

Министерство образования и науки Российской Федерации
Муромский институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
**«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**
(МИ ВлГУ)

Отделение среднего профессионального образования

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

для студентов специальности

11.02.01 Радиоаппаратостроение

Программа подготовки специалистов среднего звена

Муром, 2018

Содержание

Практическое занятие 1. Планирование трудовых ресурсов.....	3
Практическое занятие 2. Подбор персонала.....	12
Практическое занятие 3 Обучение основам самоменеджмента.....	24
Практическое занятие 4 Управление карьерой.....	26
Практическое занятие 5 Разработка организационной структуры управления .	29
Практическое занятие 6 Оценка эффективности управления персоналом.....	36
Практическое занятие 7 Принятие управленческих решений с использованием теорий мотивации, лидерства и власти.....	40
Практическое занятие 8. Управление конфликтными ситуациями	45
Список используемых источников.....	49

Практическое занятие 1. Планирование трудовых ресурсов.

Теоретическая часть.

Планирование потребности в персонале — это процесс определения потребностей фирмы в кадрах.

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют *эконометрический* метод и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.

Практические задания.

1. Каждому студенту выдается вариант задания (табл. 1-5). Исходя из данных, представленных ниже (табл. 6 и 7), необходимо провести расчет планируемой численности персонала.

2. Прежде всего, необходимо рассчитать плановый объем производства, который определяется исходя из данных об объеме производства отчетного периода и прогнозируемого увеличения в период «высокого» сезона и межсезонья (табл. 8).

3. Далее составляется свободная таблица (табл. 9), облегчающая дальнейшие расчеты.

4. На основе представленных данных осуществляется планирование численности и структуры работников предприятия. Расчет планируемой численности основного производственного персонала делается на основе определения трудоемкости услуг и состоит из следующих этапов.

1. Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода
2. Расчет планируемой численности ($ЧП_{пл}$) основного производственного персонала
3. Составление планового баланса основного персонала (менеджеров по продаже) (табл. 10).

4. Построение графика поквартальных колебаний потребности в основном производственном персонале.

Таблица 1

**Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала
фирмы «Альфа»**

Показатель	Величина показателя	
	Базисный период	Отчетный период
1. Объем производства услуг, шт.	$ОП^B_1$	$ОП^{OT}_1$
В том числе:		
1-го отдела	$ОП^B_2$	$ОП^{OT}_2$
2-го отдела	$ОП^B_3$	$ОП^{OT}_3$
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	$ССЧ^B_1$	$ССЧ^{OT}_1$
В том числе основной производственный персонал	$ССЧ^B_2=ССЧ^B_3+ССЧ^B_4$	$ССЧ^{OT}_2=ССЧ^{OT}_3+ССЧ^{OT}_4$
В том числе:		
1-го отдела	$ССЧ^B_3$	$ССЧ^{OT}_3$
2-го отдела	$ССЧ^B_4$	$ССЧ^{OT}_4$
3. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин.		$ЗВ_{OT}$
4. Фонд рабочего времени (ФРВ), дни		$ФРВ_{OT}$
5. Продолжительность рабочего дня, ч		$РД_{OT}$
6. Численность выбывшего персонала, чел.		$ВП_{OT}$
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного продвижения кадров)		$ВП_{OT}$

Прогнозируемое увеличение объема производства фирмы «Альфа» в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

- в период «высокого» сезона (январь, март – апрель, июнь – август) – на $A\%$ от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году;
- в период межсезонья – на « B » % от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ (фонд рабочего времени) и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туроперации) планируется снизить этот показатель до $ЗВ_{пл}$ мин.

Таблица 2

Исходные данные для расчета показателей по вариантам

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
А, %	15	20	23	25	15
В, %	5	10	15	15	10
ЭВ _{пл} мин.	30	25	20	30	25
ЭВ _{от} мин.	35	30	25	35	30
ОП ^б ₁ шт.	15000	7040	12145	9225	17665
ОП ^б ₂ шт.	4950	4040	1945	6180	10350
ОП ^б ₃ шт.	10050	3000	10200	3045	7315
ОП ^{от} ₁ шт.	10060	7981	20497	8135	18865
ОП ^{от} ₂ шт.	4000	4975	9288	5075	11550
ОП ^{от} ₃ шт.	6060	3006	11209	3060	7315
ССЧ ^б ₁ чел.	25	12	34	15	27
ССЧ ^б ₃ чел.	5	4	11	6	10
ССЧ ^б ₄ чел.	10	3	10	3	7
ССЧ ^{от} ₁ чел.	25	15	32	18	30
ССЧ ^{от} ₃ чел.	6	5	9	5	11
ССЧ ^{от} ₄ чел.	11	3	11	3	7
ФРВ _{от} дни.	240	230	235	240	230
РД _{от} , ч	8	8	8	8	8
ВП _{от} , чел.	9	8	5	8	12
ВП _{от} , ч	4 (0)	4 (1)	4 (2)	5 (0)	8 (4)

Таблица 2 (продолжение)

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам				
	6	7	8	9	10
1	7	8	9	10	11
А, %	20	23	25	15	20
В, %	15	18	18	8	8
ЭВ _{пл} мин.	20	30	25	20	30
ЭВ _{от} мин.	25	35	30	25	35
ОП ^б ₁ шт.	16700	8588	24547	10078	19470
ОП ^б ₂ шт.	6300	4208	17120	6018	8184
ОП ^б ₃ шт.	10400	4280	7427	4060	11286
ОП ^{от} ₁ шт.	19739	10651	25464	10185	20384
ОП ^{от} ₂ шт.	5165	3210	16992	5075	8120
ОП ^{от} ₃ шт.	14574	7441	8472	5110	12264
ССЧ ^б ₁ чел.	25	12	34	15	27
ССЧ ^б ₃ чел.	6	4	16	6	8
ССЧ ^б ₄ чел.	10	4	7	4	11
ССЧ ^{от} ₁ чел.	25	15	32	18	30
ССЧ ^{от} ₃ чел.	5	3	16	5	8
ССЧ ^{от} ₄ чел.	14	7	8	5	12
ФРВ _{от} дни.	235	240	230	235	240
РД _{от} , ч	8	8	8	8	8
ВП _{от} чел.	7	4	9	4	6

ВП _{от} ч	7(1)	2(2)	8(3)	1(1)	5(0)
--------------------	------	------	------	------	------

Таблица 3

Объем производства услуг в отчетном периоде, шт.

№	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1	1106	503	1106	1107	503	1107
2	804	402	885	885	402	885
3	2050	1025	2255	2255	1025	2254
4	814	407	895	894	407	895
5	1887	943	2075	2075	943	2075
6	1974	987	2172	2171	987	2171
7	1065	533	1172	1172	533	1172
8	2546	1273	2801	2801	1273	2801
9	1018	509	1120	1121	510	1120
10	2038	1019	2243	2242	1019	2242
№	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1	1207	1207	604	402	503	805
2	965	965	482	322	401	643
3	2460	2460	1230	819	1025	1639
4	976	976	488	325	407	651
5	2264	2264	1132	755	943	1509
6	2369	2369	1184	789	987	1579
7	1278	1278	639	426	533	852
8	3056	3056	1528	1019	1273	2037
9	1223	1222	611	407	509	815
10	2446	2447	1223	815	1019	1631

Таблица 4

Среднегодовая численность персонала в отчетный период

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работников 1-го отдела, всего	14	9	14	12	18	8	5	21	9	12
В том числе административный персонал	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	6	5	9	5	11	5	3	16	5	8
Курьеры	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2
Специалисты по маркетингу	3	1	1	3	2	1	0	1	1	1
Численность работников 2-го отдела, всего	11	6	18	6	12	17	10	11	9	18
В том числе административный персонал	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	4	3	11	3	7	14	7	8	5	12
Курьеры	2	1	5	1	3	1	1	1	2	3
Специалисты по маркетингу	3	1	1	1	1	1	0	1	1	2

Таблица 5

Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения [/+n]), чел.

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	7/-1	5/-2	2/+1	5/0	8/-2	2/+1	1/-1	7/+4	1/-1	3/0
Б	1/0	0/0	0/0	1/+1	1/+1	0/0	0/0	1/+1	0/0	0/0
В	3/0	3/-1	2/+1	3/+1	5/-3	2/+2	0/-1	6/+2	0/-1	2/-1
Г	2/0	2/0	0/-1	1/0	2/0	0/-1	1/0	0/0	1/0	1/0
Д	1/-1	0/-1	0/+1	0/-2	0/0	0/0	0/0	0/+1	0/0	0/+1
Е	2/+1	3/+1	3/-1	3/0	4/+2	5/-1	3/+1	2/0	3/+1	3/0
Ж	0/+1	1/+1	0/0	0/0	0/+1	0/0	1/+1	0/0	1/+2	0/0
З	1/+2	1/+1	2/-1	2/-1	3/-1	5/-3	2/-1	2/-1	1/0	3/+1
Л	1/-1	1/0	1/-1	0/0	1/0	0/+1	0/0	0/0	1/0	0/0
К	0/1	0/0	0/+1	1/+1	0/+2	0/+1	0/+1	0/+1	0/-1	0/-1

Примечание. А – численность работников 1-го отдела, всего; Б – в том числе административный персонал; В- менеджеры по продаже туруслуг; Г- курьеры; Д - специалисты по маркетингу; Е- численность работников 2-го отдела, всего; Ж – в том числе административный персонал; З- менеджеры по продаже туруслуг; Л- курьеры; К - специалисты по маркетингу;

Пример расчета планируемой численности и структуры персонала

Под воздействием ряда внешних и внутренних факторов с течением времени потребности предприятия в сотрудниках меняются. Исходя из данных, представленных ниже (табл. 6 и 7), необходимо провести расчет планируемой численности персонала.

Таблица 6

Исходные данные для расчета показателей

Показатель (условное обозначение)		Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения [/+n]), чел.	
А, %	20	Численность работников 1-го отдела: всего В том числе	17	Численность работников 1-го отдела: всего В том числе	3 (0)
В, %	5	Административный персонал	2	Административный персонал	1 (+1)
З _{пл.мин.}	40	Менеджеры по продаже туруслуг	9	Менеджеры по продаже туруслуг	1 (-1)
З _{от.мин.}	45	Курьеры	4	Курьеры	1 (0)
ОП ^б _{1,шт}	37856	Специалисты по маркетингу	2	Специалисты по маркетингу	0(0)
ОП ^б _{2,шт}	6553	Численность работников 2-го отдела, всего В том числе	46	Численность работников 2-го отдела, всего В том числе	8(0)
ОП ^б _{3,шт}	31303	Административный	5	Административный	0(0)

		персонал		персонал	
ОП ^{от} _{1,шт}	39780	Менеджеры по продаже туруслуг	28	Менеджеры по продаже туруслуг	6(+1)
ОП ^{от} _{2,шт}	9377	Курьеры	9	Курьеры	2(-2)
ОП ^{от} _{3,шт}	30403	Специалисты по маркетингу	4	Специалисты по маркетингу	0(+1)
ССЧ ^б _{1,чел.}	61				
ССЧ ^б _{3,чел.}	9				
ССЧ ^б _{4,чел.}	26				
ССЧ ^{от} _{1,чел}	63				
ССЧ ^{от} _{3,чел.}	9				
ССЧ ^{от} _{4,чел.}	28				
ФРВ _{от,дни}	240				
РД _{от,ч}	8				
ВП _{от,чел}	11				
ВП _{от 1,ч}	7 (2)				

Таблица 7

Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	
Год	Месяц						
	07	08	09	10	11	12	За год
Отч.	7173	5831	1043	1046	984	1956	

Прежде всего, необходимо рассчитать плановый объем производства, который определяется исходя из данных об объеме производства отчетного периода и прогнозируемого увеличения в период «высокого» сезона и межсезонья (табл. 8). Соответственно объем производства отчетного периода в январе, марте-апреле, июне-августе умножается на 20%, в остальные месяцы – на 5%.

Таблица 8

Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	
План.	5283	1061	6300	5869	1745	5479	

Год	Месяц						
	07	08	09	10	11	12	За год
Отч	7173	5831	1043	1046	984	1956	
План	8608	6997	1095	1098	995	2053	46583

Далее составляется свободная таблица (табл. 9), облегчающая дальнейшие расчеты.

Таблица 9

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала

Показатель	Величина показателя		
	Базовый период	Отчетный период	Планируемый период
1.Объем производства услуг, шт. (ОП ₁)	37856	39780	46583
В том числе 1-го отдела (ПО ₂)	6553	9377	
2-го отдела(По ₃)	31303	30403	
2.Среднесписочная численность персонала, чел. (ССЧ ₁)	61	63	
В том числе основной производственный персонал (ССЧ ₂)	35	37	
В том числе 1-го отдела (ССЧ ₃)	9	9	
2-го отдела (ССЧ ₄)	26	28	
3.Среднегодовая выработка одного работника, шт	621 (37856/61)	631 (39780/63)	
В том числе основной производственный персонал	1082	1075	
Из них 1-го отдела	728	1042	
2-го отдела	1204	1086	
4.Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин. (ЗВ)		45	40
5.ФРВ, дни		240	240
6.Продолжительность рабочего дня, ч (РД)		8	8
7.Численность выбывшего персонала, чел. (ВП)		11	
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного обмена) (ВП ₁)		7 (2)	

Основным производственным персоналом в турфирме являются менеджеры по продаже туристских услуг.

На основе представленных данных осуществляется планирование численности и структуры работников предприятия. Расчет планируемой численности основного производственного персонала делается на основе определения трудоемкости услуг и состоит из следующих этапов.

1. Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода ($K_{отч}$) по следующей формуле:

$$K_{отч} = T_e / (ССЧ * ФРВ),$$

Где T_e – трудоемкость продукции, нормо-часы: ССЧ – среднесписочная численность персонала (группы персонала), чел: ФРВ – среднегодовой фонд рабочего времени одного работника, ч.

$$T_e = \text{норма/ч} = 45/60 = 0,75 \text{ для одной услуги.}$$

$$K_{отч} = (0,75 * 39780) / (37 * 8 * 240) = 0,42$$

2. Расчет планируемой численности ($ЧП_{пл}$) основного производственного персонала по формуле:

$$ЧП_{пл} = T_{e_{пл}} / (ФРВ_{пл} * K_{отч}).$$

Таким образом, $T_{e_{пл}} = 40/60 = 0,67$ для одной услуги.

$$ЧП_{пл} = (0,67 * 46583) / (240 * 8 * 0,42) = 38,7 \text{ (39 чел.)}$$

3. Составление планового баланса основного персонала (менеджеров по продаже туруслуг) (табл. 10).

Таблица 10

Плановый баланс менеджеров по продаже туруслуг

Профессии (профессиональные группы)	Численность		Дополнительная потребность на изменение объема производства и уровня производительности	Дополнительная потребность на замену выбывших	
	На начало планового периода	На конец планового периода		По причине внешнего движения персонала	По причине внутреннего движения персонала
Менеджеры по продаже туруслуг	37	39	2	7	2
Профессии (профессиональные группы)	Общая дополнительная потребность в работниках		Источники удовлетворения потребности в работниках		
			Внутренние источники	Набор со стороны	
Менеджеры по продаже туруслуг	11		2	9	

4. Построение графика поквартальных колебаний потребности в основном производственном персонале. Для этого, прежде всего, необходимо рассчитать планируемую численность ($ЧП_{пл}$) основного производственного персонала поквартально (табл. 11).

$$ЧП_{пл1} = (0,67 * 12644) / (60 * 8 * 0,42) = 42 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл2} = (0,67 * 13093) / (60 * 8 * 0,42) = 44 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл3} = (0,67 * 16700) / (60 * 8 * 0,42) = 56 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл4} = (0,67 * 4146) / (60 * 8 * 0,42) = 14 \text{ (чел.)}$$

Таблица 11

Исходные данные для построения графика

Показатели	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Объем производства услуг, шт.	12644	13093	16700	4146
ЧП _{пл.} , чел.	42	44	56	14

Таким образом, очевиден излишек численности менеджеров по продаже туруслуг в период 4 квартала и недокомплект в период с 1 по 3 квартал. Такие колебания потребности в персонале связаны с сезонностью спроса на предлагаемые турфирмой услуги (рис. 1).



Рис.1. Потребность организации в работниках

Практическое занятие 2. Подбор персонала.

Теоретическая часть.

Основной целью этой деловой игры является формирование у студентов профессиональных умений и навыков по управлению персоналом при приеме на работу. Деловая игра базируется на активизации познавательной деятельности обучаемых в учебном процессе. Она построена в форме имитации профессиональной деятельности менеджера туристской фирмы с использованием игрового проектирования и занятий игрового характера.

Исходная информация для отбора и найма персонала

Для решения о том, какой работник необходим для определенного вида работы, требуется иметь точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента. Для получения такой информации необходимо:

- провести анализ содержания работы;
- описать характер работы и на этой основе выявить соответствующие задачи и обязанности исполнителя;
- определить требования к персоналу, предъявляемые работой, и выделить тип исполнителя этой работы.

Анализ содержания работы

Анализ содержания работы — процесс систематического и подробного исследования работы с целью идентификации ее составных элементов и обстоятельств, при которых она выполняется. В связи с этим выясняется, что делается, когда это делается, почему это делается, где это делается, как это делается; ответственность, взаимоотношения, требования, предъявляемые работой; условия труда; контроль за выполнением работы.

Описание характера работы

Анализ содержания работы позволяет сделать ее описание и на этой основе определить соответствующие задачи и обязанности исполнителя. При этом должны быть отражены следующие аспекты:

- наименование работы (виды деятельности) и ее позиция в фирме;
- описание содержания работы;
- компетентность (с позиции развития инициативы и самостоятельности сотрудника);
- уровень ответственности за данную работу;
- информационные и коммуникационные связи;
- физические аспекты работы;
- требования обучения;
- условия занятости (карьера, нормальное рабочее время, регламентация сверхурочных);

- подотчетность;
- заработная плата.

Результатом выполнения вышеуказанных действий является составление должностной инструкции (примерное содержание должностной инструкции менеджера по кадрам приводится ниже). Должностная инструкция включает подробное перечисление должностных обязанностей («должен уметь») и некоторые квалификационные требования к претендентам (возраст, образование и др.).

Квалификационные требования к исполнителю

На этапе составления квалификационных требований к исполнителю необходимо полно определить знания, умения, навыки, квалификацию, практический опыт, черты характера личности претендента и качества, которые понадобятся для выполнения данной работы. При этом целесообразно определить желаемый уровень характеристик, а также тот основной минимум требований, которым должен удовлетворять претендент в случае, если не удастся отобрать идеального кандидата.

Практические задания.

Задание 1: В туристской фирме в отделе маркетинга имеется вакансия на должность менеджера по продаже. Исследуйте содержание работы менеджера по продаже. Опишите содержание работы менеджера по продаже (руководствуясь рекомендациями).

Задание 2: Составьте должностную инструкцию менеджера по кадрам для любого предприятия туристской индустрии.

Задание 3: Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих — 28 человек.
2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20 % ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.

Задание:

Из пяти условных претендентов (их характеристики составьте самостоятельно) подберите наиболее достойного (используя рекомендации).

Порядок выполнения задания

Задание 1

1. Задание выполняется каждым индивидуально.
2. Затем принимается групповое решение проблемы.

Процедура выполнения

Преподаватель формирует группы (пять - шесть человек в каждой). На основе проведенной индивидуальной подготовки в результате совместного обсуждения каждая группа составляет проект работы.

После проектирования из представителей групп формируется комиссия для обобщения материалов и внесения соответствующих уточнений и дополнений в коллективное обсуждение. На этой основе составляется окончательный проект работы на объявленную вакансию.

Коллективное обсуждение проектов осуществляется следующим образом. Проект одной из групп выносится на обсуждение всей аудитории, а другие группы в ходе дискуссии вносят уточнения и дополнения.

Окончательный вариант описания содержания работы менеджера по продаже представляется вниманию всей аудитории и служит основой для выполнения следующих заданий. Пример описания содержания работы менеджера:

Описание работы менеджера

Общие сведения о профессии

Многовариантность ходов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, неповторимость способов действия в конкретной ситуации составляют основу делового управления. Главное в деятельности менеджера — не владение стандартными приемами, а способность быстро и правильно оценить реальную хозяйственную ситуацию и найти хороший (если не единственный) выход.

Менеджер — это специалист по организации и управлению в сферах производства, сбыта и обслуживания, обладающий определенной административно-хозяйственной самостоятельностью. Все мастерство и умение менеджера направлены на достижение высокой прибыльности предприятия в достаточно сжатые сроки и решение проблем качества.

Характеристика трудового процесса

Особое место в работе менеджера занимает планирование, поскольку оно предопределяет коммерческие результаты, главный из которых — высокая прибыль.

Основными направлениями работы менеджера в процессе планирования являются:

- определение генерального пути развития фирмы;
- выявление конкретных коммерческих идей для реализации основного курса;
- осуществление детального системного анализа исходной позиции;
- конкретизация целей развития и стратегия их достижения;

выявление оптимального варианта распределения ресурсов;
планирование рабочего времени и др.

Менеджер уделяет внимание тому, чтобы принимаемые технические, технологические и другие производственные решения имели под собой точный экономический расчет. Он постоянно держит в центре внимания состояние платежеспособности фирмы, осуществляет как оперативное, так и стратегическое планирование.

Жесткий, постоянный контроль за выполнением плановых заданий — неотъемлемая часть менеджмента. Главное в этой работе — индивидуальный подход к каждому исполнителю. Умелый менеджер постоянно отмечает ценность и значение для коллектива каждого работника.

Менеджер совершенствует структурную организацию людей, усиливает функциональную основу и специализацию.

Наиболее существенная задача менеджера при любых изменениях, происходящих на рынке, — обеспечить достижение поставленных задач (прежде всего прибыли).

Менеджер находится в курсе всех конфликтных ситуаций, знает способы и методы их устранения, специфику коллектива и взаимосвязи его членов.

Специалист по организации и управлению владеет риск-менеджментом, включающим распознавание, оценку и контроль ситуации. Цель этой технологии — предупреждение убытков, избежание потерь, страхование риска и готовность самому идти на риск. В рамках контрольных действий менеджер оценивает:

финансовые и другие результаты коммерческой деятельности и формулирует выводы;

деятельность работников, обеспечивающих достижение результатов;

эффективность реализации плановых мероприятий и факторов, способствующих достижению результатов; подготавливает общие выводы.

При контроле менеджер оценивает уровень прибыли и рентабельности деятельности фирмы за плановый период, использует и анализирует данные ежемесячного бухгалтерского отчета, постоянно повышает свою квалификацию и всемерно способствует повышению квалификации кадров.

Условия труда

Рабочий день менеджера строго не нормирован, составляет в среднем 10 часов.

Труд умственный, высококвалифицированный, носит творческий характер.

Нервно-эмоциональное напряжение — умеренно высокое, интеллектуальная нагрузка — очень высокая.

Нестандартные производственные ситуации, возникающие ежедневно, требуют высокой самоотдачи.

Санитарно-гигиенические условия в целом благоприятные. Однако часть времени менеджер проводит непосредственно на производстве, которое может иметь ряд неблагоприятных условий труда. Непродолжительное пребывание на

открытом воздухе.

З а д а н и е 2

Составьте должностную инструкцию менеджера по кадрам для любого предприятия туристской индустрии.

Примечание. Задание выполняется каждым индивидуально в форме самостоятельной работы. Обсуждение происходит в форме аудиторных занятий по сценарию, определенному преподавателем. Примерная должностная инструкция менеджера по кадрам приводится ниже.

Должностная инструкция менеджера по кадрам¹

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции. Руководит кадровой работой. Отвечает за планирование и проведение программ в области кадровой политики (набор, испытание, оценка, назначение, продвижение, перевод и др.). Работает под общим руководством, проявляет независимость и инициативу.

Примеры работ

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию и решения по кадровым вопросам до всех уровней организации.

Проводит собеседование с претендентами.

Оценивает сотрудников.

Вербует и отбирает новых сотрудников.

Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам.

Организует обучение персонала.

Устанавливает систему рейтинга сотрудников.

Ведет личные дела сотрудников.

Квалификационные требования

Руководитель кадровой службы должен: быть проводником кадровой и социальной политики, социальным лидером коллектива, его нравственным эталоном;

иметь высокие моральные качества, выраженную направленность на работу с людьми, высшее образование и специальную психолого-педагогическую подготовку, опыт кадровой и руководящей работы не менее пяти лет, развитые подсознательные, организаторские, коммуникативные способности;

знать основы технологии производства, экономики и планирования труда, НОТ и управления производством, задачи, стоящие перед организацией, перспективы ее развития, принципы кадровой политики, формы и методы планирования и организации работы с кадрами, основы хозяйственного и трудового законодательства, основы общей и социальной психологии,

социологии и психологии труда, основы производственной педагогики, основы организации делопроизводства в условиях АСУ;

владеть методами организации и техникой управления кадрами, социально-психологическими процессами в организации, методами оценки личностных и деловых качеств сотрудников и результатов коллективной работы, вопросами практического применения основ законодательства в работе с кадрами, методами организации воспитательной работы в коллективе, способами мобилизующего воздействия на коллектив, методами и техникой публичного выступления;

иметь ясное представление о методах использования и анализа социально-психологических процессов в организации, о применении техники в управлении кадрами и социальными процессами в коллективе, о принципах работы с организацией.

Задание 3

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих — 28 человек.
2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20 % ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.

Из пяти условных претендентов (их характеристики составьте самостоятельно) подберите наиболее достойного.

Требования и аспекты оценки претендентов

1. Инновационная функция.
2. Функция планирования и составления временного графика.
3. Функция делегирования.
4. Координаторская функция.
5. Функция принятия решений.
6. Функция мотивирования.
7. Функция контроля.
8. Информационная функция.
9. Функция помощи и выбора персонала.

Далее следует детальное описание требований к руководящим кадрам,

систематизированных по трем аспектам: личность, мотивация результатов работы и компетенция.

Личность

1. Требования к поведению:

- общительность;
- способность к кооперации;
- мастерство ведения переговоров;
- способность мотивировать;
- способность к контролю;
- способность к курированию и подбору персонала;
- готовность информировать.

2. Требования к самостоятельности:

- целеустремленность;
- уверенность в себе;
- готовность брать на себя ответственность;
- способность к критике;
- доверие.

3. Требования к принятию решений:

- готовность идти на риск;
- компетентность в принятии решений.

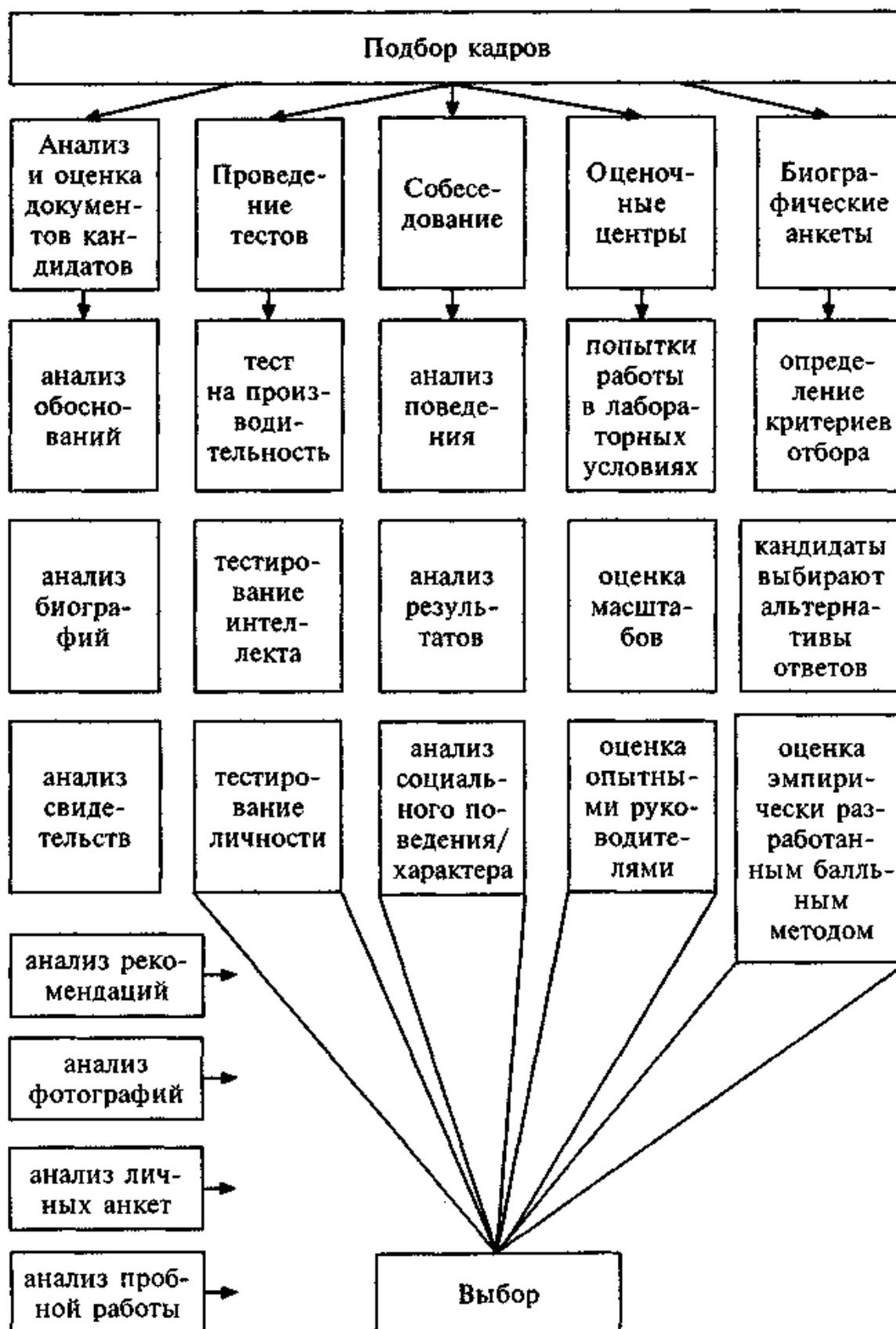
4. Требования к делегированию:

- способность информировать и делегировать полномочия.

5. Требования к выносливости:

- устойчивость к стрессам;
- предприимчивость.

6. Требования к гибкости.



Мотивация производительности

1. Требования к целеустремленности:

- выдержка;
- способность к самореализации;
- способность не расстраиваться;
- ориентация на успех;
- предприимчивость.

2. Требования к внутренней (определяемой внутренними факторами)

мотивации:

- идеализм;
- готовность к самоидентификации с предприятием/организацией.

3. Требования к внешней (определяемой внешними факторами)

мотивации:

- здоровый материализм.

4. Требования к физическому состоянию:

- хорошее состояние здоровья.

5. Требования к психической конституции:

- не нейротическая структура личности.

6. Требования к самоконтролю:

- автономность;
- надежность;
- самодисциплина.

7. Требования к систематической организации работы:

- способность формулирования целей;
- эффективность работы;
- осознание затрат и полезности.

Некоторые из приведенных здесь требований пересекаются с требованиями в подпункте «личность», но это только усиливает оценку.

Требования к компетенции, связанные с занимаемой должностью

1. Требования к образованию:

- школьное образование;
- основное профессиональное образование;
- знание иностранных языков;
- готовность к дальнейшему обучению и повышению квалификации.

2. Специфические профессиональные требования:

- профессиональная карьера;
- профессиональный опыт;
- знание отрасли;
- знание продукта.

3. Специфические требования, связанные с выполнением задач:

- стойкость при рутинной работе;
- творческий подход;
- способность к планированию и организации;
- способность к координированию;
- понимание проблем;
- умение выражать свои мысли (вербально, невербально);
- технические знания;
- одаренность в области искусства;
- мастерство ручной работы.

4. Специфические требования, связанные с политикой предприятия:

- стиль управления;
- система норм/культура предприятия;
- социально-общественные установки;
- религиозные убеждения;
- политические представления;
- семейные ценности;
- законодательные нормы;
- требования, ориентированные на сотрудников;
- требования, ориентированные на цели предприятия.

Таким образом, мы увидели, что личность, мотивация производительности и компетенция не должны рассматриваться изолированно друг от друга. Тем не менее, эффективнее рассматривать все три этих аспекта отдельно.

Если вы видите в себе способность к конкуренции, то это будет мотивировать вашу производительность, оказывать влияние на всю вашу сущность (характеризуемую множеством параметров — от честолюбия до упорства и эгоизма).

Следующие требования представляют собой факторы, связанные с анализом кандидатур: социальная компетентность; системное целенаправленное мышление и поведение; потенциал активности; умение высказывать свои мысли.

Социальная компетентность

- умение сопереживать*
способность сочувствовать, распознавать и учитывать проблемы других;
реальная оценка собственного влияния на окружающих;
- общительность*
способность легко войти в контакт, заговорить с другим человеком;
открытость в отношении целей, намерений, методов;
доверительное обращение с другими, готовность прийти на помощь;
- способность к кооперации*
уяснить и развивать далее идеи других;
не реализовывать свои желания за счет других;
делить успех с другими;

отказ от мыслей о конкуренции, интересов власти и соперничества;

способность к интеграции

определять причины конфликтов и искать их решение;

направлять различные интересы к общей цели, не отказываясь от собственной концепции;

готовность к информированию

снабжать информацией других;

не задерживать важную информацию;

уметь слушать и находить время для бесед;

самоконтроль

не реагировать агрессивно на атаки;

не провоцировать других;

быть предсказуемым в любом настроении.

Системное целенаправленное мышление и поведение

аналитическое мышление

уметь определять общие моменты в различных практических ситуациях;

выводить общие правила при рассмотрении отдельных случаев и уметь

применять их;

концепционное мышление

развитие стратегий решения проблем;

последовательность отдельных шагов при планировании;

комбинированное мышление

обработка и применение информации и способов мышления других дисциплин;

комбинирование данных в новом виде и разработка вариантов;

эффективная организация работы

соблюдать сроки и договоренности;

уметь получать общий обзор и распределять задачи;

полностью выполнять собственные задачи;

способность принимать решения

привлекать всю имеющуюся информацию;

требовать и оценивать альтернативы;

не откладывать решения;

идти на оправданный риск;

просчитывать последствия решений;

способность планирования и контроля

формулировать цели работы;

искать и устанавливать критерии порядка;

согласовывать друг с другом рабочие процессы;

уметь быстро структурировать сложные ситуации;

проверять выполнение плана.

Потенциал активности

мотивация работы

сохранять уровень производительности при выполнении сложных задач; выполнять самостоятельно и быстро срочные задачи; принимать и анализировать изменения;

мотивация управления

распределение и организация руководящих ролей;

инициатива в проведении выравнивания интересов среди сотрудников;

сконцентрированность более на результатах работы, чем на рабочем процессе;

автономия

самостоятельная работа без инструктирования;

самостоятельное определение новых задач и целей;

стремление к улучшению результатов работы;

готовность к познанию и изучению нового;

способность к самореализации

не терять из виду цель;

реализовывать свою точку зрения, несмотря на возникающие препятствия;

не ослаблять конкуренцию;

общее целенаправленное поведение;

уверенность в себе

не сдаваться при неудачах;

признавать только факты, не поддаваться влиянию других личностей;

ориентированные на успех уверенное мышление и чувства.

Способность выразить свои мысли

способность доступно объясняться устно и письменно;

ясная, понятная речь;

беглое формулирование, хорошее акустическое понимание;

хороший стиль при письме;

риторические способности;

способность к аргументированному убеждению.

Практическое занятие 3

Обучение основам самоменеджмента

Самоменеджмент - это практическое умение человека достигать поставленных целей, через самосознание, самоорганизацию, самоуправление, самоконтроль, самомотивацию и самосовершенствование.

Овладение технологией самоменеджмента позволяет:

1. Осознать «Кто Я» и «Чего Я хочу»
2. Сознательно управлять течением своей жизни.
3. Максимально использовать собственные возможности.
4. Уметь преодолевать внешние обстоятельства.

Цель тренинга: овладеть технологией сознательного управления собственной жизнью.

В процессе тренинга, студенты:

1. Научатся формулировать четкие жизненные цели и выстраивать эффективные пути их достижения
2. Освоят техники личной самоорганизации, планирования и распределения времени, энергии, ресурсов
3. Овладеют техниками самомотивации, самоконтроля и самодисциплины
4. Изучат техники активизации внутренних ресурсов организма
5. Откроют новые возможности и горизонты в собственном личностном и профессиональном развитии.

Программа:

1. «Кто я?» и «чего я хочу?»: осознание собственного Я.
 - Постановка цели: анализ и формулирование личных и профессиональных целей
 - Планирование и принятие решений: разработка конкретных шагов для достижения целей и учет ресурсов;
 - Реализация и организация: составление распорядка дня и организация личного/трудового процесса в целях решения поставленных задач;
 - Контроль и дисциплина: самоконтроль и внутренняя мотивация на пути достижения целей.
2. Умение быть эффективным во всех сферах жизни одновременно.
 - Фундаментальные принципы человеческой эффективности;
 - Я и мои роли.
3. Развитие лидерских качеств: высокая способность вовлекать окружающих в решение поставленных задач.
 - Ориентация на постоянный личностный рост: настроенность и восприимчивость к новым ситуациям, возможностям и саморазвитию;
 - Основы делегирования;
 - Навык решения проблем: наличие эффективных стратегий принятия решений и способность оперативно решать сложные экстренные задачи;
 - Творческий подход и способность к инновациям: изобретательность, способность генерировать и использовать новые идеи.

4. Активизация внутренних резервов организма.
- Методы снятия напряжения и восстановления;
 - Жизнь без стресса и усталости.

Практическое занятие 4

Управление карьерой

Теоретическая часть.

Личный план карьеры - средство эффективного управления своей деловой карьерой. Примерная структура личного плана карьеры руководителя включает следующие элементы:

- работа;
- экономическое состояние;
- физическое состояние;
- социальное состояние (человеческие отношения);
- психологическое состояние;
- семейная жизнь.

Рассмотрим содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, который состоит из трех основных разделов:

- * оценка жизненной ситуации;
- * постановка личных конечных целей карьеры;
- * частные цели и планы деятельности.

Практические задания.

Молодой специалист закончил высшее учебное заведение и поступил на работу в организацию. Ему необходимо сориентироваться в своей настоящей и будущей трудовой жизни. Постановка задачи: разработать личный план карьеры.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития в продвижении по отношению к работе?

Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является мотивацией для меня сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет - какой он, и придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости принять для улучшения экономического положения?

1.3 Физическое состояние

Какова моя общая форма?

На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты, и т.д.)

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения.

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли других мое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?

Как я забочусь о дружеских отношениях?

Как я могу развивать свои отношения обратной связью?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основывается моя оценка (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования).

Какие стрессы беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессы могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6 Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. «Постановка личных конечных целей карьеры»

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1)
- 2)
- 3)

2.2. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

- 1)
- 2)
- 3)

2.3 А какие препятствуют?

- 1)
- 2)
- 3)

2.4. Каковы наиболее критические точки в достижении моей карьеры?
Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры:
время, деньги, здоровье и т.д.?

- 1)
- 2)
- 3)

2.6 Готов ли я задействовать эти факторы или же мне нужно
изменять мои цели?

- 1)
- 2)
- 3)

Таблица 18

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений		
3.5 В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Практическое занятие 5

Разработка организационной структуры управления

Теоретическая часть.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются: состав и структура промышленно-производственного персонала; обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом; обеспеченность квалификационным составом работающих; движение рабочей силы.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями: списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату; среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период; удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия; темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период; средний разряд рабочих предприятия; удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия; средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия; текучесть кадров; фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и в тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников.

Под структурой ППП понимают процентный состав определенной категории работников в их общей численности.

Практические задания.

Каждому студенту выдается вариант задания (табл. 1-5). Исходя из данных, представленных выше (табл. 6 и 7 практическое занятие 1),

необходимо провести планирование и анализ структуры основного производственного персонала на основе анализа изменения производительности.

1. Расчет относительной экономии численности работников ($\mathcal{E}_{\text{ч отч}}$) в результате использования резервов роста продуктивности труда в ходе совершенствования его организации производится по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ч отч}} = \text{ЧП}_б / I_w - \text{ЧП}_{\text{отч}},$$

где $\text{ЧП}_б$, $\text{ЧП}_{\text{отч}}$ – численность персонала соответственно в базисный и отчетный периоды; I_w – индекс изменения продуктивности труда (объем производства отчетного периода к базисному).

$$I_{w \text{ 1отд}} = 9377/6553 = 1,43.$$

$$I_{w \text{ 2отд}} = 30403/31303 = 0,9.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч 1отд}} = 9/1,43 - 9 = -3 \text{ (чел.)}.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч 2отд}} = 26/0,9 - 28 = 1 \text{ (чел.)}.$$

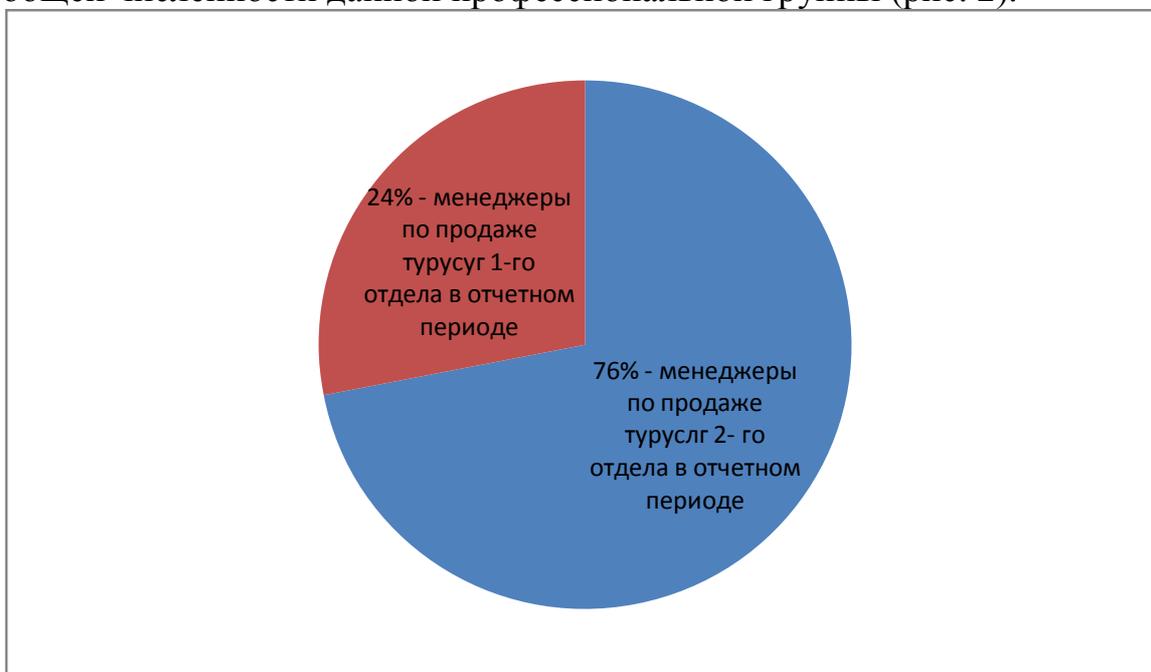
Таким образом, для прежнего уровня производства услуг (базисного периода) предприятию в отчетный период необходимо было следующее количество работников:

$$\text{ЧП}_{\text{1отд}} = 9 - 3 = 6 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{\text{2отд}} = 28 + 1 = 29 \text{ (чел.)},$$

а значит, структура, требуемая для выполнения прежнего объема работ, изменится.

2. Определение доли менеджеров по продаже туров каждого отдела в общей численности данной профессиональной группы (рис. 2).



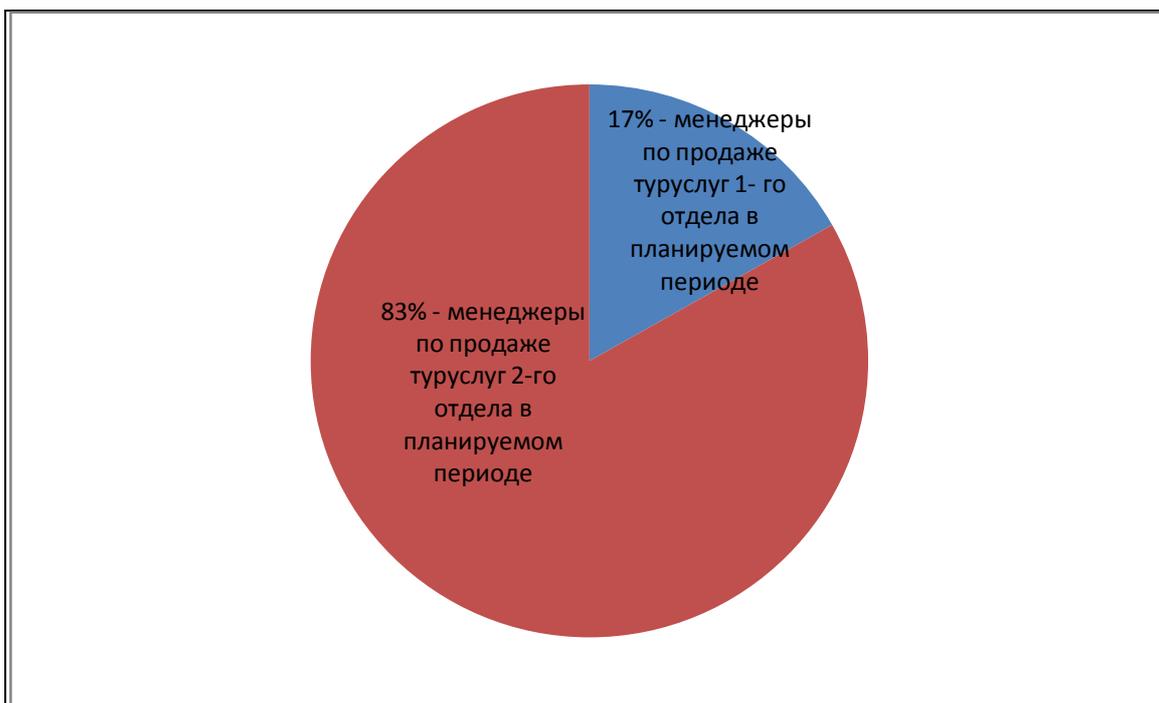


Рис. 2. Распределение численности основного производственного персонала по отделам в отчетном и планируемом периоде

$$24\% = (9/37) * 100.$$

$$17,1\% = (6/35) * 100.$$

С учетом изменения производительности труда планируемая численность менеджеров по продаже туров составит:

$$\text{ЧП}_{\text{пл 1 отд}} = (17,1 * 39) / 100 = 7 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл 2 отд}} = 39 - 7 = 32 \text{ (чел.)}.$$

3. Расчет планируемой численности персонала по балансовому методу и структуры (построение матрицы межпрофильных переходов).

1) Определение общей планируемой численности (балансовый метод):

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = \text{ЧП}_{\text{б}} (I_q / I_w);$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = 63 * (1,05 / 1,02) = 64,8 \text{ (или 65 чел.)};$$

$$I_q = 39780 / 37856 \text{ (индекс роста объема производства)};$$

$$I_w = 631 / 621 \text{ (индекс роста производительности)}.$$

2) Выявление динамики межпрофессиональных переходов отчетный период (табл. 12):

$$D_p = \text{Ч}_p * 100 / \text{ССЧ},$$

где D_p – доля работников i – категории в общей численности персонала, %;

Ч_p – численность работников i – категории, чел.

$$D_{a1 \text{ отд}} = 1 * 100 / 63 = 1,58 \text{ (\%)};$$

$$D_{a2 \text{ отд}} = 0,$$

где $D_{a1 \text{ отд}}$ и $D_{a2 \text{ отд}}$ – доля административных работников, прибывших (+) по причине внутрифирменного движения кадров, в общей численности персонала предприятия соответственно 1 – го и 2 – го отделов.

Таблица 12

Матрица межпрофильных переходов

Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонал в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, выбывших/прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел. (+/-)	%(+/-)	%	Чел.
Численность работников 1 – го отдела, всего	17	26,98	3	0	0	26,98	17
В том числе административный персонал	2	3,16	1	+1	+1,58	4,74	3
Менеджеры по продаже туруслуг	9	14,29	1	-1	-1,58	12,71	9
Курьеры	4	6,35	1	0		6,35	4
Специалисты по маркетингу	2	3,17	-	0		3,17	1
Численность работников 2-го отдела, всего	46	73,02	8	0	0	73,02	48
В том числе административный персонал	5	7,94	-	0		7,94	5
Менеджеры по продаже туруслуг	28	44,4	6	+1	+1,58	46,02	30
Курьеры	9	14,29	2	-2	-3,16	11,13	8
Специалисты по маркетингу	4	6,35	-	+1	+1,58	7,93	5
Среднегодовая численность персонала предприятия	63	100	11	-	-	100	65

3) Определение планируемой доли профессиональных групп работников каждого отдела в общей численности персонала с учетом сложившихся тенденций (см. табл. 10).

4) Расчет планируемой численности каждой профессиональной группы работников на основе рассчитанной общей планируемой численности персонала (см. табл. 10).

$$Ч_{р.вл} = (d_{рпл} * ЧП_{пл}) / 100;$$

$$Ч_{1отд} = (4,74 * 65) / 100 = 3 \text{ (чел)}$$

$$Ч_{2отд} = (7,94 * 65) / 100 = 5 \text{ (чел)}$$

4. Балансовый расчет удовлетворения потребности предприятия в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников (табл.13).

Таблица 13

Плановый баланс работников предприятия

Профессиональные группы	Численность работников, чел.		Дополнительная потребность	Дополнительная потребность на замену выбывшим по причине внешней текучести
	на конец отчетного периода	на начало планового периода		
Численность работников 1-го отдела, всего	17	17		
В том числе административный персонал	2	3	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	9	9	0	1
Курьеры	4	4	0	1
Специалисты по маркетингу	2	1	-1	0
Численность работников 2-ог отдела, всего	45	48		
В том числе административный персонал	5	5	0	0
менеджеры по продажи туруслуг	28	30	2	6
курьеры	9	8	-1	2
специалисты по маркетингу	4	5	1	0

Источники удовлетворения потребности в работниках Таблица 14

Профессиональные группы	Общая потребность	Излишек численности	Источники удовлетворения потребности в работниках	
			Переподготовка собственных работников	Набор со стороны
Численность работников 1-го отдела, всего				
В том числе административный персонал	2			2
Менеджеры по продаже туруслуг	1			1
Курьеры	1			1
Специалисты по маркетингу		X		
Численность работников 2-ог отдела, всего				
В том числе административный персонал	0			0
менеджеры по продажи туруслуг	8			8
курьеры	1			1
специалисты по маркетингу	1		X	0

Практическое занятие 6

Оценка эффективности управления персоналом

Теоретическая часть.

Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом, что в конечном итоге обеспечивает конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда. Конкурентоспособность в данном случае представляется как совокупность условий, предоставляемых персоналу, и положительно отличающих какую-либо фирму от аналогичных предприятий.

В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы следующие:

1. Уровень удовлетворенности работников своим предприятием:

$$K_T = \frac{K_B}{P} \cdot 100,$$

где K_T — коэффициент текучести кадров; K_B — численность уволившихся работников; P — среднесписочная численность работников. При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько удовлетворен спрос, предъявляемый работником к предприятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала;

2. Важным показателем, характеризующим эффективность кадрового менеджмента, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника*:

$$C_{И} = \frac{Z_o}{K_k},$$

где $C_{И}$ — средние издержки на отбор кандидата; Z_o — расходы на отбор персонала; K_k — количество отобранных кандидатов, а также:

$$C_o = \frac{Ц_o}{K_o},$$

где C_o — средние затраты на обучение одного работника; $Ц_o$ — общая стоимость обучения; K_k — количество человек, прошедших обучение;

3. Уровень укомплектованности кадрами:

$$Y_k = \frac{Ч_ф}{Ч_{шт}},$$

где Y_k — уровень укомплектованности кадрами; $Ч_ф$ — численность фактическая; $Ч_{шт}$ — численность по штатному расписанию. Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только популярность фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой

политики в ней — в частности, эффективность процедур набора персонала;

4. Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени:

$$И_T = \frac{З_T}{P_B},$$

где I_T — интенсивность труда; Z_T — количество затраченного труда; P_B — рабочее время. Этот показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции;

5. *Средняя заработная плата*. Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сравниваются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе. Заработная плата как один из факторов удовлетворенности работника фирмой выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентациях работников;

6. *Качество трудовых ресурсов предприятия*. Оценка данного параметра ведется укрупненно — исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления:

$$T_H = \sum_{i=1}^K H_T \square P_i,$$

где T_H — трудоемкость работ по функции управления персоналом; T_T — нормативная трудоемкость решения управленческой задачи; P_i — повторяемость (объем) решения i -й задачи; K — количество (состав) управленческих задач.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована исходя из запроектированного состава и объема работ либо укрупненно определена по нормативам численности и нормам управляемости. При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда. С учетом этого определение необходимой численности, что прямо сказывается на эффективности управленческого труда, состоит, по существу, из инвентаризации, рационализации и регламентации трудовых процессов по осуществлению управленческих

функций.

Отсюда следует, что *эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:*

- правильным выбором сотрудников (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);

- сохранением заинтересованного в достижении целей предприятия штата сотрудников (низкой текучестью кадров);

- устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена трудового коллектива;

- привлечением сотрудников к управлению. В последнем случае:

- до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы;

- после того как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

- задачи и компетенции должны передаваться на длительное время. Руководитель должен вмешиваться в обычную, общеизвестную работу только в исключительных случаях. При выполнении других задач он может контролировать их согласно совместно установленным срокам, а также контролировать ход их исполнения и наличие прогресса в работе. Такой стиль руководства способствует воспитанию сотрудников в духе доверия и готовности брать на себя ответственность за выполнение задания. Самые неблагоприятные моменты в процессе совместной деятельности — это те ситуации, когда руководитель не может контролировать свое настроение или выполняет работу, которая может быть выполнена другими сотрудниками;

- сотрудникам разрешается иногда допускать ошибки, на которых они в будущем будут учиться. Это обуславливает успешность функционирования системы контроля, которая собирает соответствующую информацию, перерабатывает ее и предоставляет в распоряжение ответственным лицам для определенных выводов;

- если это необходимо, шеф может и должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения. Карьера работников предприятия должна рассматриваться как важнейший социально-экономический результат управления персоналом. Планирование карьеры сотрудников — наиболее значимый структурный элемент в системе управления персоналом, так как он включает в себя множество других элементов. Это и отбор кадров, и их профориентация и адаптация, и расстановка на рабочих местах, а также обучение персонала, оценка его трудовой деятельности, а на ее основе — повышение или понижение в

должности.

Практические задания.

Используя исходные данные (табл.1-5) данных методических указаний, проведите оценку эффективности управления персоналом турфирмы «Альфа» по предложенной методике.

Практическое занятие 7

Принятие управленческих решений с использованием теорий мотивации, лидерства и власти

Теоретическая часть.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом. Современные теории мотивации. Состояние и тенденции изменения мотивации персонала на предприятии туризма. Основные компоненты системы мотивации персонала. Стимулирование как основа мотивации. Функции стимулирования. Материальные и нематериальные стимулы к труду. Требования к организации стимулирования труда. Оплата труда персонала. Сравнение российских и западных подходов к системе оплаты труда. Современные эффективные методы мотивации и стимулирования персонала организаций туристской индустрии.

Практические задания.

Задача занятия: познакомиться с особенностями измерения направленности и интенсивности трудовой мотивации. В процессе занятия студенты производят самооценку мотивационной сферы с помощью методики определения типа трудовой мотивации работника.

Сначала студенты работают индивидуально, потом индивидуальные данные суммируются и анализируются, создаются сводные таблицы. По результатам практического занятия каждый студент готовит аналитический отчет.

Вопросы

1. Подходы к анализу мотивации трудовой деятельности
2. Ситуационные и личностные факторы в трудовой мотивации
3. Теории содержания мотивации
4. Теории процесса мотивации
5. Изменение мотивации как следствие управленческих решений.

Анкета определения типа трудовой мотивации работника

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответов Вы можете дать. Большинство ответов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете один из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий 2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский 3. Ваш возраст: _____ лет 4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет (или _____ месяцев, если меньше одного года)

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
 - 4) Что мне за нее относительно не плохо платят.
 - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
 - 6) Другое (что именно?)
-

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
 - 2) В своей работе я - полный хозяин.
 - 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
 - 4) Я – ценный, незаменимый для организации работник.
 - 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют
 - 6) Другое (что именно?)
-

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 - 2) Нужно, что бы в работе появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 - 3) Чтобы было известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 - 4) Предпочитаю работать под полную и личную ответственность.
 - 5) Готов делать все, что нужно для организации.
 - 6) Другое (что именно?)
-

8. Допустим, что Вам предложили другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответов.

- 1) Если предложат на много более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?)
- 6) При всех случаях я предпочел бы остаться на той работе, к которой привык.

9. Попробуйте определить, что для ВАС означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания квалификацию.
- 3) Оплата за мой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок, пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он не был, я его заработал сам.
- 6) Другое (что именно?).

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок « ! » в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	1.Очень важно	2.Не очень важно	3. Совсем не важно
--	---------------	------------------	--------------------

1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и фирмой?

- 1) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценить преданность и труд работника.
 - 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
 - 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
 - 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна в замен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
 - 5) Другое (что именно?)
-

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
 - 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
 - 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
 - 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
 - 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
 - 6) Другое (что именно?)
-

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) «Коллектива для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться»
 - 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
 - 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
 - 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
 - 5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».
 - 6) Другое (что именно?).
-

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я могу участвовать в управлении организацией.

- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
 - 3) Да. Так как настоящий работник должен быть совладельцем.
 - 4) Вряд ли – на зарплатке это не скажется, участи в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
 - 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
 - 6) Другое (что именно?)
-

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищите работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
 - 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
 - 3) За которую больше платят.
 - 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
 - 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
 - 6) Другое (что именно?)
-

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
 - 2) Уровень его профессиональной квалификации.
 - 3) Насколько хорошо он «устроился».
 - 4) Насколько его уважают в организации.
 - 5) Насколько он самостоятелен, независим.
 - 6) Другое (что именно?)
-

17. Если положение Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь, ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
 - 2) Работать неполный день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
 - 3) Перейти на менее удобный режим работы.
 - 4) Работать более интенсивно.
 - 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
 - 6) Другое (что именно?)
-

7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18. 1. Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответов.

- 1) Возможность принимать самостоятельные и ответственные решения.
 - 2) Возможность принести максимальную пользу организации.
 - 3) Высокий уровень оплаты.
 - 4) Возможность организовывать работу других людей.
 - 5) Возможность наилучшим образом применять свои знания и умения.
 - 6) Другое (что именно?)
-

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?

Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применять свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо зарабатывать я могу и на своем месте.
- 7) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 8) Другое (что именно?)

Большое спасибо, за сотрудничество!

Практическое занятие 8. Управление конфликтными ситуациями

Теоретическая часть.

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды

- *Формирование.* Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

- *Смятение.* Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытные, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

- *Нормирование.* Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффективны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

- *Выполнение работы.* Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

- *Расформирование.* Рано или поздно расформируются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Для формирования и развития перечисленных выше ключевых признаков эффективной команды был разработан комплекс заданий и упражнений, представляющий собой деятельностно ориентированную разновидность тренинга командообразования. (см. А.С.Огнева «Командообразование. Тренинг»). Этот комплекс позволяет лидеру сделать работу команды более успешной (рис. 4)

В качестве базового используется следующее определение команды:

Команда – небольшое число людей, ориентирующихся на систему разделяемых ими ценностей и целей, обладающих взаимно дополняющими навыками и использующие их для такого решения общей задачи, которое представляет собой итог взаимодополняющих совместных действий.

При построении такой команды следует ориентироваться на то, что люди объединяются в команду на основе *общих намерений*.

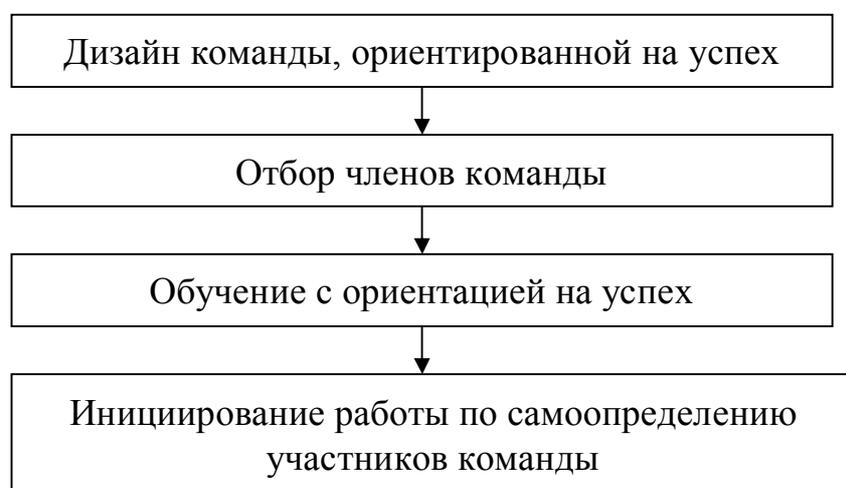


Рис. 4 – Модель тренинга по командообразованию

Такие намерениями становятся стремления совершать совместные действия, возникшие в результате осознания их значимости и подкрепленные сформировавшейся готовностью к их волевой поддержке.

Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение:

- роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов;
- увеличение быстроты и результативности действий команды в кризисных ситуациях;
- культивирования ответственного отношения членов команды к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей команды, заботы об общем успехе;
- выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности овладеть одному необходимыми знаниями и квалификацией.

Групповой тренинг позволяет существенным образом расширить опыт каждого участника за счет интеллектуальной поддержки его работы по

разрешению своей проблемы другими членами группы. Обсуждение в группе различных составляющих намечаемого плана действий позволяет сделать его более реалистичным. Изложение одним участником плана своих действий оказывает стимулирующее влияние на поиск решения другими участниками не только его, но и своих собственных проблем.

Группа также оказывает эмоциональную поддержку. Можно варьировать степень этой поддержки от сопереживания и сочувствия до активного содействия.

Группа выступает для ее участников и в роли внешнего орудия воли. Нередко они воспринимают оглашенный во время групповой работы план как публичное обязательство. Наряду с мотивацией достижения возникает мотивация одобрения, также помогающая преодолевать трудности на пути к намеченной цели.

Практические задания.

1. Оценить эффективность работы команды; наметить пути повышения групповой эффективности.

Занятие происходит в активной форме с использованием методики, представленной Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. – СПб.: Питер, 2012, с.53-55.

На первом этапе учебная группа делится на несколько малых групп, каждая из которых получает задание подготовить групповой доклад по одной из предложенных преподавателя тем, используя пакет информационных материалов. Далее происходит представление докладов, после чего группы под руководством преподавателя приступают к оценке групповой эффективности с помощью анкеты «Характеристики эффективной рабочей команды» (Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. – СПб.: Питер, 2012, с.55.)

Результаты анкетирования анализируются, после чего на групповое обсуждение выносятся три важных с точки зрения группы характеристики. Завершает работу разработка командами плана шагов, направленных на работу по совершенствованию групповых процессов.

Вопросы

- Единство мнений и групповая эффективность
- «Плюсы» и «минусы» делегирования полномочий
- Мотивационные потери группы
- «Общее видение» как условие групповой эффективности
- Эффективна ли команда, не имеющая лидера.

2. Подготовка студентами презентаций в программе PowerPoint и выступлений по темам:

1. Российский опыт командообразования
2. Изучение командообразования в США
3. Командообразование во Франции

4. Основные подходы к формированию эффективных команд. Роли в команде.

5. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды.
6. Женские, мужские и смешанные команды.
7. Параметры образования эффективных команд.
8. Использование *социометрии* для выявления лидера в команде, определения микрогрупп и изучения межличностных отношений в команде (Дж. Морено).

Список используемых источников

1. Управление персоналом (СПО). Учебное пособие : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.А. Епишкин. — Москва : КноРус, 2018. — 243 с. — ISBN 978-5-406-06463-4. <https://www.book.ru/book/930276>
2. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов и др. — Москва : КноРус, 2018. — 201 с. — Для ссузов. — ISBN 978-5-406-06365-1. <https://www.book.ru/book/927766>
3. Управление персоналом : учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — Москва : КноРус, 2016. — 216 с. — Для СПО. — ISBN 978-5-406-04523-7. <https://www.book.ru/book/917085>
4. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И.П. Кошечая, А.А. Канке. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М. 2013. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование), (переплет) ISBN 978-5-8199-0374-2
5. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА- М, 2015. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-8199-0106-9
6. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб, заведений / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 288 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0085-9, 500 экз.