидатов на карьерное повышение,

во время аттестации с целью определения разряда, проведения конкурса на лучшего сотрудника и т. д.

С помощью экспресс-оценки сотрудников с большой вероятностью можно выявить:

- профессиональные знания, умения и навыки;
- уровень развития коммуникативных навыков: от умения расположить к себе до качества отработки возражений;
- стрессоустойчивость, гибкость;
- поведение в конфликтных ситуациях, агрессивность;
- особенности мотивации сотрудника, в том числе завышенную ориентацию на материальную составляющую или чрезмерное стремление к власти;
- преобладающий тип мышления, качество аналитики;
- навыки управления, лидерские качества и т. д.

Обратите внимание, что оговорка «с большой вероятностью» сделана не просто так. По сравнению с полновесными комплексными оценочными методами типа ассессмента или оценки 360, методики экспресс-оценки дают все же частичную картину. В том числе за счет того, что исследования часто проводятся не по всем, а по наиболее важным аспектам явления, интересующим специалиста по оценке, или методом случайной выборки: например, вместо 50 вопросов задается 10, выбранных в случайном порядке.

Однако некоторая неточность экспресс-оценки прощается ей за большую экономию времени. Ведь особенно актуальны эти методики в случаях:

- Если время – слишком ценный ресурс, чтобы тратить его на глубокие и детальные исследования. Например, когда нужно срочно закрыть вакансию, принять решение о выборе одного кандидата на повышение из нескольких, в течение пары дней определить, кто попадет под сокращение.
- Если через оценку «прогоняется» сразу очень большое количество людей. Это ситуации массового подбора (в том числе, при открытии новых больших филиалов) и первичный отсев неподходящих сотрудников на любые вакансии.
- Если детальной оценки не требуется в силу того, что риск последствий невелик, а материальные вложения не имеют смысла. К примеру, оценка сотрудников на низших обслуживающих должностях с высоким по определению уровнем текучести или оценка, затеваемая с целью немного встряхнуть сотрудников.
- Если временные затраты на оценку напрямую связаны с материальными затратами. Например, нанимается дорогостоящий внешний специалист или фирма, работа которой требует почасовой оплаты.

Мнения специалистов о необходимости экспресс-оценки персонала являются до сих пор противоположными.

Как не стоит оценивать?

Рассмотрим некоторые «псевдометоды», которые достаточно часто выдаются за экспресс-оценку.

Оценка человека по внешности. Мифы о прямой связи внешности человека с его качествами весьма распространены среди руководителей. Например, некоторые уверены, что люди, у которых верхние края ушей расположены ниже линии бровей, обладают низким интеллектом. А мужчины ростом ниже 170 см обязательно агрессивны и думают только о захвате власти. Но в действительности давно известно, что прямой зависимости между внешностью человека и его способностями нет. Пожалуй, единственное исключение, которое стоит отметить, – учет внешности при отборе на работу, требующую определенных внешних данных. Например, если идет набор сотрудников в фитнес-центр, где требуются люди спортивного телосложения.

Оценка по цветовому выбору. Применяется в разных вариациях – от просьбы назвать или выбрать на карточке любимый цвет, до предложения что-то нарисовать цветными

карандашами или раскрасить. Безусловно, этот способ оценки имеет некоторые научные корни (всем известен тест цветового выбора Люшера). Однако важно отметить, что все цветовые выборы являются исключительно ситуативными, и максимум, что могут показать, – это настрой человека в данный момент. Кроме того, в рамках подобных заданий сегодня легко дать социально желаемый ответ. Читая глянцево-журналы и обладая доступом в интернет, все усвоили, что красный – цвет агрессии и секса, а синий – логики и ясного сознания.

Оценка по выбору предметов. Например, по выбору наиболее приятной глазу геометрической фигуры, пейзажа из нескольких представленных, или предмета, из разложенных на столе. Предполагается, что человек ассоциирует себя с каким-то из предметов, а значит – легко сделать вывод о его особенностях. На самом деле, ограничения у этого способа точно такие же, как и у цветовых выборов.

Астрологическая оценка. Оценка по знаку Зодиака, типу темперамента, году рождения по китайскому календарю, астрологии друидов. Здесь имеются в виду все без исключения оценки, которые делят шестимиллиардное население планеты, включая стариков и младенцев на 4, 6, 12, 16 типов, обладающих якобы одинаковыми характеристиками. Но как минимум, должно быть понятно, что на свете нет полумиллиарда идентичных друг другу людей.

Постановка цели (в результате определится и набор методик). Без четкого понимания, что же именно нужно оценить в данный момент, не сработает никакая, даже самая лучшая методика. И еще: при постановке цели стоит учитывать потребности организации, а не слепо идти за модой, которая швыряет нас то в оценку эмоционального интеллекта, то в соционику.

Квалификация оценщика. Будь это внешний или внутренний специалист, важно, чтобы он обладал опытом применения методик экспресс-оценки и имел достаточный уровень знаний. Если, например, необходимо оценить личностные особенности, скорее всего, потребуется профессиональный психолог. Если компанию интересуют специфические знания сотрудника – профессионал высокого уровня в данной сфере.

Стратегия оценки. В зависимости от стратегии работы с персоналом можно выбрать мягкий вариант (расположить человека к себе, расслабить, создать ситуацию безопасности), и тогда высока вероятность, что он быстрее откроется и действительно покажет все, на что способен. А можно остановиться на жестком варианте (провокационные вопросы и наблюдение без предупреждения относятся именно к нему), создав для человека стрессовую ситуацию. Тогда он не сможет предугадать и придумать «правильные» ответы и реакции.

Сочетание методик. Несмотря на то, что экспресс-оценка предполагает минимальные затраты времени, наиболее полный и всесторонний результат она даст, конечно же, при одновременном применении нескольких точечных методик для определения одного и того же качества или навыка, подтверждающих результаты друг друга.

Обратная связь. Как и в любой оценке, каждый из сотрудников, ее проходивших, должен получить свою характеристику (как минимум, узнать баллы). А при наличии терминов – расшифровку каждого (сочетания типа «шизоидная акцентуация» обычно выбивают из колеи даже самых стрессоустойчивых).

*Мария ЛАВИЦКАЯ, менеджер по персоналу ГК «Медведь Холдинг» (г. Красноярск):*  
*«Я считаю, что в сегодняшних условиях методы экспресс-оценки просто незаменимы. С их помощью мы можем существенно сократить временные и трудовые затраты, и сосредоточить внимание на тех кандидатах, которые по ведущим параметрам наиболее соответствуют требованиям должности.»*

*В нашей компании экспресс-оценка персонала применяется при подборе кандидатов на все открытые вакансии: в первую очередь пользуемся методом телефонного интервью и методом биографического анализа».*

## **Тема 5.4 Связи с общественностью в управлении с персоналом** **Практическая работа № 22**

**Тема:** Разработка элементов системы PR-деятельности

**Задание:** Организовать и провести пресс-конференцию

Для этого:

Разработайте план специального мероприятия для техникума.

1. Определите информационный повод
2. Сформулируйте цель мероприятия
3. Определите тип мероприятия
4. Определите целевую аудиторию мероприятия
5. Составьте подробный план мероприятия с указанием времени

Составьте списки гостей и всех участников мероприятия с указанием их роли на мероприятии. Оформите в виде нумерованного списка или таблицы.

Составьте список СМИ, приглашенных на мероприятия с указанием контактов. Минимум 10. Обоснуйте выбор СМИ.

Составьте пресс-релиз для рассылки в СМИ.

Критерии:

- Грамотность
- Интересный информирующий заголовок
- Соблюдена структура пресс-релиза
- Логика изложения
- Оформление

Составьте факт-лист к пресс-релизу. В факт листе укажите важные цифры и факты мероприятия. Например, дата, время, место проведения, количество участников, важные приглашенные гости, спонсоры, исторические факты, другие важные даты и факты, имеющие отношение к мероприятию (минимум 10 фактов).

Оформить факт лист в соответствии с требованиями и в едином стиле.

**Критерии:**

- Грамотность
- Логика изложения
- Оформление
- Лаконичность
- Структура факт-листа

## **Практическая работа № 23**

**Тема:** Разработка программы специальных мероприятий

**Задание:** Организовать и провести мероприятия с участием журналистов

Для этого:

Разработайте план пресс-конференции.

Информационный повод: *придумать актуальный*

1. Сформулируйте цель мероприятия
2. Определите целевую аудиторию мероприятия
3. Составьте подробный план мероприятия с указанием даты и времени.

Составьте списки спикеров (выступающих) и темы их выступлений на мероприятии. Оформите в виде нумерованного списка или таблицы.



Составьте список СМИ, приглашенных на мероприятия с указанием контактов. Минимум 10. Обоснуйте выбор СМИ.

Составьте пресс-релиз для рассылки в СМИ.

Критерии:

- Грамотность
- Интересный информирующий заголовок
- Соблюдена структура пресс-релиза
- Логика изложения
- Оформление

Составьте факт-лист к пресс-релизу. В факт листе укажите важные цифры и факты мероприятия. Например, дата, время, место проведения, количество участников, важные приглашенные гости, спонсоры, исторические факты, другие важные даты и факты, имеющие отношение к мероприятию (минимум 10 фактов).

Оформить факт лист в соответствии с требованиями и в едином стиле.

Критерии:

- Грамотность
- Логика изложения
- Оформление
- Лаконичность
- Структура факт-листа

Составьте подробный пошаговый план подготовки пресс-конференции, заполнив таблицу. Не упустите из виду ни одну задачу. Можно пользоваться конспектом. Задачи постройте в хронологическом порядке.

### **Практическая работа № 24**

**Тема:** Разработка элементов системы PR-деятельности

*Подготовка к практической работе:*

1. Проведение исследований на предмет отношения занятых к АНО СПО «Бирскооптехникум».
2. Анализ проведенных исследований на предмет отношения занятых к АНО СПО «Бирскооптехникум».

*Ход занятия:*

Этап 1. Самостоятельная работа студентов.

*Задание:*

1. На основании результатов исследования на предмет отношений занятых к АНО СПО «Бирскооптехникум». разработайте предложения по организации работы с занятыми.

Этап 2. Обсуждение предложений.

Каждый студент презентует свои предложения по организации работы с занятыми, аргументируя их ссылками на результаты исследования, отвечает на вопросы группы и преподавателя.

*Критерии оценки:*

Полно сформулированы предложения по организации работы с занятыми АНО СПО «Бирскооптехникум».

Предложения основаны на результатах исследования и решают проблемы, выявленные в ходе исследования.

Студент активно участвует в обсуждении результатов других исследований.

### **Практическая работа № 25**

**Тема:** Разработка программы специальных мероприятий

**Задание:** **Определить важность применения форм лоббирования в современном обществе**

**Для этого:**

- анализировать ситуации для лоббирования вопросов;
- подготовить доклады по предложенным темам (формы лоббирования);
- дискуссия (определение важности применения форм лоббирования в современном обществе)

*Перечень дискуссионных тем:*

- Использование формальных и неформальных контактов как формы лоббирования в современном обществе;
- Лоббирование через мобилизацию общественного мнения;
- Использование избирательных кампаний как формы лоббирования.

*Правила круглого стола:*

- Внимательно слушать докладчика
- Быть корректным, уважать друг друга
- Не критиковать мнения других участников, а выразить свое мнение по обсуждаемому вопросу
- Все участники равноправны

*Критерии оценки:*

Студент подготовил доклад.

Студент хорошо ориентируется в материале.

Студент активно участвует в дискуссии.

Студент соблюдает правила круглого стола.

### **Тема 5.5 Кадровое делопроизводство в организации и оценка результатов работы по управлению персоналом**

#### **Практическая работа № 26**

**Тема:** Определение затрат на персонал

**Задание:** 1. Изучить теоретический материал;

2. Произвести оценку расходов на содержание персонала, конкретно:

- определить долю расходов на персонал в общем объеме продаж;
- определить расходы на одного сотрудника;
- определить расходы на один производительный час;
- внести предложения по оптимизации затрат на персонал по предприятию, на котором вы были на практике или знакомому вам предприятию;

Определение затрат на персонал

Согласно инструкции Госкомстата РФ от 19.07.1995, в бюджет расходов на персонал могут входить 3 основные группы:

- Заработная плата работников.
- Социальные выплаты.
- Иные расходы, не имеющие отношения к фонду оплаты труда и социальным выплатам.

## Расходы на оплату труда персонала

В эту группу входят все расходы фирмы, связанные с оплатой труда работников. Их условно можно разделить на 2 группы: оплата отработанного времени и оплата неотработанного времени.

В оплату отработанного времени входят:

- Оклад работника согласно принятой в компании [системе оплаты труда](#).
- Процент от прибыли, выручки.
- Различные мотивационные и стимулирующие выплаты.
- [Премии](#) в натуральном и денежном выражении.
- Компенсации, связанные с вредными условиями работы.
- [Доплаты за сверхурочные](#).
- Выплаты за выслугу лет.
- Доплата специалистам, которые привлекались к обучению кадров с отрывом от основной работы.
- Оплата перерывов, комиссионных и т.д.

В оплату неотработанного времени включаются оплата [отпусков](#), простоев, подарков, единовременные премии и выплаты, материальная помощь, оплата жилья и питания, компенсация за неиспользованный отпуск и т.д.

Заработная плата – это основные расходы на персонал. Она должна выплачиваться в любом случае, вне зависимости от состояния дел в компании.

## Социальные выплаты

В данную группу расходов на персонал включаются все затраты, которые можно отнести к социальным поощрениям. Среди них:

- Оплата путевок.
- Оплата медицинских услуг и [страхования](#).
- Выходные пособия.
- Единовременные пособия для уходящих на пенсию.
- Компенсации за вред, причиненный здоровью работника, профессиональное заболевание.
- Выплата морального ущерба при наличии судебного постановления.
- Оплата проезда.
- Материальная помощь, связанная с тяжелыми семейными обстоятельствами сотрудника.
- Стипендии для работников, отправленных на учебу.
- Погашение ссуд и кредитов работников компании и т.д.

Социальные затраты не являются обязательными, однако с их помощью компания воздействует на [лояльность своих сотрудников](#) и стимулирует более эффективное выполнение ими своих производственных обязанностей.

## Затраты, не связанные с фондом оплаты труда и соцвыплатами

В эту группу затрат на персонал входят расходы, которые нельзя отнести к оплате труда или социальным выплатам. Это могут быть авторские отчисления, командировочные,

расходы на [обучение персонала](#), выплаты и дивиденды по ценным бумагам и многое другое.

## Планирование расходов на персонал в 4 этапа

Затраты на оплату труда сотрудников предприятия занимают заметную часть в суммарных издержках. Планирование расходов на персонал позволяет выявить дополнительные резервы и проанализировать возможные ошибки.

Для планирования затрат на персонал используется ряд инструментов, применяемых поэтапно.

Этап 1. Сбор и анализ данных для сопоставления итогов деятельности компании за определенный период, запланированных целей и показателей основных [конкурентов](#). В процессе анализа учитываются перспективы развития предприятия: будет ли оно развиваться дальше или в среднесрочной перспективе следует ожидать [сокращения штата](#). Также анализируются особенности рынка труда.

Этап 2. Здесь разрабатываются количественные и качественные [показатели эффективности](#).

К качественным показателям эффективности относятся:

- Уровень образования работников.
- [Уровень квалификации работников](#).
- Производственный опыт.
- Соответствие уровня образования, квалификации и работы на производстве должности, которую занимает конкретный сотрудник.

Оценка этих показателей позволяет определить необходимость и рассчитать затраты на дальнейшее [обучение сотрудников](#), профессиональную подготовку, прохождение краткосрочных и среднесрочных курсов.

При анализе количественных показателей сравниваются фактическая численность сотрудников с плановой. Это позволяет рассчитать показатели [укомплектованности штата](#).

К основным показателям эффективности, которые рассчитываются на данном этапе, можно отнести:

- Производительность труда.
- Норматив численности административно-управленческого персонала (сокращенно АУП).

Именно расходы на управленческий персонал составляют солидную часть общей суммы затрат.

- [Текучесть кадров](#).
- Финансовая экономия.

Этап 3. Составление планового бюджета. Объекты расходов на персонал включаются в бюджет в виде статей затрат.

Этап 4. Корректировка планового бюджета. Здесь учитываются все возможные факторы. Главное условие – рост затрат на персонал не должен опережать [рост производительности труда](#). В противном случае предприятию недалеко до банкротства.

Среди других факторов – экономическая эффективность, целесообразность, соответствие целям и финансовым возможностям предприятия.

### **Оценка расходов на содержание персонала**

Чтобы проанализировать эффективность использования работников и проверить целесообразность расходов на их содержание, следует рассчитать несколько показателей.

### **Доля расходов на персонал в объеме продаж**

Данный показатель показывает, какая доля валовой выручки предприятия направляется на оплату труда персонала. Рассчитывается по формуле:

$$ДЗ = Р_{нп} / Р_{зп}$$

- ДЗ – доля затрат.
- Р<sub>нп</sub> – расходы на персонал за определенный период.
- Р<sub>зп</sub> – реализация за определенный период.

### **Расходы на одного сотрудника**

Общая величина расходов на персонал делится на число работников компании. С помощью показателя можно оценить, в какую сумму фирме обходится каждый отдельный работник.

### **Расходы на один производительный час**

Показатель рассчитывается по формуле:

$$Р_{пч} = Р_{нп} / ПЧ$$

- Р<sub>пс</sub> – затраты на один производительный час.
- Р<sub>нп</sub> – расходы на персонал за определенный период.
- ПЧ – количество производительных часов за тот же период.

### **Анализ расходов на персонал**

Оптимизация – это сокращение затрат. Причин, по которым компания может принять решение о проведении оптимизации, может быть много:

- Недостаток средств из-за действий конкурентов, ухудшения экономической ситуации в регионе, стране, мире в целом.
- Явное несоответствие фактических выплат текущей квалификации работников. Возможно, требуется переобучение.
- Появление инновационных технологий и иных возможностей, с помощью которых можно увеличить производительность труда, [автоматизировать отдельные участки](#) и освободить некоторое количество сотрудников.

Для оптимизации затрат на персонал существует несколько проверенных методик:

- **Аутсорсинг.** Часть работ можно передать на условиях аутсорсинга другой компании. К примеру, доставку товаров можно перепоручить транспортной компании. Это обойдется дешевле содержания собственного транспорта, оплаты труда работников и прочего.
- **Совмещение функций.** Актуально для небольших компаний. К примеру, **менеджер по продажам** может совмещать должности товароведа или юриста, особенно если у него есть профильное образование или опыт работы.

За работу по совместительству большинство компаний доплачивают лишь половину ставки.

- **Привлечение студентов.** Для студентов это – практика и опыт. Для компании – экономия и неплохая возможность вырастить лояльные и профессиональные кадры. До момента выпуска можно заключать срочные договора, в дальнейшем работников можно переводить в штат. Такой сотрудник не требует дополнительного обучения, он уже знает специфику работы конкретного предприятия.
- **Явное регулирование численности работников:** ограничение числа сотрудников, прекращение найма новых кадров. Пока есть возможность, этого лучше избежать. Ситуация может измениться, и вам придется нанимать и обучать новые кадры. Если компания перешла в период стагнации – это допустимо. Если в планах компании на среднесрочную перспективу есть возможность развития, урезать штат недопустимо.
- **Регулирование выплат.** Корректировка социального обеспечения, замораживание выплат сверх тарифной сетки и т.д.

### **Практическая работа № 27**

**Тема:** Оценка эффективности управления

**Цель:** Научиться выявлять навыки управления; оценивать его эффективность.

**Задание 1.**

Проверьте, какой вы руководитель. Сделайте вывод. См. приложение № 1 и приложение № 2.

**Задание 2.**

Оцените свой стиль руководства. Сделайте вывод. См. приложение № 3.

**Задание 3.**

Определите эффективность руководства. См. приложение № 4.

### **Приложение №1.**

#### **Проверьте, какой вы руководитель**

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю найти ответ на волнующие его вопросы, чтобы избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации смогут реально помочь. Вначале нужно решить вопрос: способны ли вы быть руководителем?

Для определения этого был бы полезен специализированный консультативный центр, где специалисты, тщательно ознакомившись с вашими данными и с задачами, которые предстоит решать на новой должности, однозначно сказали бы; стоит идти на эту должность или нет.

Вы студент, поэтому доступным средством для вас становится тест, составленный психологами.

Ответьте «Да» или «Нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решений?
2. Трудно ли было бы вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы бы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы бы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремилась ли вы бы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Сумеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам будет выйти за рамки личных симпатий, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Легче ли вам будет избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Захочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вамне хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность в будущем чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилось бы?

14. Предоставите ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Подведите итоги. Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например главный специалист и т.п., не надо колебаться!

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам мешает «текучка». Вы стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на

деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

## Приложение 2.

### Какой вы руководитель?

Вам необходимо ответить «Да» или «Нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих стандартного подхода?
2. С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы?
3. Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?
5. Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных. Средних и слабых?
6. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?
7. Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а потому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными?
9. Вас беспокоят стереотипы отношений к работе, сложившиеся у ваших подчиненных?
10. Часто ли оказывается точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях?
11. Часто ли объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?
12. Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?
13. Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?
14. Всегда ли вы охотно делегируете перспективным работникам свои полномочия?

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ «Да»	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Ответ «Нет»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Произведите балльную оценку своих ответов и затем подсчитайте сумму набранных очков.

До 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель. Если предоставляется возможность, то вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный технолог и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

От 6 до 10 баллов. Как руководитель вы еще не сложились. Если в вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушиваться к мнению опытных людей, консультируйтесь с вышестоящими руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к руководителю административного типа. У вас недюжие организаторские способности, что особенно заметно в умении подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу. Выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-



либо, не бойтесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, активнее перепоручайте их своим подчиненным, но при условии их превентивной подстраховки.

От 16 до 20 баллов. Вы – незаурядный, почти «идеальный» руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во многом способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность а оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом самосовершенствовании, в профессиональном росте.

### **Приложение 3.**

#### **Оцените свой стиль руководства**

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить стиль вашего руководства в будущем, а точнее – соотношение в нем демократических и формально-организационных факторов. Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно мыслите и действовали бы, если бы были руководителем трудового коллектива.

Определив как вы относитесь к тому или иному утверждению, проставьте рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев);

Ч – явление наблюдается часто (в 60-80% случаев);

И – явление наблюдается иногда (в 40-60% случаев);

Р – явление наблюдается редко (в 20-40% )

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследования социально-психологического климата. Мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей. А за подчиненными оставляю исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление т установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работы.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно н конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек (или коллектив) работает в принудительном режиме (по типу конвейерного), задаваемом извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю на должном уровне свой внешний вид, порядок в кабинете, манеру поведения.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляя за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на низовой уровень).

27. Читаю книги и другие публикации о руководстве коллективом.

28. Как руководитель придерживаюсь известных мне теоретических и прикладных рекомендаций при работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Подчитайте результаты.

1. В вашем опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34-й.

3. Проставьте по единице рядом с теми обведенными порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «редко» - Р или «никогда» - Н.

4. Проставьте также по единице рядом с теми не обведенными кружками порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «систематически» - С или «часто» - Ч.

5. Теперь обведите кружками не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1,3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими- то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л =...

#### КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ:

Л	П	Сл	Сп
		%	%

7. Подчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу: П =...

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика, проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

Л:

9. Вычислите затем значения: Сл = Л×5 =..., Сп = П×5 =... Значения Сл и Сп внесите в таблицу.

#### ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

Стиль 0,0. При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, предавая информацию от своих вышестоящих руководителей подчиненным, и наоборот.

Стиль 20,20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и при том максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться

успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

Стиль 20,0. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

Стиль 0,20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направлено на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько расслаблены. Этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 10,10. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Они добиваются некоторых средних достижений – средних, но не выдающихся.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала представляет ваш стиль руководства. Идеальный стиль (20,20) равен 100%.

Оцените полученные вами фактические значения. Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим следует совершенствоваться?

#### **Приложение 4.**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА**

**ИНСТРУКЦИЯ:** Ответить «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процессе обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы использовать, как можно эффективно возможности каждого подчиненного?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам свою информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относите ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы принимаете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

### **РЕЗУЛЬТАТ**

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «ДА». 40 «ДА» - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренны и не пытались представить себя в выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношения «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33-х ответов «да».

Мотивация - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для

следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника

6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Задание 2. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

## Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А- краткосрочные желания	-	-
Лист В - долгосрочные желания	-	-

### Информационное обеспечение реализации программы

#### Печатные издания

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2009. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. -ИПК. Издательство стандартов, 2010.
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6.
3. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 246 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7.
4. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7.
5. Организация производства в 2 ч. Часть 1 : учебник для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 404 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10587-2.
6. Организация производства в 2 ч. Часть 2 : учебник для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 174 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10588-9.
7. Организация производства. Практикум : учебное пособие для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 362 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10590-2.
8. Организация производства : учебник и практикум для СПО / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 305 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00820-3.
9. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9457-5.
10. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 168 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0.

#### Электронные издания (электронные ресурсы)

1. <https://biblio-online.ru/> – ЭБС Юрайт
2. Менеджмент качества <http://www.kpms.ru>

3. Менеджмент организации. Официальный сайт. [www.guu.ru/info.php?id=670](http://www.guu.ru/info.php?id=670)
4. [hr-portal.ru](http://hr-portal.ru) – журнал HR-portal ИПС (адаптация персонала, документооборот, командообразование, корпоративная культура, менеджмент)
5. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6](http://www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6).
6. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 246 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1](http://www.biblio-online.ru/book/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1).
7. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975](http://www.biblio-online.ru/book/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975).

#### **Дополнительные источники**

1. Организация производства в 2 ч. Часть 1 : учебник для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 404 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10587-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/E4135C04-322F-4D39-9C98-3B8D0050393F](http://www.biblio-online.ru/book/E4135C04-322F-4D39-9C98-3B8D0050393F).
2. Организация производства в 2 ч. Часть 2 : учебник для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 174 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10588-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/982BC599-394C-4866-B312-DA763F5ECC4F](http://www.biblio-online.ru/book/982BC599-394C-4866-B312-DA763F5ECC4F).
3. Организация производства. Практикум : учебное пособие для СПО / И. Н. Иванов [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Иванова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 362 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10590-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/60935AEF-D484-4B3C-A72A-D6B871103683](http://www.biblio-online.ru/book/60935AEF-D484-4B3C-A72A-D6B871103683).
4. Организация производства : учебник и практикум для СПО / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 305 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00820-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/77591C69-D5D7-48CC-9100-EE480D321F4B](http://www.biblio-online.ru/book/77591C69-D5D7-48CC-9100-EE480D321F4B).
5. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9457-5. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/A169FF5F-BD1D-46FF-8077-757251119E15](http://www.biblio-online.ru/book/A169FF5F-BD1D-46FF-8077-757251119E15).
6. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Пригорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 168 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/B3ECEC3B-578F-48CD-87E5-715642E448B4](http://www.biblio-online.ru/book/B3ECEC3B-578F-48CD-87E5-715642E448B4).



**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ, ВНЕСЕННЫХ В**  
**методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий**  
**ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

Учебный год	Вид изменений (объем времени, порядок освоения УД и ПМ и т.п.)	В какой документ ППССЗ вносятся изменения	Конкретное содержание изменений	Экспертное суждение о необходимости и целесообразности внесения изменений	Подпись председателя ЦК/ представителей работодателей
21.08.2019	Изменение наименования образовательной организации	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий	Автономная некоммерческая организация среднего профессионального образования «Бирский кооперативный техникум» переименован в Автономную некоммерческую профессиональную образовательную организацию «Бирский кооперативный техникум»	Решение о государственной регистрации Управления МинЮста РФ по РБ № 1351-р от 13.08.2019	
2020-2021	Добавлено информационное обеспечение	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий, информационное обеспечение	Кнышова Е.Н. Менеджмент: уч.пособие для СПО.Изд. Форум,2020	ФГОС СПО: учебная литература должна быть издана за последние 5 лет	
2020-2021	Добавлено информационное обеспечение	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий, информационное обеспечение	Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник для СПО.Изд.Форум,2020	ФГОС СПО: учебная литература должна быть издана за последние 5 лет	
2020-2021	Добавлено информационное обеспечение	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий, информационное обеспечение	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для СПО. Изд.Магистр,2021	ФГОС СПО: учебная литература должна быть издана за последние 5 лет	

2020-2021	Добавлено информационное обеспечение	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий, информационное обеспечение	Райченко А.В. Менеджмент: уч.пособие для СПО.Изд.Инфра,2021	ФГОС СПО: учебная литература должна быть издана за последние 5 лет	
2020-2021	Добавлено информационное обеспечение	Методические рекомендации по выполнению лабораторных и практических занятий, информационное обеспечение	Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник для СПО. Изд.Инфра,2021	ФГОС СПО: учебная литература должна быть издана за последние 5 лет	