

ПРИДНЕСТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Т. Г. ШЕВЧЕНКО

Физико-технический институт
Факультет среднего профессионального образования
(Технический колледж им. Ю. А. Гагарина)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая тетрадь

Тирасполь

*Издательство
Приднестровского
университета*

2024

УДК 621.32:628.9
О75

Составители:

В. Н. Алексеева, ст. преп.

Е. В. Яременко, ст. преп.

Рецензенты:

И. В. Яковец, канд. техн. наук, доц. каф. АТиПК ФТИ ПГУ им. Т. Г. Шевченко

О75 Основы менеджмента: рабочая тетрадь [Электронный ресурс] / ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т. Г. Шевченко» ; Физико-технический институт ; составители: В. Н. Алексеева, Е. В. Яременко. – Тирасполь : Изд-во Приднестр. ун-та, 2024. – 100 с.

Минимальные системные требования: CPU (Intel/AMD) 1,5 ГГц / ОЗУ 2 ГГб / HDD 450 Мб / 1024*768 / Windows 7 и старше / Internet Explorer 11 / Adobe Acrobat Reader 6 и старше

В настоящем учебно-методическом пособии по «Основам менеджмента: рабочая тетрадь» представлены структурированные задания для практической работы, которые объединяют аспекты теоретической, практической и творчески-поисковой работы. Задания, предлагаемые в рабочей тетради, помогут студентам систематизировать и углубить знания по темам дисциплины, а также развить экономическое мышление. Преподавателю рабочая тетрадь поможет лучше организовать практические занятия, сделать их более интенсивными и интересными.

Предназначено для студентов Факультета среднего профессионального образования (Технический колледж им. Ю. А. Гагарина).

УДК 621.32:628.9

Рекомендовано Научно-методическим советом ПГУ им. Т. Г. Шевченко

ПРЕДИСЛОВИЕ

Практические занятия является важной частью образовательного процесса, цель которых – подготовка высококвалифицированных специалистов высокого уровня. Практика помогает студентам усвоить и углубить теоретические знания, а также развивает навыки их применения при анализе и решении реальных задач на основе конкретных ситуаций. В ходе взаимодействия между студентом и преподавателем формируется личность будущего специалиста, развиваются навыки решения актуальных вопросов профессиональной деятельности, а также умение самостоятельно работать с учебной и научной литературой. Рабочая тетрадь, основанная на учебной программе по дисциплине «Практический менеджмент персонала», создана для освоения и улучшения общих и профессиональных компетенций.

Тетрадь содержит задания, относящиеся к основным понятиям менеджмента, предусмотренным для изучения образовательным стандартом и составлена таким образом, что по каждой теме курса имеются три вида заданий:

- Узловые вопросы темы (теоретическое задание);
- Практические задания;
- Тесты.

Решение этих задач поможет студентам упорядочить свои знания, самостоятельно изучать экономическую литературу и активно принимать участие в практических занятиях. Рабочая тетрадь также будет полезна преподавателю. С её помощью можно легко структурировать учебный процесс, выбрать подходящий формат работы со студентами на занятии, сделать его более насыщенным и захватывающим. Использование рабочей тетради по «Основам менеджмента» поможет студентам не только освоить материал определенной темы, но и развить у них экономическое мышление, способность анализировать события реального мира и делать обоснованные выводы.

Рабочая тетрадь разработана на 100 листах и содержит предисловие вводный инструктаж, практические задания (тесты, творческие задания по решению ситуаций, задания по заполнению таблиц и профессиональные задачи) и литературу. В каждой работе излагается цель, поставленная перед студентом, приобретаемые студентом навыки, ход работы, по ряду тем предлагается проанализировать результаты проведенных исследований и сделать выводы.

ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Настоящая рабочая тетрадь создана для поддержки студентов среднего профессионального образования в процессе подготовки и проведения практических занятий по дисциплине «Практический менеджмент персонала». Она также служит инструментом для преподавателя в организации и проведении практического занятия по этой дисциплине. Практические занятия по дисциплине «Практический менеджмент персонала» осуществляются в соответствии с Государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования и рабочей программой учебной дисциплины «Практический менеджмент персонала».

Перед началом работы студентам рекомендуется пересмотреть соответствующий теоретический материал, ответить на контрольные вопросы для допуска к занятию (письменно), тщательно изучить содержание работы и ответить на контрольные вопросы для зачета (устно). Все практические задачи требуют письменных ответов прямо в рабочей тетради.

По завершении практического занятия преподаватель выставляет оценку, основанную на результатах наблюдения за процессом выполнения, проверки отчета и ответов студента на теоретические вопросы.

Практическая работа № 1

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: овладения навыками управления персоналом.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Дайте определение понятий «менеджмент» и «управление», покажите разницу между этими понятиями.

2. Перечислите основные закономерности менеджмента.

3. Назовите основные отличительные особенности различных групп в организации.

4. Опишите составляющие коммуникационного процесса.

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме *«Понятие и сущность менеджмента. Особенности персонала как объекта управления»*. Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

1. Разработайте не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

2. Заполните следующую таблицу 1, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:

Таблица 1

Школы и направления в менеджменте

№ п/п	Школа или направление в менеджменте	Годы возникновения	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки	Степень использования научных достижений прошлых лет в современных условиях
1	Классическая школа	1911	Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд и др.	1. Внедрение НОТ 2. Разработка принципов управления 3. Создание цехового управления 4. Возникновение института мастеров	Слабо учитывался человеческий фактор	Используется НОТ, принципы управления

3. По уровням управления менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: **высшем, среднем и нижнем.**

Перечислите состав функций менеджеров на каждом уровне управления. _____

4. Составьте план совещания или переговоров.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Тест:

1. Менеджмент – это наука, изучающая:

а) процедуры установления иерархических отношений в ходе формирования организаций;

б) отношения, возникающие в процессе взаимодействия людей на рабочем месте;

в) особенности функционирования организаций различных типов;

г) совокупность методов, принципов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства. _____

2. Особенностью административной школы является:

а) исследование наиболее эффективных методов проведения операций;

б) стремление к построению «идеальной» бюрократической системы;

в) организация взаимодействия внутри организации в соответствии с принципами А Файоля;

г) построение организации в соответствии с принципом «единоначалия». _____

3. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

а) научное управление;

б) новая экономическая политика;

в) административное управление;

г) человеческие отношения. _____

4. С точки зрения А. Файоля и «процессного подхода» управление является:

а) деятельностью по обеспечению достижения организацией поставленных целей;

б) процессом, состоящим из серии непрерывно взаимосвязанных действий;

в) целеполагающей деятельностью в организации;

г) набором, последовательно выполненных функций: планирование, организация, распоряжения, координация и контроль. _____

5. Какой прием существенно определяет успех ситуационного подхода к управлению?

а) руководитель умеет правильно прогнозировать ситуацию;

б) руководитель умеет предвидеть вероятные последствия принимаемых решений;

в) руководитель владеет средствами профессионального управления;

г) руководитель умеет увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями. _____

6. Выделите признак системного подхода к управлению:

а) система контроля принятых решений;

б) определенная последовательность целенаправленных действий людей;

в) система проведения производственных совещаний для выработки совместных решений;

г) система корректировки организационной структуры для выпуска конкурентоспособной продукции. _____

7. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:

а) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;

б) наличии взаимодействия с внешней средой;

в) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;

г) замкнутость элементов системы. _____

8. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?

а) работа, которая должна быть выполнена;

б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;

в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок. _____

9. Отличительной чертой формальной организации является:

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний. _____

10. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор.
2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители групп.
к среднему звену управления относятся:

а) 2, 3;

б) 2;

в) 1, 2, 3;

г) 1, 2. _____

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

Практическая работа № 2

ЛИДЕРСТВО. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: развитие лидерских качеств и факторами управления человеческими ресурсами.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?

2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

3. Перечислите качества, присущие истинному лидеру

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

1. Изучите качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков и оформите в таблице 2.

Качества лидера

[illegible]

2. Выбранный Вами стиль управления не может оставаться неизменным в различных управленческих ситуациях. Умелый руководитель должен анализировать ситуацию и приспосабливать к ней соответствующий стиль руководства. Кроме того, стиль управления должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных.

Какие стили управления необходимо использовать в следующих ситуациях:

а) На начальном этапе формирования организации Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

б) Если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

в) Если коллектив, которым вы руководите, достаточно сплочен; люди, работающие в нем – профессионалы, имеющие большой стаж, а вам нужно выполнить ординарное задание в установленные сроки.

г) Если вам необходимо срочно устранить аварию, произошедшую на производственном участке.

Укажите достоинства и недостатки указанных стилей управления.

[illegible]

3. Заполните таблицу 3:

Таблица 3

Стили управления

Критерий	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Принятие решений			
Планирование			
Контроль			
Отношение к подчиненным			
Манера общения			

4. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность стиля руководства.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Тест:

1. Человека, проявляющего более высокий, чем остальные, уровень активности и влияния на принимаемые решения, ведущего за собой остальных, называют:

- а) руководителем;
- б) менеджером;
- в) лидером;
- г) начальником.

2. Главной особенностью деятельности любого руководителя является:

- а) престижность работы;
- б) общение с людьми;
- в) высокий авторитет;
- г) владение частью акций предприятия.

3. Уважение, доверие, признание профессиональной компетентности со стороны сотрудников определяется понятием:

- а) руководство;
- б) статус;
- в) авторитет;
- г) власть.

4. К профессиональным качествам руководителя относятся:

- а) компетентность;
- б) общая культура;
- в) умение планировать;
- г) все перечисленные.

5. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:

- а) сотрудничества;
- б) приятельства;
- в) соперничества
- г) разделения сфер влияния.

6. Наиболее эффективным стилем руководства в условиях экстремальной ситуации является:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) попустительский;
- г) бюрократический.

7. Для решения задач, требующих точного и обязательного выполнения всех процедур, строгого распределения обязанностей, четкого соблюдения сроков выполнения, наиболее эффективен стиль руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) бюрократический;
- г) попустительский.

8. Наивысшей стадии развития коллектива более всего соответствует стиль руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) попустительский;
- г) бюрократический.

9. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:

- а) сотрудничества;
- б) приятельства;
- в) соперничества;
- г) разделение сфер влияния.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

Практическая работа № 3

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, УТВЕРДИВШИЕСЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ И ЗА РУБЕЖОМ. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки принятия управленческих решений.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Докажите, что процесс принятия управленческого решения является важнейшим этапом управленческой деятельности

2. Перечислите уровни принятия решений и ключевые навыки, требуемые руководителю

3. Назовите основные принципы принятия эффективных решений (минимум 5)

4. Назовите и опишите факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике и за рубежом. Принятие управленческих решений». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

1. Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера – они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

2. Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые без вашего ведома, решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Но вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства – как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

3. Вы управляете группой работников, хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа

будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене.

Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения взваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

4. Рассмотрите несколько ситуаций, с которыми человеку постоянно приходится сталкиваться в жизни. Напишите, какие риски могут вам угрожать, и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками.

При покупке машины

Риски	Информация, необходимая для управления рисками

При переезде на новую квартиру

Риски	Информация, необходимая для управления рисками

При переходе на новую, более высокооплачиваемую работу

Риски	Информация, необходимая для управления рисками

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Тест:

1. Решение – это выбор:

- а) перспективы;
- б) альтернативы;
- в) возможностей;
- г) проблемы;
- д) ситуации.

2. В процессе принятия решения потребность в технологии, еще не разработанной, инструкции, неадекватность средств, высокая конкуренция, законы являются:

- а) критериями;
- б) обстоятельствами;
- в) ограничениями;
- г) альтернативами;
- д) правильного ответа нет.

3. Решение, определяющее направление деятельности организации:

- а) текущее;
- б) тактическое;

в) стратегическое;

г) схематическое;

д) иерархическое. _____

4. Какое по способу принятия решения требует больше времени?

а) рациональное;

б) интуитивное;

в) адаптационное;

г) директивное;

д) рекомендательное. _____

5. Какое решение основано на здравом смысле и опыте руководителя?

а) рациональное;

б) интуитивное;

в) адаптационное;

г) директивное;

д) рекомендательное. _____

6. Решение, алгоритм принятия которого известен, называется:

а) незапрограммированным;

б) запрограммированным;

в) консультативным;

г) координирующим;

д) правильного ответа нет. _____

7. Из перечисленных этапов:

1) определение альтернатив;

2) диагностика проблем;

3) оценка альтернатив;

4) реализация решения;

5) выбор альтернативы; _____

б) формулировка ограничений и критериев – представьте порядок принятия рационального управленческого решения

а) 1, 2, 3, 4, 5, 6;

б) 6, 5, 3, 4, 2, 1;

в) 2, 6, 1, 3, 5, 4;

г) 6, 5, 4, 2, 3, 1. _____

8. Стандарты, по которым проводится оценка альтернатив, называют:

а) ограничениями;

б) критериями;

в) преимуществами;

г) инструкциями;

д) ситуациями.

9. Реализация решения – это:

а) выбор альтернативы;

б) анализ альтернатив;

г) устранение проблемы;

д) утверждение решения.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

Практическая работа № 4

СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки разработки, принятия и оценки управленческих решений.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Что называют управленческим решением?

2. Как распределяет управленческие решения по классификации данной М. Месконом?

3. Чем отличаются решения, применяемые в условиях определенности и риска?

4. Почему необходим контроль при реализации решения?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Управленческие решения». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет изменить точку зрения человека на иную, порой даже противоположную, это способность видеть самим и показывать другим ситуацию со всех сторон.



Рис. 1. Схема принятия решений

III. Практические задания

Разобрать ситуации и принять управленческое решение:

Ситуация 1.

Вы – начальник отдела в Банке. После реорганизации предприятия вам необходимо срочно перекомплектовать несколько отделов согласно своему видению где какой сотрудник должен быть (по штатному расписанию).

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников, предложите свой вариант решения.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа. Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):

Ситуация 2.

Ваш непосредственный начальник (директор колледжа), минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

1. Не оспаривая задание начальника, буду строго придерживать-ся должностной субординации;

2. Предложу подчиненному отложить не мое задание;

3. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

4. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

5. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):

Ситуация 3.

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Вы говорите:

Задание.

Предлагаемые ниже формы управленческих решений распределите по формам подготовки и формам реализации управленческого решения, заполнив таблицу 4.

Акт, выписка, декларация, деловая беседа, договор, закон, заседание, инструкция, кодекс, контракт, концепция, личный пример, методика, модель, наставление, обучение, отчет, план, правила, со-
вещание.

Таблица 4

Формы управленческих решений

Формы подготовки управленческих решений	Формы реализации управленческих решений

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Тест:

Каковы ваши способности к принятию управленческих решений

Утверждения	да	нет	балл
1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуясь			
2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя			
3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует			
4. Я всегда говорю только правду			
5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности			
6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей			
7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против»			
8. Начатое дело я стремлюсь довести до конца			
9. Я считаю, что в коллективе лучше не высываться, чтобы меньше было всяких неприятностей			
10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми			
11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем			
12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть			
13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения			
14. Часто на собрании коллектива я высказываю мнение отличное от мнения других			
15. На собрании коллектива я выступаю часто экспромтом, предварительно не готовясь			
16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок			
17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться			
18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными			
19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела			
20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения			
21. Принимая то или иное решение, моя первая идея всегда бывает более правильная			
22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное			
23. Логика моих поступков не всегда сразу бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно			
24. Думаю, что в моей жизни мне удавалось решить ряд крупных проблем			
25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил			
26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей			

27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех не велики			
28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем			
29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей			
30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив			
31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой»			
32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей			
33. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал			
34. Если бы передо мной встал вопрос о свадьбе, то я бы не стал советоваться с близкими, а поставил бы их перед фактом			
35. Я думаю, что отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год-два вперед			
36. Бывают ситуации, когда я «бросаю монету» и по тому, как выпадет («орел» или «решка»), делаю выбор в спорном для меня вопросе			
37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника			
38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения			
39. Я имею привычку планировать свою работу на год вперед			
40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком			
41. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным			
42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся			
43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того удобно это мне или нет			
44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других			
45. Не все мои привычки хороши и желательны			
46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасюсь проверки			
47. Я беспокоюсь о своем здоровье			

Ответы:

1-6: да - 1, нет - 2	28: да - 2, нет - 1
7-11: да - 2, нет - 1	29: да - 1, нет - 2
8: да - 1, нет - 2	30: да - 2, нет - 1
12-17: да - 1, нет - 2	31-35: да - 1, нет - 2
18: да - 2, нет - 1	36: да - 2, нет - 1
19: да - 1, нет - 2	37: да - 1, нет - 2
20: да - 2, нет - 1	38: да - 2, нет - 1
21-25: да - 1, нет - 2	39: да - 1, нет - 2
26: да - 2, нет - 1	40: да - 2, нет - 1
27: да - 1, нет - 2	41-47: да - 1, нет - 2

Способности	Сумма баллов								Просуммируйте балл ответов на вопросы №
	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Очень высокий	Способности	
Решительный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Осторожный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40
Ответственный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Безответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41
Стратег	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Тактик	11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39
Интуитивист	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Логик	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38
Творческий	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Консервативный	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32, 41
Честный	6	7	8	9	10	11	12	Лживый	4, 33, 42, 43, 45, 46

Оценка _____ / _____ / _____

подпись

ФИО преп.

Практическая работа № 5

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление; разработки проекта повышения эффективности деятельности персонала.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Осуществление каких функций можно осуществить с помощью ПК?

2. На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?

3. Как следует изменить систему планирования и экономическое стимулирования процесса управления снабжением предприятия комплектующими изделиями, сырьем и материалами?

4. Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы предприятия, (структурного подразделения)?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Управление эффективностью деятельности персонала. Стратегия организации деятельности службы управления персоналом». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Задача 1.

Работнику установлен оклад 25000 руб. По графику 5-дневной рабочей недели в марте из 20 рабочих дней он отработал 16 дней (по причине болезни). Установленный размер премии 50 %. Определить размер заработка рабочего за месяц

$$ЗП_{окл}^{прем} = \frac{25000 \times 16}{20} \times \left(1 + \frac{50}{100}\right) = 30000 \text{ руб.}$$

Коллективная (бригадная) форма оплаты труда предусматривает выплату вознаграждения по коллективным конечным результатам. Коллективная форма основывается на той же тарифной системе, что и индивидуальная.

Коллективная оплата может быть:

- сдельной;
- повременной.

Распределение коллективного заработка между членами бригады может производиться следующими способами:

1. Оплата поровну – пропорционально отработанному времени.

Применяется на технологически однотипных, одинаковых по сложности работах, например, на штамповке.

Расчет зарплаты каждому работнику производится в следующей последовательности:

– Определяется количество отработанных бригадой человеко-часов:

$$\sum T_{ч.ч} = T_1 + T_2 + \dots + T_n, \text{ час.} \quad (1)$$

– Определяется стоимость 1 человеко-часа:

$$C_{ч.ч} = \frac{\sum ЗП_{бр}}{\sum T_{ч.ч}}, \text{ руб.,} \quad (2)$$

где $\sum ЗП_{бр}$ – сумма, заработанная бригадой за месяц, руб.

– Определяется заработная плата за месяц каждого члена бригады:

$$ЗП = C_{ч.ч} \times T, \text{ руб.} \quad (3)$$

Задача 2.

В бригаде работают 3 токаря 3 разряда. Общий бригадный заработок за месяц составил 82000 руб. 1-й работник отработал 170 час. 2-й работник отработал 152 час, 3-й работник отработал 160 часов за месяц. Определить заработную плату каждого работника бригады.

– Определяется количество отработанных бригадой человеко-часов:

$$\Sigma T_{\text{ч.ч.}} = 170 + 150 + 160 = 482 \text{ час.}$$

– Определяется стоимость 1 человеко-часа:

$$C_{\text{ч.ч.}} = \frac{82000}{482} = 170,1 \text{ руб.}$$

– Определяется заработная плата за месяц каждого члена бригады:

$$ЗП\ 1 = 170,1 \times 170 = 28917 \text{ руб.}$$

$$ЗП\ 2 = 170,1 \times 152 = 25855,2 \text{ руб.}$$

$$ЗП\ 3 = 170,1 \times 160 = 27216 \text{ руб.}$$

2. Оплата труда в соответствии с присвоенными рабочим тарифными разрядами и фактически отработанным временем

Используется в том случае, если рабочие в бригаде имеют разные разряды и выполняют разные по сложности работы.

Расчет заработка производится в следующей последовательности:

– определяется тарифная заработная плата каждого члена бригады:

$$ЗП_m^p = C_{\text{ч.ч.}} \times T, \text{ руб.}, \quad (4)$$

где T – количество часов, отработанных рабочим за месяц

– Определяется сумма заработка по тарифу всех рабочих:

$$\Sigma ЗП_m = ЗП_{m.p.}^1 + ЗП_{m.p.}^2 + \dots + ЗП_{m.p.}^n, \text{ руб.} \quad (5)$$

– Определяется коэффициент корректировки, позволяющий корректировать заработную плату по тарифу каждого члена бригады относительно фактической заработной платы бригады:

$$K_{\text{кор}} = \frac{\Sigma ЗП_{\text{бр}}}{\Sigma ЗП_m} (\text{округлить до сотых долей}). \quad (6)$$

- Определяем размер заработной платы для каждого рабочего:

$$ЗП = ЗП_{т.р.} \times K_{кор}, \text{ руб.} \quad (7)$$

Задача 3.

На участке механической обработки деталей работают 3 фрезеровщика – 3, 4 и 5 разряда. Общий бригадный заработок за месяц составил 91000 руб. Рабочий 3 разряда отработал 170 часов; рабочий 4 разряда отработал 152 часа; рабочий 5 разряда отработал 160 часов. Часовые тарифные ставки работников 3, 4, 5 разрядов соответственно 200, 210, 220 руб.

Определить размер заработной платы каждого работника бригады.

- Определяется тарифная заработная плата каждого члена бригады:

$$ЗП_{т3р-да}^P = 200 \times 170 = 34000 \text{ руб.}$$

$$ЗП_{т4р-да}^P = 210 \times 152 = 31920 \text{ руб.}$$

$$ЗП_{т5р-да}^P = 220 \times 160 = 35200 \text{ руб.}$$

- Определяется сумма заработка по тарифу всех рабочих:

$$\Sigma ЗП_m = 34000 + 31920 + 35200 = 101120 \text{ руб.}$$

- Определяется коэффициент корректировки, позволяющий корректировать заработную плату по тарифу каждого члена бригады относительно фактической заработной платы бригады:

$$K_{кор} = \frac{91000}{101120} = 0,90$$

- Определяется размер заработной платы для каждого рабочего:

$$ЗП_{3р-да} = 34000 \times 0,9 = 30600 \text{ руб.}$$

$$ЗП_{4р-да} = 31920 \times 0,9 = 28728 \text{ руб.}$$

$$ЗП_{5р-да} = 35200 \times 0,9 = 31680 \text{ руб.}$$

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Разгадайте и постройте кроссворд:

По горизонтали:

1. То, на чем основывается менеджер при использовании интуитивной технологии принятия решения.
3. Модель принятия решения, которая применяется для принятия принципиально новых, необычных решений.
5. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером.
6. Выбор, который необходимо сделать менеджеру в затруднительной ситуации.
8. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов.
9. Поиск вариантов от противного.
10. Использование подобных решений из других сфер деятельности.

По вертикали:

2. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов, означающий способность удовлетворять информационную потребность в приемлемый для выполнения срок.
4. Модель принятия решения, при которой менеджер имеет полную информацию о проблеме, о возможных альтернативах и их последствиях.
7. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером.



Оценка _____ / _____ / _____

подпись

ФИО преп.

Практическая работа № 6 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА ПРИ КОМПЛЕКТОВАНИИ КАДРОВ. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Охарактеризуйте коммерческую эффективность

2. Перечислите обобщающие показатели оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

3. Раскройте особенности определения экономического эффекта в сферах управления организацией, производства и эксплуатации продукции

4. Что такое текущие затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Организационный контекст управления персоналом. Задачи менеджера при комплектовании кадров. Сравнительная характеристика методов оценки деятельности сотрудников». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25 % составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10 %. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Ситуация «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму».

Описание ситуации.

Вариант 1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15 % фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30 %. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы – 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1 920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6 000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6 %.

Постановка задачи.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Оцените экономическую эффективность деятельности подразделения.

Определить общую рентабельность производства на 202 __ год, если:

– годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит 100 млн руб.; (**В**)

– полная себестоимость реализованной продукции – 70 млн руб.; (**С**)

– прибыль от реализации основных средств предприятия – 10 млн руб.; (**Пос**)

– штрафы, пени, неустойки, подлежащие оплате предприятием – 500 тыс. руб. (0,5 млн руб.); (**Ш**)

– среднегодовая стоимость основных фондов – 65 млн руб.; (**Соф**)

– среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств – 90 млн руб. (**Соб**.)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в 202 __ году, если в 202 __ году рентабельность производства составила 37 %.

Решение:

1. Определяем прибыль от реализации продукции (Пр):

$$\text{Пр} = \text{В} - \text{С}, \text{руб.} \quad (8)$$

$$\text{Пр} = 100 - 70 = 30 \text{ млн руб.}$$

2. Определяем балансовую прибыль (Пб):

$$Пб = Пр + Пос. - Ш, \text{ руб.} \quad (9)$$

$$Пб = 30 + 10 - 0,5 = 39,5 \text{ млн руб.}$$

3. Определяем общую рентабельность производства (Робщ)

$$P_{общ} = \frac{П_б}{C_{off} + C_{об}} \times 100\% \quad (10)$$

$$P_{общ} = \frac{39,5}{65 + 90} \times 100 = 25,5\%$$

4. Сравниваем рентабельность 202 __ года с рентабельностью 202 __ года и делаем вывод о перспективах экономической эффективности деятельности подразделения в планируемом году.

Ответ: _____

Оценка _____ / _____ / _____

подпись

ФИО преп.

Практическая работа № 7

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ. ОЦЕНКА СТРЕМЛЕНИЯ К УСПЕХУ

Цель работы: на основе теста Т. Элерса оценить собственную определенность мотивации к достижению успеха. ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки развития лидерских качеств и факторами управления человеческими ресурсами.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Перечислите факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.

2. Что такое успех в профессиональной деятельности?

3. Этапы карьерного роста.

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «*Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников. Оценка стремления к успеху*». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Ситуация 1.

Иванов Петр Васильевич (ваш подчиненный коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить. Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):

Ситуация 2.

Петрова Светлана Павловна подвергается критике за интуитивно принимаемые решения. Но время вновь и вновь подтверждает ее правоту. Нужно ли Светлане Павловне полагаться только на интуицию? Ваш ответ:

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти обучение по повышению техники продаж в течение недели. Менеджер не проявляет желания к обучению по причине упущенной выгоды от потери продаж за время обучения, он расстроен и демотивирован. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ**Тест:***Инструкция.*

В предлагаемом опроснике внимательно прочитайте каждое из 41-го предложения и оцените, насколько то, о чем здесь говорится, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете.

Если Вы согласны с данными утверждениями, поставьте знак «+» напротив номера утверждения в соответствующей колонке бланка ответов. Если не согласны – поставьте знак «-».

1. Если есть выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать сейчас, чем отложить на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. Иногда мои успехи ниже среднего.
7. Я более требователен к себе, чем другие.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом жестко осуждаю себя, потому что знаю, что достиг бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Старательность – основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда стабильны.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занимаюсь.
14. Осуждение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня сообразительным человеком.
16. Препятствия делают мое решение еще более непреклонным.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Я работаю без вдохновения, и это почти всегда заметно.
19. Во время выполнения работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на потом то, что должен сделать в настоящий момент.
21. Нужно рассчитывать только на себя.
22. В моей жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда я выполняю важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я настроен на работу, то делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые умеют упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я пытаюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в известной степени зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противостоять воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не получается, я теряю терпение.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем они.

38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до завершения.

39. Я завидую людям, не очень загруженным работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.

41. Когда я уверен, что иду правильным путем для достижения своей цели, я даже впадаю в крайности.

Бланк ответов для оценки мотивации

Номер вопроса	«ДА»	«НЕТ»	Номер вопроса	«ДА»	«НЕТ»
1			22		
2			23		
3			24		
4			25		
5			26		
6			27		
7			28		
8			29		
9			30		
10			31		
11			32		
12			33		
13			34		
14			35		
15			36		
16			37		
17			38		
18			39		
19			40		
20			41		
21					

Ключ к опроснику.

Номера вопросов с ответом «да»:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 6, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номера вопросов с ответом «нет»:

6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

Практическая работа № 8

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки перемещения персонала.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Сформулируйте основные задачи кадрового менеджмента на стадиях формирования организации, интенсивного роста организации, стабилизации и спада.

2. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.

3. Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

4. Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?

5. Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Цели и задачи перемещения персонала». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши отве-

ты на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Задание 1.

В таблице 5 распределите предлагаемые ниже управленческие решения по менеджмента (планирование – П, организация – О, мотивация – М, контроль – К):

Таблица 5

Управленческие решения в менеджменте

№	Функции менеджмента	Ответ
1	Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане	
2	Выбор миссии	
3	Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда	
4	Выбор стратегий по достижению поставленных целей	
5	Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем	
6	Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации	
7	Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими	
8	Определение целей	
9	Проведение предпланового анализа и прогнозирование	
10	Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры	
11	Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации	
12	Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав	
13	Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления	
14	Создание надлежащего морального климата в организации	
15	Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного	
16	Формирование мероприятий по реализации стратегий	

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Задание 2.

Впишите в таблицу ____ менеджеров согласно уровням управления:

управляющий банком, директор колледжа, бригадир, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер, президент, завхоз.

Таблица ____

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Тип менеджера (должность)
Высший менеджмент	
Средний менеджмент	
Низший менеджмент	

Оценка _____ / _____ / _____

подпись

ФИО преп.

Практическая работа № 9

КООРДИНАЦИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И РЕШЕНИЯ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыками принятия управленческих решений.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Какова роль управленческих решений в организации?

2. Какие методы используются для исследования проблемной ситуации?

3. Охарактеризуйте различные типы решений.

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Координация, управленческие полномочия и решения». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

«Приватизация предприятия».

Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций приватизируемого предприятия с выгодой:

- членам коллектива;
- фонду имущества;
- руководству предприятия;
- всем сторонам.

Варианты:

1. 25 % – членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные);

10 % – членам коллектива со скидкой 30 % в рассрочку на 3 месяца;

5 % – руководству предприятия (именные); 20 % – фонду имущества (обыкновенные);

40 % – фонду имущества (привилегированные);

10 % – прибыли от продажи акций на личные счета работников;

2. 51 % – членам коллектива (акции обыкновенные);

29 % – фонду имущества (обыкновенные); 20 % – фонду имущества (привилегированные);

3. 20 % – группе руководителей по договору и за приватизацию, и за недопущение банкротства;

20 % – работникам предприятия со скидкой в 30 % в рассрочку на 3 месяца; 20 % – фонду имущества (обыкновенные);

40 % – фонду имущества (привилегированные);

4. 75 % – продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года; 10 % – всему коллективу в рассрочку на 5 лет;
5 % – продаются руководству предприятия в рассрочку на 5 лет;
10 % – фонду имущества.

Ситуационные задачи

Блок 1. Принятие управленческих решений и делегирование полномочий.

Ситуация 1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И. И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Задача: прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Ситуация 2.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Ситуация 3.

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение 54 суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ*Ситуация 4.*

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Оценка _____ / _____ / _____

подпись

ФИО преп.

Практическая работа № 10

СОСТАВЛЕНИЕ АВТОБИОГРАФИИ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: составления автобиографии.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Что такое автобиография?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Составление автобиографии». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

АВТОБИОГРАФИЯ – это документ, содержащий краткое изложение основных этапов жизни и деятельности его автора в хронологическом порядке. Автобиография составляется работником самостоятельно в произвольной форме на листе бумаги формата А4. В ней отражаются следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество;
- дата и место рождения;
- полученное образование (где, когда и в каких учебных заведениях обучался);
- трудовая деятельность;
- профессия;
- общественная работа, участие в выборных органах;
- отношение к воинской службе и воинское звание;
- наличие правительственных и других наград и поощрений;
- сведения о семейном положении, совместно проживающих родственниках (отце, матери, детях).

Автобиография начинается со слов: «Я», фамилия, имя, отчество, а дальше вся информация излагается в свободной форме, но при этом следует учесть несколько рекомендаций:

1. Автобиография должна быть краткой, но вместе с тем достаточно развернутой, чтобы можно было представить основные события вашей жизни.

2. Информация, указанная в автобиографии, должна помочь вам представить свою жизнь в максимально выгодном свете, не искажая реальных фактов и событий.

3. Прямо указывайте на конкретные события вашей жизни, описывая не только суть самого события, но и ваше отношение к нему и, что более важно, ваши выводы, которые вы сделали после этого события.

4. Текст автобиографии и ее внешнее оформление должны быть максимально комфортными для чтения, все пишется (печатается) на хорошей бумаге, крупным шрифтом или разборчивым почерком.

5. В конце текста вы должны поставить дату написания автобиографии.

6. Автобиография должна быть подписана. Если она написана на нескольких листах, то подписывается каждый лист.

Инструкции не регламентирует способа оформления автобиографии (рукописный или машинописный), поэтому автобиография, помещаемая в личное дело работника, может быть написана от руки либо напечатана. В обязательном порядке автобиография должна быть подписана работником и датирована. Дату проставляет работник при подписании, соответственно датой автобиографии является дата ее подписания.

Задание. Составить и оформить свою автобиографию.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Пройдите тест «Какой твой ведущий мотив?», результаты занесите в таблицу 6, проанализируйте.

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите своё согласие или несогласие с каждым из них путём выбора, соответствующего количества баллов.

«Какой твой ведущий мотив?»

1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.

2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.

3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.

4. Мне нравится выполнять непростую работу.

5. Мне нравится брать на себя ответственность.

6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.

7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.

8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.

9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.

10. Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.

11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.

12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.

13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.

14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.

15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.

Таблица 6

Обработка результатов теста

№	Количество баллов				
	1 – не согласен	2	3	4	5 – полностью согласен
1					
2					
3					

№	Количество баллов				
	1 – не согласен	2	3	4	5 – полностью согласен
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу 7. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Таблица 7

Ключ к тесту

Достижения успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определить вашу доминирующую потребность.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись
ФИО преп.

Практическая работа № 11

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.

МОДЕЛИРОВАНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ПРИЕМА НА РАБОТУ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки моделирования собеседования приема на работу.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Объясните понятие «кадровая политика».

2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?

3. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

4. Объясните понятие «кадровое мероприятие».

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Кадровая политика. Моделирование собеседования приема на работу». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Задание. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в на-

чале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является ак-

тивизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

[illegible]

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Составить план собеседования при приёме на работу.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

ПОДПИСЬ

ФИО преп.

Практическая работа № 12 МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ, РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ, ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки формирования кадрового состава, работы с кадровым резервом и планированием деловой карьеры.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Объясните понятие «качественная оценка потребности в персонале».

2. Охарактеризуйте понятие «дополнительная потребность в персонале».

3. Какие методы используются при оценке кандидатов?

4. Назовите этапы адаптации сотрудника в организации.

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Методы формирования кадрового состава. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Ситуация 1.

Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность. Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам – менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор 40 компьютерной верстки Сидоров И. Л. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию.

Ваша задача – осуществить поиск кандидатов на данную должность.

Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности).

Необходимо выполнить:

- план-график мероприятий по подбору кадров;
- текст рекламного объявления;
- смета проекта;
- критерии первичного отбора кандидатов;
- список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу. (Домашнее задание)

И так: сегодня, в понедельник 15 апреля 10:00 вам необходимо обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата:

1. Название организации. Издательство «Камилла».
2. Организационно-правовая форма. Акционерное общество закрытого типа.
3. Вид деятельности – выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т. п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание. Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производятся как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т. ч. в других издательствах и агентствах).
4. История развития организации. Фирма АОЗТ «Издательство «Камилла» образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы. В среднем в месяц выпускается около 25–30 новых наименований книг тиражами порядка 30–100 тысяч экземпляров, т. е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка 1 500 000– 2 000 000 \$ в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию – сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно 600 000–1 000 000 \$ в месяц. В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России. Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество. Около 40 % сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20–30 % – на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение. Фирма находится в Москве. Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции. Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции. Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

1) высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т. п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

2) многотомные подписные издания (серии книг);

3) художественная литература в твердом переплете;

4) дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

9. Используемое оборудование. Персональные компьютеры, построенные на базе наиболее актуальных процессоров от фирм Intel и AMD, оборудование для оптического распознавания текста и изображения. Программный комплекс Adobe Creative Cloud, включающий Adobe Illustrator для работы с векторной графикой и Adobe Photoshop – для растровой. Описанный программно-аппаратный комплекс позволяет сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики. Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей.

Эта цель реализуется посредством следующих подцелей:

1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах;

2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения «времени их простоя», т. е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей;

3) материальная заинтересованность.

11. Структура фирмы.

Описание работы.

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер). Место работы: производственный отдел. Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ: различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер, лазерные принтеры HP III, HP IIIp, HP IV, HP IV plus.

Производственные связи:

а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству);

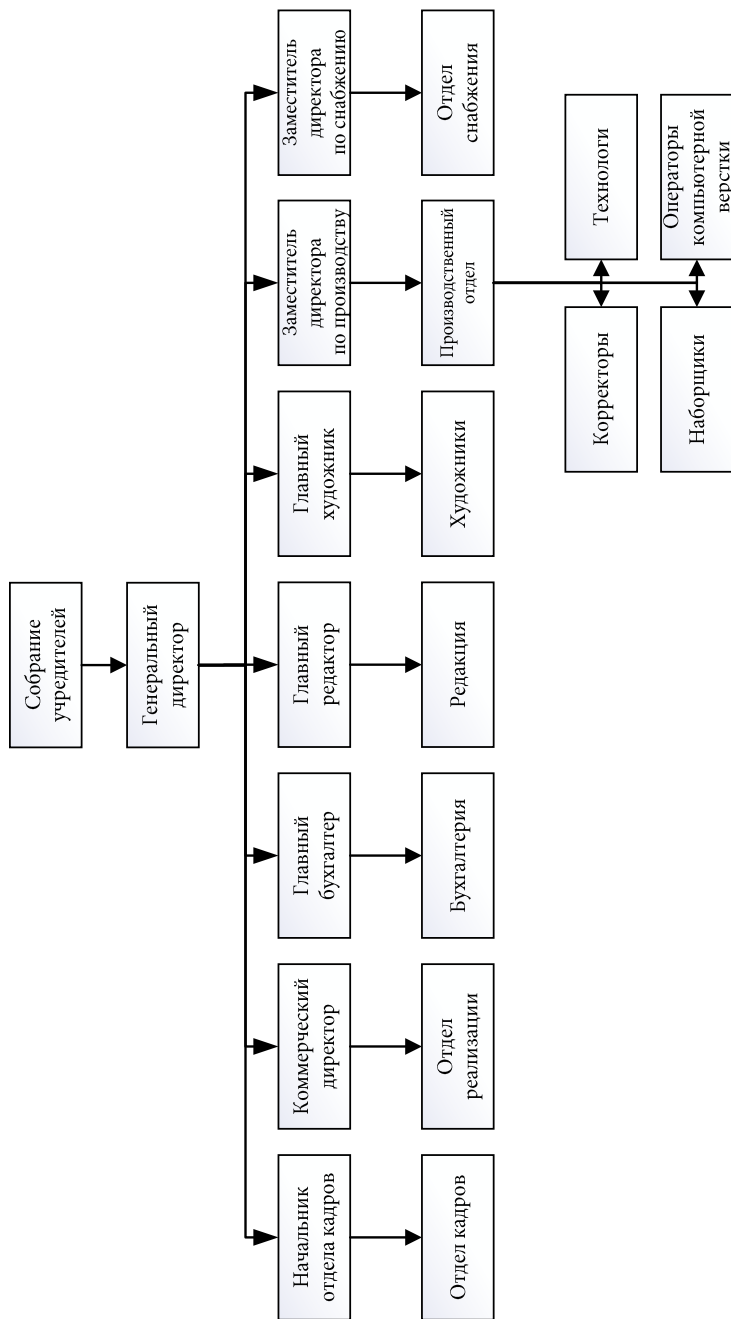


Рис. 2. Структура фирмы

б) редкие (с художниками, редакторами).

Заработная плата: сдельная от 700 до 900 \$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте, а также ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450–500 страниц либо две книги объемом 320–332 страниц простой верстки.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг, либо сверстаных оригинал макетов.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись _____ ФИО преп. _____

Практическая работа № 13

ВИДЫ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: выявление ведущего мотива и принятие эффективных решений, связанных с мотивацией труда персонала.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Дайте определение понятиям: мотив и мотивация.

2. В чем суть мотивации как функции управления?

3. В чем суть процессуальных теорий мотивации?

4. В чем суть содержательных теорий мотивации?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Мотивация». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

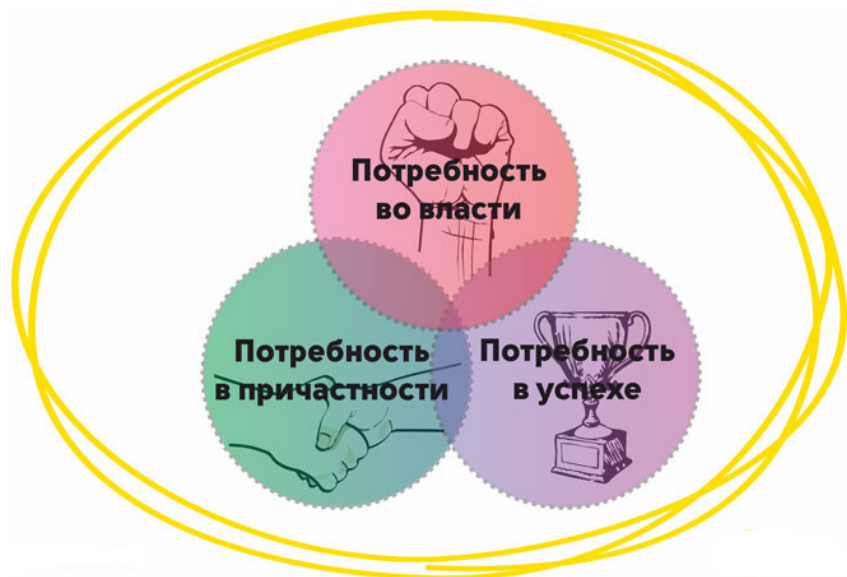


Рис. 3. Теория мотивации Д. МакКлелланда

III. Практические задания

Знание своих основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить их трудовую мотивацию.

Задание 1. Узнай основную мотивацию своего соседа по парте, придумай три ключевые фразы, которые будут побуждать его к учебе на «отлично».

Задание 2. Узнай мотив соседа по парте. Представьте, что Вы являетесь его руководителем на производстве. Придумай одну или две ключевые фразы для ее мотивирования на сверхурочную работу.

Задание 3. Рассмотрите рисунок – таблицу, отражающий различные уровни готовности сотрудника к выполнению работы, опишите Ваши действия по индивидуальному подходу к каждому сотруднику.

Готовность сотрудников

ГОТОВНОСТЬ R3: «Способен, но не настроен» Ваши действия:	ГОТОВНОСТЬ R2: «Не способен, не настроен» Ваши действия:

ГОТОВНОСТЬ R4: «Способен и настроен» Ваши действия:	ГОТОВНОСТЬ R1: «Не способен, но настроен» Ваши действия:
--	---

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Пройди тест «Определение „ведущего“ мотива у сотрудников», определи свои ведущие мотивы, выразив свое согласие или не согласие с полученными результатами.

Инструкция: прочитайте вопрос и все варианты ответов, затем проранжируйте варианты ответов, присваивая цифру 5 наиболее правильному для вас ответу, цифру 4 менее подходящему и так далее до цифры 1.

Тест:

1. Что Вас больше всего замотивирует выполнить сложное сверхурочное задание

- а) Дополнительная оплата
- б) Возможность заявить о себе руководству
- в) Интересная задача
- г) Вызов – возможность доказать себе, что вы сможете сделать это на высшем уровне

д) То, что это важно для достижения целей компании

2. Если бы Вы были руководителем, то какой способ награды за хорошую работу вы бы использовали для своих сотрудников

- а) Премия
- б) Награждение званием «Лучший...» и публичная похвала
- в) Дал бы большую свободу в действиях
- г) Послал бы учиться
- д) Включил бы в состав группы, участвующей в принятии важных решений

3. Какую компанию Вы скорее выберите

- а) Где больше платят
- б) Где лучше коллектив
- в) Где будут интересные для вас задачи

- г) Где Вам нужно обучаться и развиваться
- д) Компанию, которая будет максимально соответствовать вашим ценностям и принципам
- 4. На Ваш взгляд хороший руководитель – это тот, кто
 - а) Будет справедливым в распределении денег
 - б) Будет публично признавать личный вклад каждого и поддерживать коллектив
 - в) Будет давать время на подготовку, не будет торопить
 - г) Будет давать возможность реализовать потенциал по максимуму
 - д) Будет всей душой болеть за общее дело
- 5. Наиболее значимое слово для Вас:
 - а) Вознаграждение
 - б) Признание
 - в) Творчество
 - г) Достижения
 - д) Команда

Ключ к тесту «Определение „ведущего“ мотива у сотрудников»

Заполните таблицу 8, проставляя в столбце, соответствующему номеру вопроса, напротив ответа тот ранг, который вы ему присвоили. По горизонтали – номера вопросов, по вертикали – номера ответов.

Таблица 8

Ответы на тест «Определение „ведущего“ мотива у сотрудников»

Вариант	1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	4 вопрос	5 вопрос	итого
1						
2						
3						
4						
5						

Подсчитайте сумму по каждой строке. Там, где Вы набрали больше всего баллов – ваш «ведущий» мотив. Остальные мотивы распределите в иерархии в порядке убывания суммы.

Строки соответствуют следующим мотивам.

1. Мотив вознаграждения – сотрудник работает ради денег и других благ.

2. Социальный мотив – работнику важно одобрение руководства и коллектива.

3. Процессный мотив – сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.

4. Мотив достижения – сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации.

5. Идейный мотив – для сотрудника важно достижение совместных с компанией высоких целей.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись _____ ФИО преп. _____

Практическая работа № 14

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА АДАПТАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал.

Приобретаемые навыки и умения: навыки поддержания работоспособности персонала.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Объясните понятие «работоспособность персонала».

2. На каких стадиях развития организации обостряется задача повышения производительности труда?

3. Какие методы нормирования труда вы знаете?

4. Назовите известные вам методы оценки труда.

5. Какие компоненты должна включать материальная часть стимулирования труда?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Методы поддержания работоспособности персонала. Факторы, влияющие на адаптацию персонала». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы:

- 1) Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?
- 2) Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
- 3) Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
- 4) Какими должны быть роль, и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Изучите 9 правил Дейла Карнеги – «Как исправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды»:

1. Правило первое – начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Правило второе – указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Правило третье – сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Правило четвертое – задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Правило пятое – дайте человеку возможность спасти свое лицо.
6. Правило шестое – выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Практическая работа № 15

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

В КОЛЛЕКТИВЕ

Цель работы: научить студентов составлять карту конфликта, разрешать конфликтные ситуации.

Приобретаемые навыки и умения: определения природы конфликтов и принимать управленческие решения в конфликтных ситуациях.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Что представляет собой конфликт?

2. Какие виды конфликтов Вам известны? Перечислите.

3. Что представляет собой картография конфликта?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Управления конфликтами в коллективе». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

Все социальные конфликты проходят три стадии: предконфликтную (период, в течение которого накапливаются противоречия), непосредственно конфликтную (совокупность определенных действий, столкновение противоборствующих сторон) и послеконфликтную (меры по окончанию устранения противоречий, снятие социально-психологического напряжения, поиск оптимальных решений).

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.

Этап 2. Опознать и назвать главных участников.

Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

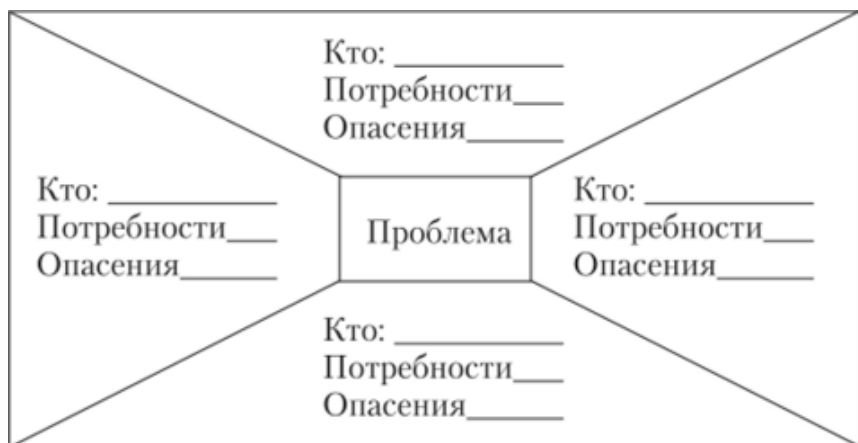


Рис. 4. Картография конфликта

Задание 1.

Рассмотрите предложенную ситуацию. Каковы основные стадии конфликта приведены в данной ситуации? Выделите их в тексте разными обозначениями (цветом или линиями).

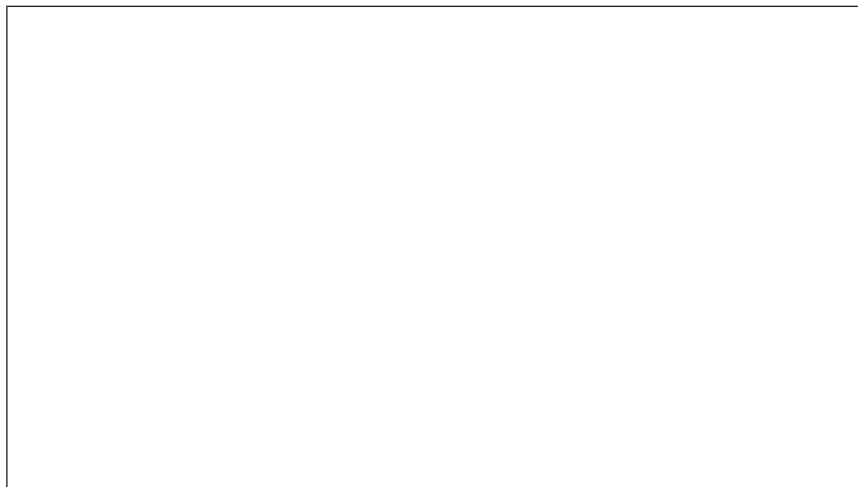
На сахарном заводе «Карамель» из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть штат работников. Все сотрудники завода стали опасаться увольнения, а руководство должно было решить вопрос о том, кого уволить. Когда откладывать решение уже не было возможности, администрация объявила список тех, кого должны были уволить в первую очередь. Со стороны кандидатов на увольнение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их, стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые сразу обратились в суд. Улаживание конфликта заняло несколько месяцев, предприятие продолжало работать с уменьшенным составом работников.

Задание 2.

Рассмотрите предложенную ситуацию. Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Отдел продаж акционерного общества «ВПЕРЕД» состоит из 10 человек, только женщин. Руководителем подразделения является Н. Н. Громова – женщина предпенсионного возраста. Давно работающая в данной организации на руководящей должности и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный. В прошлом году на работу поступила новая сотрудница – А. А. Алексеева – молодая, симпатичная женщина, которая закончила Московский университет коммерции. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексеева начала показывать значительные успехи в работе, внедрять новые подходы. Начальник отде-

ла некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях и по непонятным для Алексеевой причинам отношения резко ухудшились. Громова постоянно стала критиковать работу Алексеевой, придираться, публично унижать, не давая спокойно работать. Для Алексеевой встал вопрос: Что делать? Уволиться? Сотрудники отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на данную ситуацию, позже разделились на две стороны.



Задание 3.

Рассмотрите предложенную ситуацию:

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А Вы видите ее не только в добром здравии, но отдохнувшей и похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. При этом во вверенном Вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Дайте письменный анализ указанной ситуации по следующему плану:

- Каков тип предложенного конфликта? Почему Вы так считаете?
- Каковы причины конфликта?
- Предложите варианты решения конфликта.

– Укажите возможные последствия конфликта.

Задание 4.

Необходимо вспомнить конфликтную ситуацию и свой выход из данной ситуации. Определить какая стратегия выхода была использована. Опишите ситуацию.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Пройдите тест «Уровень конфликтности личности». Согласны ли вы с полученным результатом.

Тест:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воли других?

- а) нет
- б) когда как
- в) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят?

- а) да
- б) ответить затрудняюсь
- в) нет.

3. Кто вы в большей степени?

- а) пацифист
- б) принципиальный
- в) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
- а) часто
 - б) периодически
 - в) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
- а) разработал бы программу развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности
 - б) изучил бы, кто есть, кто, и установил контакт с лидерами
 - в) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач какое состояние для вас характерно?
- а) пессимизм
 - б) плохое настроение
 - в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
- а) да
 - б) скорее всего, да
 - в) нет.
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?
- а) да
 - б) скорее всего, да
 - в) нет.
9. Их трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего вы стараетесь изжить в себе:
- а) раздражительность
 - б) обидчивость
 - в) нетерпимость критики других.
10. Кто вы в большей степени?
- а) независимый
 - б) лидер
 - в) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?
- а) экстравагантным
 - б) оптимистом
 - в) настойчивым

Практическая работа № 16

СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Цель работы: ответить на теоретические вопросы по теме, выполнить практические задания, закрепить пройденный материал. научиться планировать деятельность организации или ее структурного подразделения.

Приобретаемые навыки и умения: умение и навыки планировать деятельность организации.

Оснащение рабочего места: рабочая тетрадь, конспект лекций, учебная литература.

I. Узловые вопросы темы

1. Роль, место и значение бизнес-планирования в управлении организацией?

2. Какие существуют виды планирования?

3. Какие основные типы планирования составляют общую систему планирования?

II. Методические указания

Чтобы успешно выполнить работу, важно пересмотреть и повторить теоретический материал лекции по теме «Составление плана мероприятий». Работа должна быть аккуратно записана в тетрадях, предназначенных для практических занятий, а ваши ответы на вопросы должны быть ясными, сжатыми и точными. Каждый студент самостоятельно выполняет практическое занятие. После того, как студент представ.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

III. Практические задания

По своей сути, функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся на данное время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это сделать?

Для реализации целей необходимо определить конкретные шаги к их достижению.

Для успешного выполнения работы необходимо продумать, какие мероприятия могут привести Вас и Ваше предприятие к поставленной цели.

Например,

Поставленные цели	Мероприятия по реализации целей
Расширение ассортимента товаров	1. Приобрести оборудование для выпечки горячих хлебобулочных изделий
	2. Заключить договор поставки молочной продукции с молочным комбинатом в г. Воронеж
	3. Открыть отдел по продаже мясных полуфабрикатов и т. д.

Изучите ситуацию, сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы № 9.

На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.

Ситуация.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Составить план деловой беседы или совещания.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery. There is no handwriting or other markings on the page.

Оценка _____ / _____ / _____
подпись ФИО преп.

ПОДПИСЬ

ФИО преп.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основные источники

1. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии: учебник. – М.: Академия, 2009. – 272 с.
2. Технология и менеджмент производств / под редакцией Чупиной Л. А. и др.: учебное пособие. – Тирасполь, 2010. – 144 с.

Дополнительные источники

3. Самойлович В. Г. Организация производства и менеджмент: учебник. – М.: Академия, 2008. – 336 с.
4. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Организация производства на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 207 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Вводный инструктаж	5
Практическая работа № 1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности персонала как объекта управления	6
Практическая работа № 2. Лидерство. Субъекты управления человеческими ресурсами.....	12
Практическая работа № 3. Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике и за рубежом. Принятие управленческих решений	18
Практическая работа № 4. Сравнение различных моделей управления персоналом	25
Практическая работа № 5. Управление эффективностью деятельности персонала. Стратегия организации деятельности службы управления персоналом	32
Практическая работа № 6. Организационный контекст управления персоналом. Задачи менеджера при комплектовании кадров. Сравнительная характеристика методов оценки деятельности сотрудников.....	38
Практическая работа № 7. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников. Оценка стремления к успеху.....	43
Практическая работа № 8. Цели и задачи перемещения персонала	49
Практическая работа № 9. Координация, управленческие полномо- чия и решения	53
Практическая работа № 10. Составление автобиографии.....	58
Практическая работа № 11. Кадровая политика. Моделирование собеседования приема на работу	63
Практическая работа № 12. Методы формирования кадрового состава. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	69

Практическая работа № 13. Виды и методы мотивации	76
Практическая работа № 14. Методы поддержания работоспособности персонала. Факторы, влияющие на адаптацию персонала.....	82
Практическая работа № 15. Управление конфликтами в коллективе	87
Практическая работа № 16. Составление плана мероприятий	94
Список рекомендуемой литературы	98

Учебное издание

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая тетрадь

Составители:

Алексеева Виктория Николаевна

Яременко Екатерина Валерьевна

Компьютерная верстка: *И. И. Головачук*

Издается в авторской редакции

ИЛ № 06150. Сер. АЮ от 21.02.02

Подписано в печать 27.05.24. Формат 60х90/16.

Уч.-изд. л. 6,3. Электронное издание. Заказ № 383.

Опубликовано на образовательном портале moodle.spsu.ru