

**МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ  
И ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ**

**Академия Государственной противопожарной службы**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ В  
ДОЛЖНОСТИ СТАРШЕГО ИНСПЕКТОРА  
ОТДЕЛА КАДРОВ  
ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕДПРИЯТИЯ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

**Для студентов 3 курса, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
(квалификация – бакалавр)**

Москва 2016

Составители:

*Прохоров Р.Е.,*

*Яковлева О.И.,*

кандидат технических наук, доцент *Клепко Е.А.*

кандидат технических наук, доцент *Соболев Н. Н.*

(методические указания по составлению отчетного материала по аналитическому портрету руководителя)

Р е ц е н з е н т ы:

Рабочая программа производственной практики в должности старшего инспектора отдела кадров организации, предприятия: учебно-методическое пособие по производственной практике для студентов 3 курса, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата) / Сост. Прохоров Р.Е., Яковлева О.И., Клепко Е.А., Н. Н. Соболев. - М.: Академия ГПС МЧС России, 2016.

Издано в авторской редакции.

© Академия Государственной противопожарной службы  
МЧС России, 2016

## Общие положения

1.1. Производственная практика является важным этапом базовой подготовки студентов, обучающихся в соответствии с Федеральными государственными образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация – бакалавр) и проводится в соответствии с учебным планом на последнем курсе обучения.

1.2. Практика является составной частью учебно-воспитательного процесса, обеспечивает закрепление, расширение и углубление у обучающихся теоретических знаний, приобретение и совершенствование профессиональных умений и навыков, необходимых для самостоятельной работы в соответствующей должности, приобщение обучающихся к организаторской и управленческой деятельности. В соответствии с практико-ориентированным подходом, рекомендованным ФГОС ВО, производственная практика представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

1.3. Производственная практика студентов 3 курса, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), Академии ГПС МЧС России (Академии) осуществляется в соответствии с руководящими документами:

- ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования РФ от 10.12.2014г. № 1567;
- Методические рекомендации по организации практик (стажировок) профессорско-преподавательского состава, слушателей, курсантов и студентов образовательных учреждений МЧС России, утвержденные заместителем Министра МЧС России А.П. Чуприяном 05.12.2011 г. № 2-4-60-20-4.

В зависимости от интересов студентов и перспектив их дальнейшей деятельности, производственная практика может проходить в государственных организациях и учреждениях, органах местного самоуправления, на предприятиях производственной и финансово-банковской сфер, в научно-исследовательских и образовательных организациях (в т.ч. в Академии) (далее вместе – организация, предприятие), обладающих необходимым кадровым и научно-техническим потенциалом, при условии, что выполняемая студентами работа во время практики лежит в области их интересов, способствует выполнению программы (задания) на практику и не противоречит требованиям основной образовательной программы по специализации.

1.4. Студенты, имеющие возможность самостоятельно определить место практики, обязаны заблаговременно ставить об этом в известность ру-

ководство факультета платных образовательных услуг Академии с представлением письменного согласия (приглашения) руководителя соответствующей организации (учреждения, предприятия).

## 1.2. Цели и задачи производственной практики

1.2.1. Целями производственной являются:

- 1) закрепление теоретических знаний в области:
  - теории и методов организационного управления;
  - государственного и муниципального управления;
  - методов и моделей экономики;
  - исследования социальных систем;
  - информационных технологий обработки данных в органах власти и управления посредством получения практических навыков исследовательской деятельности;
  - решения конкретных задач управления;
  - реализации функций управления;
- 2) закрепление ранее приобретенных и формирование новых навыков в профессиональной работе по специальности;
- 3) развитие правовой культуры, как важнейшего условия успешного решения задач будущей профессиональной деятельности;
- 4) изучение передового опыта по избранной специальности.

1.2.2. Задачами производственной практики являются:

- изучение базовых нормативных и распорядительных документов подразделения, его организационно-штатной структуры, основных задач, ознакомление и исследование закономерностей организационного развития;
- исследование конкретной предметной области, связанной с деятельностью организационной структуры, в рамках которой осуществляется прохождение практики;
- ознакомление с планированием, учетом и анализом деятельности подразделения; формирование навыков планирования собственной деятельности; участия в коллективных (групповых) работах; поиска, систематизации, обработки, анализа информации.
- ознакомление и изучение опыта конкретного применения методов, технологий, подходов, механизмов в управлении в органах государственной власти, местного самоуправления, государственных организациях всех организационно-правовых форм, бюджетных учреждениях;
- закрепление ранее приобретенных и формирование новых навыков в профессиональной работе по специальности;
- овладение методами и приемами исследования, анализа, планирования и другими вопросами, связанными с деятельностью по выбранной специальности;

- освоение современных информационных технологий, используемых в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, государственных организациях, предприятиях, бюджетных учреждениях – базы практики;
- приобретение опыта организационной и правовой работы различных организаций в целях приобретения навыков самостоятельной работы по решению стоящих перед ними задач;
- овладение методами принятия и реализации на основе полученных теоретических знаний управленческих решений, а также контроля за их исполнением;
- закрепление практических навыков разработки служебных документов.

### **1.3. Место производственной практики в структуре основной образовательной программы бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

Производственная практика в должности старшего инспектора отдела кадров организации, предприятия проводится в конце 6 семестра обучения. Продолжительность практики составляет 4 недели (216 академических часов, 6 зачётные единицы).

Производственная практика базируется на знании комплекса дисциплин: «Экономическая теория», «Государственное регулирование экономики», «Информационные технологии в управлении», «Основы государственного и муниципального управления», «Теория управления», «Основы управления персоналом», «Этика государственной и муниципальной службы», «Принятие и исполнение государственных решений», «Управление общественными отношениями» «Основы права», «Психология», «Государственное регулирование экономики», «Введение в специальность», «Информационные технологии в управлении», «Основы государственного и муниципального управления», «История государственного управления», «Деловые коммуникации», «Экономика государственного и муниципального сектора», «Муниципальное право», «Теория организации», «Основы маркетинга», «Конфликтология», «Теория управления», «Государственная и муниципальная служба», «Гражданское право», «Социальная психология», «Связи с общественностью в органах власти», «Антикризисное управление», «Организация службы и подготовки», «Управление общественными отношениями», «Анализ и управление рисками», «Конституционное право», «Прогнозирование и планирование», «Этика государственной муниципальной службы», «Основы управления персоналом», «Основы делопроизводства и документооборота», «Принятие и исполнение государственных решений», «Земель-

ное право», «Региональное управление и территориальное планирование», «Социология управления», «Организационное поведение», «Управление проектами».

Знания, полученные в рамках изучения данных дисциплин, позволяют студенту в ходе прохождения практики использовать их в целях:

- диагностики деятельности органов власти, предприятий и организаций в современных условиях;
- разработки вариантов управленческих решений и обоснования выбора оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности;
- проведения анализа основных экономических и политических событий в регионе, стране и за ее пределами;
- нахождения и использования информации, необходимой для ориентирования в основных текущих проблемах экономики; проведения практических исследований социально-экономической обстановки;
- разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора по критериям социально-экономической эффективности;
- оценки эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления;
- использования информационных технологий в целях обеспечения управленческой деятельности и др.

Требования к знаниям, умениям и готовностям обучающегося, приобретенным в результате освоения предшествующих частей ООП и необходимым для успешного прохождения производственной практики:

- знать современные тенденции развития государственного и муниципального управления;
- знать закономерности развития и принципы функционирования органов государственной и муниципальной власти;
- знать роли, функции и задачи современного государственного служащего;
- знать существующие теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций и навыков;
- уметь находить и принимать организационные управленческие решения;
- уметь анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;

- уметь осуществлять сбор, обработку и интерпретацию информации, формировать базы данных, оценивать их полноту;
- владеть методами аналитической работы и научных исследований;
- владеть навыками деловых коммуникаций;

Производственная практика призвана систематизировать, обобщить и закрепить полученные студентами теоретические знания, научить применять полученные знания на практике, способствовать развитию у студентов навыков в проведении самостоятельных научных исследований.

#### 1.4. Структура и содержание производственной практики

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды производственной работы на практике, включая самостоятельную работу студента (трудоемкость в часах)								Формы текущего контроля	
		Общее ознакомление с организацией	Анализ структуры управления организацией	Ознакомление с правовой и нормативно-справочной документацией	Изучение должностных и функциональных обязанностей	Анализ деятельности организации	Анализ соответствия организации работы подразделения трудовому кодексу РФ	Разработка аналитического портрета руководителя	Разработка предложений по совершенствованию деятельности подразделения.		Подготовка и оформление отчета, защита отчета
1.	Организация практики	4									Присутствие на инструкторско-методическом собрании; наличие документов (направление (предписание), программы практики, задания и др.)
2.	Выполнение программы практики	10	20	14	6	12	10	14	6		Выполнение заданий и поручений руководителей практики от организации (учреждения) и от Академии.

3.	Подготовка к защите отчета по практике									10	Формирование отчёта о прохождении практики; наличие документов с подписями и печатями организации
4.	Зачёт по практике									2	Дифф. зачёт
	Итого:	14	20	14	6	12	12	14	6	12	108

### 1.5. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения производственной практики

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен приобрести следующие практические навыки, умения, общекультурные (ОК) и профессиональные компетенции (ПК):

способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4);

способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2);

способностью осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9);

способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14);

умением вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной вла-



сти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях (ПК-15);

умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-21);

владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-23);

владением навыками сбора, обработки информации и участия в информатизации деятельности соответствующих органов власти и организаций (ПК-26);

#### Составляющие компетенций:

##### Знать:

- сущность, значение и способы получения, хранения, переработки и защиты информации;
- социально-психологические особенности работы в коллективе;
- методы сбора информации для решения поставленных управленческих задач; методы анализа данных, необходимых для проведения конкретных исследований по решению поставленных исследовательских задач;
- основные понятия, категории и инструменты теории права;
- практики зарубежного государственного и муниципального управления применительно к своей профессиональной деятельности;
- методы сбора, анализа и обработки исходной информации для проведения анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий общественно-политических и коммерческих организаций.
- особенности и специфику будущей профессии;

##### Уметь:

- диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений;

- ориентироваться на ценностно-смысловые ориентации различных общностей и групп и учитывать их при осуществлении социальной и профессиональной деятельности;
- применять информационные технологии для решения управленческих задач; анализировать коммуникативные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- корректно формулировать задачи, оценивать практическую значимость результатов;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- решать управленческие задачи с применением теорий мотивации и лидерства;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- выявлять необходимость и своевременно осуществлять вспомогательное обеспечение исполнения функций органов государственной власти и местного самоуправления необходимыми ресурсами.

#### Владеть:

- способностью осознавать ответственность перед страной и нацией за свою социальную и нравственную позицию;
- пониманием социальной значимости своей профессии;
- пакетом офисных программ для работы с деловой информацией и основами сетевых технологий; навыками деловых коммуникаций;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- методологией оценки решений, способами принятия решений; способностью делать практические выводы о стратегии и тактике решения практических задач;
- подходами к повышению мотивации труда;
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами;
- методикой выявления потребности органов государственной власти и местного самоуправления в необходимых ресурсах и организации обеспечения ими.

## **II. Организация и проведение производственной практики**

2.1. По вопросам организации и прохождения практики студент может получить консультацию (в устной или письменной форме) на профильной кафедре и в отделе практического обучения Академии.

2.2. Перед убытием на практику каждый обучающийся должен пройти в Академии вводный инструктаж по правилам охраны труда, получить направление (предписание) на практику, задание и методические указания (пособия) по организации и прохождению практики.

2.3. Основной формой выполнения программы практики является непосредственное исполнение обучающимся должностных и функциональных обязанностей сотрудника подразделения.

2.4. На время прохождения практики обучающийся находится в подчинении начальника управления (учреждения, организации) и начальника отдела (отделения), который определяет порядок прохождения практики в подразделении.

2.5. На весь период практики обучающийся закрепляется за наиболее подготовленным должностным лицом (наставником), назначенным приказом (распоряжением) начальника подразделения. Работа обучающегося во время практики регламентируется распорядком дня подразделения, планом работы подразделения на текущий период и заданием на практику (прил. 1).

2.6. Использование обучающихся для выполнения заданий, не предусмотренных программой практики, запрещается.

2.7. В первый день практики в подразделении с обучающимся в обязательном порядке проводится инструктаж по правилам охраны труда с обязательной отметкой в журнале инструктажей; обучающийся предъявляет задание на практику, в соответствии с которым составляет совместно с наставником индивидуальный план прохождения практики (прил. 2) и утверждает его у руководителя подразделения; получает указания о порядке прохождения учебной практики.

### **2.8. Обучающийся обязан:**

2.8.1. Проявлять высокую организованность, активность, творческую инициативу, высокую степень ответственности, строго соблюдать законы Российской Федерации, изучать регламентирующие и распорядительные документы (приказы, порядки, инструкции, рекомендации, отчеты и пр.), касающиеся деятельности подразделения.

2.8.2. Соблюдать внутренний распорядок, установленный в подразделении по месту прохождения практики, дисциплину и правила охраны труда, а также правила, действующие в местах проживания.

2.8.3. В полном объеме выполнить задание на практику в соответствии с индивидуальным планом (заданием) и в установленные сроки.

2.8.4. На протяжении практики: вести дневник (прил. 3), который заверяется наставником; в соответствии с заданием на практику изучать и осваивать на практике необходимые темы с составлением конспектов; регулярно отчитываться перед наставником практического обучения о проделанной работе, участвовать в промежуточном контроле (при необходимости).

2.8.5. Участвовать в общественной жизни подразделения.

2.8.6. Сформировать отчетные документы, которые после согласования с наставником и утверждения начальником управления (учреждения, организации) или начальником отдела (отделения), представляются в Академию для допуска к зачету по практике.

2.8.7. В последний день практики пройти итоговую аттестацию (итоговый контроль) и получить служебную характеристику (отзыв) по результатам прохождения практики, заверенную гербовой (или иной) печатью.

**2.9. Обучающийся имеет право:**

2.9.1. Получать консультации, методическую и практическую помощь в подразделениях Академии по вопросам организации и проведения практики.

2.9.2. Обращаться к наставнику для решения возникающих вопросов по прохождению практики, изучению соответствующей документации и оформлению отчетных материалов.

2.9.3. С разрешения наставника пользоваться необходимыми и имеющимися в подразделении: литературой, пособиями, оборудованием, техническими и иными средствами.

2.9.4. Получать объяснения и разъяснения от наставника и начальника подразделения о предварительной итоговой оценке за практику.

2.9.5. Вносить руководству подразделения предложения по совершенствованию организации и проведения практического обучения, а также касающиеся служебной деятельности подразделения.

**2.10. Руководитель практики от подразделения обязан:**

2.10.1. Осуществлять непосредственное руководство практикой и нести персональную ответственность за качество работы обучающегося по выполнению задания на учебную практику.

2.10.2. Представить обучаемого (стажера) личному составу подразделения, объявлять местный распорядительный документ о проведении практики в подразделении, о назначении наставника.

2.10.3. Проводить с обучающимся инструктаж по охране труда с записью в журнале учета проведенных инструктажей под роспись.

2.10.4. Изучить объем требований задания на практику, составить индивидуальный план прохождения практики, исходя из специфики рабо-

ты подразделения, планирования деятельности подразделения на текущий период и распорядка дня.

2.10.5. Разъяснять стажеру условия и порядок прохождения практики, его права и обязанности на этот период.

2.10.6. Знакомить обучающегося со структурой и организацией деятельности подразделения, должностными инструкциями сотрудников (работников), с оперативной обстановкой на участке, служебными документами, делами и материалами в рамках задания на практику.

2.10.7. Создать необходимые условия для выполнения стажером задания на практику, оказывать обучаемому необходимую методическую помощь.

2.10.8. Осуществлять систематический контроль: за соблюдением дисциплины, правил охраны труда, распорядка дня; за ходом практики; за качеством и степенью выполнения задания на практику; за усвоением изучаемого материала и формированием умений и навыков стажера; проводить учёт и оценку работы.

2.10.9. Изучать в ходе обучения деловые и моральные качества обучающегося.

2.10.10. Проводить с обучаемым индивидуальную воспитательную и практическую работу, направленную на повышение качества прохождения практики, моральных качеств личности стажера.

2.10.11. Составлять на каждого обучающегося не менее чем за 3 дня до окончания учебной практики подробную служебную характеристику (отзыв) в двух экземплярах, представлять её руководителю подразделения на утверждение.

2.10.12. Подводить итоги практики и предоставлять (по требованию) отчет об организации и проведении практики начальнику управления (учреждения, предприятия) или начальнику подразделения (организации) для обобщения и выносить предложения по ее совершенствованию.

**В служебной характеристике на стажёра (заверенной печатью)  
должны быть отражены вопросы:**

- дата начала и окончания практики, наименование подразделения, в котором обучающийся проходил практику;
- уровень теоретической подготовки обучающегося (стажера), в том числе знания основных нормативных актов и регламентирующих документов и умение пользоваться ими в работе;
- качество выполнения задания на учебную практику и (или) индивидуального плана;
- способность тактически грамотно применять специальные технические средства;
- качество выполнения функциональных и должностных обязанно-

стей, отношение обучающегося к избранной профессии;

- наиболее типичные черты характера обучающегося; морально-волевые качества, дисциплинированность, исполнительность; общий и культурный уровень развития;

- организаторские способности;

- рекомендации по использованию обучающегося Академии на работе, на конкретной должности;

- обязательная итоговая оценка за практику.

Характеристика приобщается к личному делу обучающегося.

**Без служебной характеристики и индивидуального плана, заверенных подписью руководителя практики и печатью, обучающийся на зачёт не допускается.**

## **2.11. Образовательные, научно-исследовательские, информационные технологии, используемые на производственной практике**

Студент обязан добросовестно и качественно выполнять порученную работу на любом этапе практики, активно участвовать в общественной деятельности, способствуя успеху при выполнении работ.

Во время прохождения производственной практики обучающийся максимально глубоко изучает, и исследует организационные процессы проведения мероприятий и управления ими в современных условиях. На основании проработанного материала и собственного анализа, студент разрабатывает инновационные подходы и методы проведения этих работ. При этом используется различный арсенал вычислительной техники и программного обеспечения.

В процессе организации производственной практики руководителем от управления (организации, предприятия) должны применяться современные образовательные и научно-производственные технологии.

1. Мультимедийные технологии, для чего организационное собрание, ознакомительные лекции и инструктаж студентов во время практики проводятся в помещениях, оборудованных экраном, видеопроектором, персональными компьютерами. Это позволяет руководителям и специалистам организации экономить время, затрачиваемое на изложение необходимого материала и увеличить его объем.

2. Дистанционная форма консультаций, консультации по электронной почте или с использованием социальных сетей во время прохождения конкретных этапов производственной практики и подготовки отчета.

3. Компьютерные технологии и программные продукты, необходимые для сбора и систематизации технико-экономической и финансовой

информации, разработки планов, проведения требуемых программой практики расчетов и т.д.

- Портал государственных услуг. – <http://www.gosuslugi.ru/>
- Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru/](http://www.garant.ru/);
- Электронная библиотека IPRbooks [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru).
- Бесплатная библиотека документов: <http://norm-load.ru>.

## **2.12. Материально-техническая база, необходимая для проведения практики**

- 1) материально-техническая база подразделения, где проходит практика
- 2) автоматизированное рабочее место или персональный компьютер и офисная техника,
- 3) специализированные лекционные аудитории, оснащённые видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- 4) аудитории для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью и имеющие выход в сеть Интернет;
- 5) библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оснащённые компьютерами с доступом к базам данных и Интернет;  
комплект лицензионного программного обеспечения с поддержкой форматов DOC, PPT и PDF.

## **III. Подведение итогов производственной практики**

3.1. По окончании практики обучающийся сдает дифференцированный зачет комиссии, состоящей из преподавателей профилирующих кафедр, отдела практического обучения и факультета. На зачёт по практике при себе необходимо иметь задание (индивидуальный план) на практику в осваиваемой должности, а также отчётные документы в соответствии с перечнем (приложение № 4).

3.2. Отчётные документы по пунктам перечня №№ 1, 2, 3, 13 (кроме одного экземпляра служебной характеристики (отзыва)) в обязательном порядке составляются на бумаге и брошюруются в папки формата А-4 с титульным листом установленного образца (приложение № 5). Все документы, свидетельствующие о прохождении практики студентом, должны быть аккуратно оформлены и собраны в отдельную папку.

Оригинал служебной характеристики не подшивается, а вкладывается.

3.3. Допускается защита основного отчётного материала в форме презентации, при этом пункты перечня №№ 4-12 представляются в элек-

тронном виде, на лазерном диске (флэш-карте), выполненные с помощью программы Power Point.

После защиты зачета для создания архивных документов по итогам практического обучения возможно создание одного носителя с данными (например CD – диск) по практике ото всех обучающихся одной учебной группы.

3.4. Отступление от представленной структуры отчета могут быть лишь незначительными и связаны с особенностью организации или особенностями задания на практику. Отчет должен содержать текстовые, графические и табличные материалы, отражающие решение предусмотренных программой практики задач.

3.5. Защита отчета по практике, как правило, представляет собой краткий доклад (не более 10 мин.) студента и его ответы на вопросы членов комиссии. При защите практики учитывается объем выполнения программы практики, правильность оформления документов, содержание характеристики (отзыва) и итоговая оценка за практику от подразделения.

3.6. По итогам защиты практики выставляется общая оценка, о чем делаются соответствующие записи в зачётной ведомости и зачётной книжке.

### **3.7. Формы промежуточной аттестации по итогам производственной практики**

Формы аттестации	Вариант представления результатов	Время проведения аттестации
Составление и защита отчёта	1) Только в бумажном варианте 2) Комбинированно с использованием презентации	В период с 1 по 2 недели после окончания практики в соответствии с графиком зачёта

Формой промежуточной аттестации по итогам практики является защита членам комиссии Академии письменного итогового отчета, содержащего все требуемые документы, подписанные от имени обучающегося, наставника и руководителя практики от управления (организации, предприятия) и заверенные печатями.

Структура отчета должна включать в себя все разделы задания по программе практики.



### 3.8. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по итогам практики

При защите практики учитывается объем выполнения программы практики, правильность оформления документов, содержание отзыва (характеристики), правильность ответов на заданные вопросы.

Итоговая оценка на зачёте учитывает качество представленных отчётных материалов, имеющиеся знания у студента и оценку в отзыве (характеристике) от руководителя практики.

#### Этапы формирования компетенций

Период прохождения практики, вид контроля	Предполагаемый уровень сформированности компетенций, (% от 100)
Входной контроль	Базовый (40 – 50)
1 неделя	Начальный (50 – 60)
2 неделя	Промежуточный (60 – 70)
Подведение итогов практики, выходной контроль	Выходной (70 – 75)
Зачёт по практике	Зачётный (75 – 80)

#### Показатели и критерии оценивания компетенций

Итоговая оценка формируется следующим образом:

№ п/п	Вид контроля	Удельный вес в итоговой оценке
1	Ведение дневника практики	0,1
2	Отработка задания на практику	0,1
3	Оценка содержания (наполнения и качества) отчета по учебной практике	0,3
4	Итоговая оценка в характеристике (отзыве) с места прохождения практики	0,3
5	Сдача зачета по практике: представление (доклад)	0,1
	слайды презентации	0,1
	Итого	1,0

Задания программы практики направлены на выявление уровня освоения обучающимися знаний, умений и навыков по компетенциям. В дневник и отчет по практике включены задания разного типа, позволяющие оценить степень освоения компетенций:

- умение работать с нормативно-правовыми документами;
- поиск необходимой информации на официальных сайтах органов государственной и муниципальной власти;

- выявление структуры управления;
- определение основных функциональных полномочий соответствующих органов государственной и муниципальной власти.

При оценке уровня освоения компетенций по учебной практике оцениваются:

- полнота и качество ведения дневника практики;
- полнота собранных материалов на протяжении периода прохождения практики (в процентах), качество выполнения отчета по практике;
- проверка практических навыков по выполнению должностных и функциональных обязанностей по осваиваемой должности (полнота навыков и качество осуществления).
- защита отчета (презентация, ответы на вопросы).

#### Перечень примерных вопросов при защите отчета по практике:

1. Структура и содержание должностной инструкции.
2. Составьте свой рейтинг наиболее значимых личностных качеств руководителя.
3. Можно ли обучиться лидерским качествам? Обоснуйте свой ответ.
4. Относите ли Вы уровень интеллекта руководителя к ведущим личностным качеством или нет? Аргументируйте свою позицию.
5. От каких факторов зависит самооценка руководителя? Может ли она быть неадекватной? Приведите примеры.
6. Каких профессиональных качеств чаще не хватает молодым руководителям? Являются ли они личными или ролевыми?
7. Может ли руководитель демонстрировать личные качества, которыми не обладает? Надо ли это делать?
8. Какие типы характеров Вы знаете? Какие из них наиболее важные для понимания особенностей личности руководителя?
9. С каким руководителем Вы лично предпочли бы иметь дело и почему? Дайте его развернутую характеристику.
10. Какие личностные, психологические качества могут проявиться у руководителя в стрессовых ситуациях? Приведите примеры.
11. Как соотносятся понятия делового и директивного общения?
12. Как соотносятся понятия общение и коммуникация?
13. От чего зависит эффективность убеждения? Вспомните примеры, когда Вам удавалось убедить другого человека и когда не удавалось это сделать. Как можно объяснить данные результаты?
14. Что легче изменить - поведение подчиненного или его личность? Аргументируйте свой ответ.
15. Дайте определение системы управления персоналом. Какие элементы в ней выделяют?

16. Что такое кадровое обеспечение системы управления персоналом?
17. Какие методы построения и совершенствования системы управления персоналом вы знаете?
18. Отличия подходов «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».
19. Какой орган наделен правом принимать законы в области труда?
20. Особенности нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом современной организации.

Итоговая оценка на зачёте учитывает качество представленных отчётных материалов, имеющиеся знания у студента и оценку в отзыве (характеристике) от руководителя практики.

Оценка «отлично» выставляется студенту, который выполнил весь намеченный объем работы в срок и на высоком уровне в соответствии с программой практики, проявил самостоятельность, творческий подход и соответствующую профессиональную подготовку, показал владение теоретическими знаниями и практическими навыками проведения аналитического исследования, умение работать с формами отчётности организации и системно оценивать представленную в них информацию, а также умение делать выводы и аргументировать собственную позицию. При этом общая оценка за практику в соответствии с характеристикой (отзывом) представляет собой «хорошо» или «отлично».

Оценка «хорошо» выставляется студенту, который полностью выполнил намеченную на период практики программу, однако допустил незначительные просчёты методического характера при общем хорошем уровне профессиональной подготовки, недостаточно полно представил аналитические материалы, но сформулировал предложения по решению выявленных в процессе практики проблем. При этом общая оценка за практику в соответствии с характеристикой (отзывом) представляет собой «хорошо» или «отлично».

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту при частичном выполнении намеченной на период практики программы, если он допустил просчёты или ошибки методического характера, а представленный им информационный материал не позволяет в полной мере сформировать аналитическую часть практики и требует соответствующей дополнительной обработки и систематизации. При этом общая оценка за практику в соответствии с характеристикой (отзывом) представляет собой «хорошо» или «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту в том случае, если содержание практики почти не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой практики учебных заданий не выполнено, либо качество их

выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному. При этом общая оценка за практику в соответствии с характеристикой (отзывом) представляет собой «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

#### Формы промежуточного контроля

Проверка приобретённых знаний, практических навыков и формируемых отчётных материалов руководителями практики от базы практики (наставниками) не реже одного раза в неделю и представителями Академии.

#### Формы итогового контроля

Дифференциальный зачет, который проходит в форме защиты комиссии, состоящей из преподавателей профилирующих кафедр, отдела практического обучения и факультета, полностью подготовленного и оформленного в соответствии с предъявляемыми требованиями к отчетному материалу по практике.

### **IV. Рекомендации студентам для успешного прохождения практики**

4.1. Успешность выполнения задания на практику зависит от умения выбрать наиболее результативные методы работы. К ним относятся общие методы, такие как:

- наблюдение, как активный познавательный процесс;
- сравнение, как способ установления сходства и различия предметов и явлений;
- измерение, как процедура определения численного значения некоторой величины посредством единицы измерения.

4.2. Студент, направленный на практику должен:

*на подготовительном этапе:*

- присутствовать на инструкторско-методическом собрании по практике в Академии;
- получить документацию по практике (направление (предписание), программу практики, задания и др.).

*в рабочий период:*

- в первый день практики без опоздания прибыть к установленному времени в управление (организацию, предприятие) с необходимыми сопроводительными документами, в установленной форме одежды, подготовленными к прохождению практического обучения;
- полностью и доброкачественно выполнять задание (индивидуальный план) на практику, а также текущие задачи, поставленные руководителями практики;

– систематически отчитываться перед руководителем о выполненных заданиях.

*на заключительном этапе:*

- сформировать отчет по результатам прохождения практики,
- получить итоговую характеристику (отзыв) по результатам прохождения практики с обязательной общей оценкой и заверенную печатью организации (подразделения);
- своевременно, в установленные графиком сроки, защитить отчет и получить итоговый зачет по практике.

## **V. Методические указания для самостоятельной работы студентов на производственной практике**

5.1. При самостоятельной работе следует обращать внимание на обоснование и постановку задачи организации, изучить суть проблем и сделать попытку разработки предложений по их осуществлению. Рекомендуется принять активное участие на всех этапах проведения работ, по возможности собрать необходимый материал для написания квалификационной работы.

5.2. Перед прохождением практики студент должен изучить программу практики и обратиться к соответствующим правовым нормативным материалам с тем, чтобы быть подготовленным к выполнению поручений, данных руководителем практики и решению конкретных управленческих вопросов. Как при подготовке, так и в период прохождения практики, студент должен обращаться к законодательству, нормативной, производственной и научной литературе, текущей управленческой документации.

5.3. Для закрепления полученных в ходе теоретической подготовки знаний и приобретения практического опыта студент должен максимально использовать возможности производственных контактов:

- с ведущими специалистами государственной или муниципальной организации,
- с руководителями и работниками основных отделов, ознакомление ежегодными отчетами и текущей документацией,

5.4. Учебно-методическим обеспечением самостоятельной работы студентов на производственной практике являются:

- 1) нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия (организации), на котором проходит практику студент;
- 2) методические разработки для студентов, определяющие порядок прохождения и содержание производственной практики;
- 3) формы статистической, внутренней отчетности, разрабатываемые на предприятии (организации) и инструкции по их заполнению;
- 4) информация Интернет-ресурсов.

## **VI. Методические указания по составлению аналитического портрета руководителя**

### **Задание**

Составить аналитический портрет руководителя организации или начальника структурного подразделения, под руководством которого Вы проходили практику, по следующему плану:

- 1. Должностное положение, масштаб управляемости и контроля руководителя*
- 2. Личностные характеристики руководителя*
- 3. Характеристики индивидуальности руководителя*
- 4. Коммуникационные стили, используемые руководителем*
- 5. Взаимоотношения руководителя с окружением*
- 6. Стили разрешения межличностных конфликтов руководителем*
- 7. Стили управления, используемые руководителем*
- 8. Источники власти, используемые руководителем*
- 9. Лидерские качества, присущие руководителю*
- 10. Зависимость руководителя от подчиненных*
- 11. Рекомендации по совершенствованию управленческой культуры руководителя*

### **Методические указания к выполнению работы**

Рассмотрим требования к раскрытию содержания каждого из пунктов плана выполнения задания в порядке их следования.

*1. Должностное положение, масштаб управляемости и контроля руководителя*

Указать профиль деятельности и функциональную направленность (выполняемые специальные функции) организации или ее структурного подразделения, возглавляемого рассматриваемым руководителем.

Ориентировочно оценить масштаб управляемости и контроля руководителя, под которым понимается количество работников, непосредственно подчиненных ему или объединенных под его руководством в организации или в ее структурном подразделении.

*2. Личностные характеристики руководителя*

Рассмотреть личностные характеристики руководителя, исходя из которых формируется восприятие его окружением: анкетные данные (пол, возраст, образование, национальность, принадлежность к религии, сфера деятельности и т.п.); физические характеристики (внешность, рост, телосложение, энергичность движений, характерная мимика и

жестикуляция и т.п.); социальные характеристики (стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться).

### *3. Характеристики индивидуальности руководителя*

Рассмотреть характеристики индивидуальности, присущие рассматриваемому руководителю, такие как:

- степень дистанцированности от других людей (склонность держаться на расстоянии от других);

- авторитарность характера (стремление к наведению порядка во всем, к установлению иерархии отношений и различий в статусе, к использованию силовых методов в принятии решений и управлении, готовность к признанию власти, консерватизм в ценностях);

- любовь и вера в людей (готовность участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействий и взаимной поддержки и т.п.);

- чувствительность к другим людям (способность сочувствовать другим людям, принимать близко к сердцу их проблемы, умение поставить себя на место другого и т.п.);

- стабильность в поведении (уравновешенность, предсказуемость поведения, ответственность за свои действия, склонность к капризам и т.п.);

- самооценка (его взгляд на свое поведение, возможности, способности, внешность, его склонность к постановке высоких целей и стремление к решению сложных задач);

- восприятие риска (склонность к принятию рискованных решений, готовность к принятию решений с меньшим количеством информации);

- догматизм (склонность ссылаться на авторитеты как на абсолюты; восприятие людей по тому, как они относятся к догмам и авторитетам);

- комплексность осознания явлений (способность к обработке информации, способность разлагать познаваемое явление на части и интегрировать, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении);

- сфера контроля – внутренняя (интроверт), если индивид считает, что его поведение зависит от него одного, или внешняя (экстраверт), если индивид считает, что все зависит от случая, от внешних обстоятельств, действий других людей.

### *4. Коммуникационные стили, используемые руководителем*

Исходя из понимания коммуникационного стиля как способа построения индивидом своего коммуникационного взаимодействия с другими, выявить стили, которые использует рассматриваемый руководитель в межличностной коммуникации с вышестоящим руководством, с равными по статусу и с подчиненными.

Для определения коммуникационных стилей используются две характеристики межличностной коммуникации:

– открытость по отношению к другим (открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия);

– адекватность обратной связи (склонность людей делиться с другими своими мыслями и чувствами о них).

Выделив два уровня значений каждой из этих характеристик (низкий, высокий), составляются комбинации уровней. Каждая комбинация отображается клеткой матрицы (табл. 1) и соответствует одному из стилей коммуникации, знание которых помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с тем или иным стилем.

Стиль «Открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Идя на открытость себя, индивид концентрирует внимание на себя, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. Однако реакция других нередко остается без адекватного ответа этого индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, индивид может проявить излишние эмоции, снижающие эффективность коммуникации.

Стиль «Реализация себя» характеризуется высокой степенью открытости и высоким уровнем обратной связи. В идеальных условиях этот стиль является наиболее предпочтительным (умение раскрыть себя и умение слушать других), но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида отказаться от него.

Таблица 1

**Коммуникационные стили**

Открытость в коммуникации	Адекватность обратной связи	
	Низкая	Высокая
Высокая	Открытие себя	Реализация себя
Низкая	«Торговаться» за себя	
	Замыкание в себе	Защита себя

Стиль «Замыкание в себе» характеризуется низкой степенью открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты», люди с тенденцией обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана с сокрытием своих идей, мнений, настроений, расположений и чувств к другим.



Стиль «Защита себя» характеризуется низкой степенью открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие этот стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

Стиль «Торговаться за себя» характеризуется умеренными степенями открытости и обратной связи, которым соответствует центральная часть матрицы. Этот стиль используется индивидами, «продающими» себя, если другие делают то же самое.

#### *5. Взаимоотношения руководителя с окружением*

Описать, как строятся взаимоотношения рассматриваемого руководителя с внутриорганизационным окружением (с вышестоящим руководством, с равными по статусу, с подчиненными). Отразить сложившиеся отношения к нему со стороны вышестоящего руководства, равных по статусу, подчиненных.

#### *6. Стили разрешения межличностных конфликтов руководителем*

Исходя из представления, что межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу (с позиций целей, расположений, ценностей или поведения), оценить, не относится ли рассматриваемый руководитель к тому или иному из следующих шести типов «конфликтных» личностей, вольно или невольно провоцирующих столкновения с окружающими:

- демонстративные личности, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

- ригидные личности, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

- неуправляемые личности, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

- сверхточные личности, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

- целенаправленно конфликтные личности, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

- бесконфликтные личности, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Выявить, какие стили использует рассматриваемый руководитель для разрешения межличностных конфликтов.

Для определения стилей используются две характеристики личности: интерес к себе и интерес к другим. Выделив два уровня значений каждой из этих характеристик (низкий, высокий), составляются комбинации уровней. Каждая комбинация соответствует одному из стилей разрешения межличностного конфликта и отображается клеткой матрицы (табл.2).

**Стили разрешения межличностного конфликта**

Интерес к себе	Интерес к другим	
	Низкий	Высокий
Высокий	Разрешение конфликта силой (выигрыш – проигрыш)	Разрешение конфликта через сотрудничество (выигрыш – выигрыш)
Низкий	Разрешение конфликта через компромисс (непроигрыш – невыигрыш)	
	Уход от конфликта (проигрыш – проигрыш)	Войти в положение другой стороны (невыигрыш – выигрыш)

Стиль «Уход от конфликта» связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими в интересах разрешения конфликта. При этом обычно человек стремится стать пассивным. Данный стиль может быть связан с неприятием индивидом состояний напряженности и расстройств, либо со стремлением индивида дать конфликту возможность развиваться. Попытка ухода от конфликта может снизить его интенсивность, однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль «Разрешение конфликта силой» характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Для выигрыша при применении этого стиля необходимо обладать преимуществами (властью, физической силой и т.п.). Этот стиль иногда помогает в достижении индивидуальных целей, однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об использующем его индивиде.

Стиль «Разрешение конфликта через сотрудничество» характеризуется как большой личной вовлеченностью, так и желанием объединять свои усилия с другой стороной для разрешения конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие этот стиль, считаются динамичными натурами, о которых у окружающих складывается благоприятное мнение. Для таких людей обычно характерно следующее:

– они рассматривают конфликт как нормальное событие, способствующее (при правильном управлении) выработке творческого решения;

– они проявляют доверие и откровенность в отношении других;

– они признают равные права участников конфликта в его разрешении и их право на собственную точку зрения;

– они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех;

– они признают, что участники конфликта как бы берут на себя обязательство в рамках взаимноудовлетворяющего общего решения.

Стиль «Войти в положение другой стороны» характеризуется стремлением кооперироваться с другой стороной, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит оттенок альтруизма, не препятствующего другим в реализации их желаний. Этот стиль может в перспективе ориентировать окружающих на кооперацию по разрешению межличностных конфликтов. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, но в то же время воспринимаются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль «Разрешение конфликта через компромисс» характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Это стиль типа «непроигрыш – невыигрыш», т.к. при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но нет неудовлетворенности каждой из сторон. Реализация этого стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая сторона идет на уступки. Во многих ситуациях этот стиль позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества. Люди, использующие этот стиль, оцениваются окружающими в целом благоприятно.

#### *7. Стили управления, используемые руководителем*

Исходя из понимания стиля руководства как манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с тем, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации, выявить, какими из трех основных стилей управления (авторитарным, демократическим, либеральным), пользуется рассматриваемый руководитель в различных ситуациях. Раскрыть содержание используемых стилей, исходя из их характеристик (табл. 3). Эти три стиля являются «одномерными», так как они различаются между собой по одному признаку: степени вовлеченности подчиненных в процесс разработки и принятия управленческих решений.

Выявить, какими стилями руководства согласно двумерной концепции стилей, выдвинутой Р. Блейком и Ж. Моутон и получившей название «управленческой сетки» или «управленческой решетки» (табл. 4), пользуется рассматриваемый руководитель в различных ситуациях.

Таблица 3

## Содержание трёх основных стилей руководства

Характеристики стиля	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Сущность стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности у руководителя, который устанавливает цели и выбирает средства для их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно сверху вниз и снизу вверх.	Предоставление руководителем возможности самоуправления в желаемом для коллектива режиме, минимизацией участия и ответственности руководителя. Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе.
Сильные стороны стиля	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств подчиненных по выполнению работы через их участие в управлении	Возможность начать дело так, как это видится и без участия руководителя
Слабые стороны стиля	Тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Большие затраты времени на согласование решений	Возможность потери коллективом скорости и направления движения без вмешательства руководства

Таблица 4

## Сетка стилей руководства Блейка и Моутон

Внимание к людям	Внимание к работе	
	Низкое	Высокое
Высокое	Управление людьми	Групповое управление
	Управление посередине	
Низкое	Обедненное управление	Управление работой

Для построения «управленческой сетки» стилей используются следующие две характеристики:

– уровень внимания, которое руководитель проявляет к людям (подчиненным), их потребностям и интересам;

– уровень внимания, уделяемого руководителем выполняемой работе, созданию организационно-технических условий для ее выполнения подчиненными.

Выделив два уровня значений каждой из этих характеристик (низкий, высокий), составляются комбинации уровней. Каждая комбинация соответствует одному из стилей руководства и отображается клеткой матрицы, представленной в табл. 4.

Стиль «Обедненное управление» (его также называют стилем «Страх перед увольнением») характеризуется минимальным вниманием со стороны руководителя как к выполняемой работе, так и к человеческому фактору. Уровень этого внимания обусловлен лишь стремлением руководителя сохранить занимаемую им должность. Как правило, руководители, проявляющие такой стиль, являются малокомпетентными.

Стиль «Управление людьми» (его также называют стилем «Дом отдыха») характеризуется отсутствием внимания со стороны руководителя к выполняемой работе, но его вдумчивым и внимательным отношением к потребностям и нуждам подчиненных ему работников в целях установления теплых дружеских взаимоотношений в трудовом коллективе. При этом руководитель считает, что таким образом можно достичь достаточно высоких результатов за счет творческого подхода со стороны подчиненных к выполняемой работе на почве их удовлетворенности.

Стиль «Управление работой» характеризуется внимательным отношением руководителя к созданию организационно-технических условий для выполнения работы, и отсутствием внимания к интересам отдельных работников и состоянию человеческих отношений в коллективе. Такой стиль руководства может быть обусловлен объективными обстоятельствами, в которых роль взаимоотношений между работниками и их коллективных действий незначительна.

Стиль «Управление посередине» обусловлен стремлением достичь приемлемых результатов работы, и характеризуется балансом требуемого для этих целей уровня внимания и усилий со стороны руководителя как по отношению к выполняемой работе, так и к использованию человеческого фактора.

Стиль «Групповое управление» характеризуется повышенным уровнем внимания и усилий со стороны руководителя, как к выполняемой работе, так и к использованию человеческого фактора. Трудовая деятельность коллектива при таком стиле руководства является наиболее эффективной за счет приобщения работников к интересам организации и установления отношений взаимного доверия и уважения. Этот стиль является наилучшим, независимо от ситуации, в которой он используется.

*8. Источники власти, используемые руководителем*

Исходя из понимания власти как способности оказывать влияние на поведение людей, выявить источники власти, используемые рассматриваемым руководителем в процессе управления организацией или структурным подразделением.

Власть – это потенциал, имеющийся у ее обладателя (индивида, группы или организации в целом). Власть обычно используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов, но она существует не только тогда, когда применяется. Обладание властью дает возможность влияния на удовлетворение потребностей. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации.

То, откуда власть происходит, называется основой власти, а то, через что данная власть используется - источниками власти.

Власть может иметь организационную и личностную основу.

Классификация источников власти, предполагающая их разделение на две группы, соответствующие различным основам власти (табл. 5).

Таблица 5

**Основы и источники власти**

Основа власти	Источники власти
Организационная основа	Принятие решения Вознаграждение Принуждение Контроль над ресурсами Власть связей
Личностная основа	Экспертная власть Власть примера Право на власть Власть информации Потребность властвовать

Рассмотрим источники власти, имеющей организационную основу.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может оказывать влияние на принятие конкретного решения. При этом источник власти связан не только с тем, кто принимает решение, но и со всеми теми, кто участвует в его подготовке.

Вознаграждение руководителем подчиненного как источник власти проявляется в том, что подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения в зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии и т.п. Сила власти вознаграждения в значительной степени определяется уровнем формального права на власть. Давая обещания вознаградить за работу и не выполняя этих обещаний,

руководитель может ослабить силу данного источника. К этому же приводит незаслуженное поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. В основе восприятия данного источника власти лежит страх. Страх заставляет человека подчиняться только в границах «зоны контроля», где его можно поймать на неуставном поведении. Страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы, он ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Руководители могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Контроль над ресурсами (регулирование доступности таких ресурсов как финансовые средства, рабочая сила, сырье и материалы, оборудование и инструменты и т.п.) образует источник власти в организации. Очевидна важность получения требуемого объема того или иного вида ресурсов для успешного функционирования всех звеньев организации. Обычно в организации поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз, чем достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свою власть. Некоторые руководители сознательно создают так называемый «дефицит ресурсов», чтобы влиять на людей.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности их существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Желаящие обрести эту власть нередко прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Рассмотрим источники власти, имеющей личностную основу.

Экспертная власть проявляется как способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью.

Власть примера проявляется как способность руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря наличию у него харизмы (привлекательности для окружающих тех или иных личных качеств руководителя или его стиля руководства). Такая власть непрочна, так как основывается на эмоциях, которые переменчивы. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя с руководителем, вплоть до подражания ему во всем.

Право на власть проявляется в том, что формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права, однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Этот источник власти имеет четкие границы ее применения в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием и способностью использовать данные.

Потребность властвовать в качестве основной направленности имеет стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия людей. Этот источник власти проявляет себя в даче настойчивых советов и в стремлении оказать помощь, в вызове эмоций у других, укреплении своей репутации.

### *9. Лидерские качества, присущие руководителю*

Таблица 6

#### **Отличия руководителя-лидера от формального руководителя**

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает подчиненным	Вдохновляет последователей
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Исходя из понимания лидерства как способности эффективно использовать все имеющиеся источники власти и оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации, выявить, является ли рассматриваемый руководитель



лидером. При обосновании использовать список отличий руководителя-лидера от формального руководителя, представленный в табл. 6.

Выявить лидерские качества, которыми обладает руководитель (для ориентировки в табл. 7 перечислены качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров).

Таблица 7

**Качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров**

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
Ум и логика	Инициативность	Заручаться поддержкой
Рассудительность	Гибкость	Кооперироваться
Проницательность	Бдительность	Завоевывать популярность
Оригинальность	Творчество	Тактичность
Концептуальность	Честность	Рисковать
Образованность	Целостность личности	Брать на себя ответственность
Знание дела	Смелость	Организовывать
Речевая развитость	Самоуверенность	Убеждать
Любознательность	Уравновешенность	Менять себя
Интуиция	Независимость	Быть надежным
	Самостоятельность	Шутить, воспринимать юмор
	Амбициозность	Разбираться в людях
	Потребность достижения	
	Настойчивость, упорство	
	Энергичность	
	Властность	
	Работоспособность	
	Агрессивность	
	Обязательность	
	Участливость	

Выявить, обладает ли руководитель какими-либо из следующих четырех лидерских качеств:

– управление вниманием (способность так представить сущность цели или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей);

– управление значением (способность так передать значение своей идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями);

– управление доверием (способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных);

– управление собой (способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления слабых сторон привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей).

*10. Зависимость руководителя от подчиненных*

Выявить ситуации, в которых подчиненные обладают властью над рассматриваемым руководителем.

Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Наряду с властью руководителя над подчиненными, существуют ситуации, в которых подчиненные имеют власть над руководителем (например, частые нарушения подчиненными сроков выполнения заданий могут создать впечатление о некомпетентности руководителя). Как и руководитель, подчиненные используют власть для того, чтобы достичь своих целей и укрепить свои позиции. Поэтому руководитель вынужден поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и отсюда – непокорности.

*11. Рекомендации по совершенствованию управленческой культуры руководителя*

Исходя из результатов анализа, проведенного по пунктам задания, выработать рекомендации по совершенствованию управленческой культуры рассматриваемого руководителя.

### **Задание**

**на производственную практику студентов 3 курса, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата)**

#### **Изучить:**

- 1) базовые нормативные и распорядительные документы, необходимые для выполнения профессиональных функций в осваиваемой должности;
- 2) организационно-штатную структуру управления (организации) с обязательным указанием структурного подразделения, где проходила практика; задачи и функции структурного подразделения;
- 3) планирование, учёт и анализ деятельности подразделения;
- 4) должностные и функциональные обязанности сотрудника на осваиваемой (изучаемой) должности;
- 5) должностные и функциональные обязанности непосредственного руководителя на первой вышестоящей должности по штатному расписанию;
- 6) распорядок рабочего времени подразделения, ведение табеля рабочего времени сотрудников (работников) подразделения.

#### **Провести:**

- 1) анализ соответствия организации работы подразделения трудовому кодексу РФ.

#### **Составить:**

- 2) аналитический портрет руководителя организации или начальника структурного подразделения (см. выше по тексту Методические указания по составлению аналитического портрета руководителя).

#### **Представить:**

- 3) предложения (управленческие решения) по совершенствованию деятельности подразделения.

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник подразделения

\_\_\_\_\_

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН**  
прохождения производственной практики

обучающегося \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ учебной группы

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

в должности \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(полное наименование подразделения)

с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
1	2	3	4	5

\_\_\_\_\_

(подпись обучающегося)

\_\_\_\_\_

(дата)

Согласен:  
руководитель практики

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г.

М.П.

(образец)

## ДНЕВНИК

проделанной работы при прохождении производственной практики

в должности \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (полное наименование подразделения)

обучающегося \_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_ (Ф. И. О.)

с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ п/п	Дата проведения	Наименование проводимых мероприятий (выполненных работ) за текущий день практики	Отметка о выполнении
1	2	3	4

В дневнике отмечаются **все значимые мероприятия** согласно распорядку дня подразделения и особенно все мероприятия, в которых обучающийся принимал непосредственное участие в течение практики в подразделении

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя практики)

\_\_\_\_\_ (дата)

**Перечень  
необходимых отчётных документов для формирования  
отчетного материала по производственной практике**

№ п/п	Наименование документа	Вид документа
1.	Приказ по подразделению об организации практики с указанием конкретного места прохождения практики (отдела) и непосредственного руководителя (наставника)	копия
2.	Индивидуальный план прохождения практики, заверенный непосредственным руководителем практики (наставником) и утвержденный начальником подразделения и заверенный печатью подразделения	оригинал
3.	Дневник, заполненный за каждый день практики и заверенный руководителем практики	оригинал
4.	Организационно-штатная структура с обязательным указанием структурного подразделения, где проходила практика. Задачи структурного подразделения	схема, перечень
5.	Регламентирующие и нормативные документы структурного подразделения	перечень
6.	Структурная схема, планирование, учет и анализ деятельности подразделения (управления, организации)	схема, перечень основных направлений деятельности, краткий отчет о работе подразделения за предыдущий отчетный период (справка)
7.	Должностные и функциональные обязанности сотрудника на осваиваемой (изучаемой) должности	копии
8.	Должностные и функциональные обязанности начальника подразделения	копии
9.	Распорядок рабочего времени подразделения, табель рабочего времени сотрудников (работников) подразделения	копии
10.	Анализ соответствия организации работы подразделения трудовому кодексу РФ	анализ
11.	Анализ портрета руководителя по предлагаемому плану	анализ
12.	Предложения (управленческие решения) по совершенствованию деятельности подразделения,	на 1 листе
13.	Служебная характеристика (отзыв) на студента по результатам практики	2 оригинала с гербовой печатью

Отчетные документы по пунктам перечня №№ 1, 2, 3, 13 (кроме одного экземпляра служебной характеристики (отзыва)) в обязательном порядке составляются на бумаге и брошюруются в папку формата А-4 с титульным листом.

Пункты перечня №№ 4-12 могут быть представлены в виде презентации, выполненной с помощью программы Power Point.

*Академия ГПС МЧС России*

**ОТЧЕТ**

по производственной практике

---

(Ф.И.О.)

Учебная группа \_\_\_\_\_

с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

в должности \_\_\_\_\_

---

(полное наименование подразделения)

Москва 2016 г.

Регламентирующие и нормативные документы  
и литература

**Нормативно-правовые акты:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) с изм. и доп.
2. Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» с изм. и доп.
3. Федеральный закон N 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» с изм. и доп.
4. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» с изм. и доп.

**Основная литература**

1. Зотов В.Б. Система муниципального управления: Учебник для студ. вузов. 5-е изд. испр. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 717 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с. – (Высшее образование);
3. Весин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: электронный учебник/Электрон. Дан. – М.: КНОРУС, 2010;

**Дополнительная литература**

1. Рязанов В.А. Документационное обеспечение управления: учебное пособие. – М.: Академия ГПС МЧС России, 2014. – 280 с.
2. Ломаева Т.А., Присяжнюк Н.Л. и др. Основы управления в ГПС и РСЧС: учебное пособие. – М.: Академия ГПС МЧС России, 2012.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс». Учебник. – М. Экономистъ, 2009.
4. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учебное пособие.–М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.;
5. Вернигорова Т.П., Нечипоренко В.С. Управление персоналом государственной гражданской службы: Учебное пособие. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2011. – 313 с.
6. «Виды служб МЧС и их кадровый состав» - учебное пособие, 2014.  
«Организация работы с кадрами государственной противопожарной службы» - учебное пособие, 2010.



## Перечень ресурсов сети «Интернет»

Перечень рекомендуемых обучающих, справочно-информационных и прочих компьютерных программ, используемых при выполнении программы практики:

1. Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации. – <http://www.gov.ru/>
2. Сервер органов государственной власти.- <http://www.rsnet.ru/>
3. Официальный сайт Министерства регионального развития Российской федерации. – <http://www.minregion.ru/>
4. Портал государственных услуг. – <http://www.gosuslugi.ru/>
5. Федеральная служба государственной статистики. – <http://www.gks.ru/>
6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: ([window.edu.ru](http://window.edu.ru))
7. Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru/](http://www.garant.ru/);
8. Бесплатная библиотека документов: <http://norm-load.ru>.
9. Официальный сайт МЧС России – <http://www.mchs.gov.ru/>

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Общие положения .....	3
II. Организация и проведение производственной практики .....	11
III. Подведение итогов производственной практики .....	15
Приложение № 1 .....	35
Приложение № 2 .....	36
Приложение № 3 .....	37
Приложение № 4 .....	38
Приложение № 5 .....	39
Список литературы.....	40