

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра государственного и муниципального управления

М.Г. Круталевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Оренбург
2018

УДК 005.95(076.5)

ББК 65.291.6я7

К 84

Рецензент – доцент, кандидат педагогических наук А.А. Саморуков

Круталевич, М.Г.
К 84 Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы : методические указания / М.Г. Круталевич; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ. - 2018. – 32 с.

Методические указания предназначены для обучающихся очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление программы прикладного бакалавриата для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы».

УДК 005.95(076.5)

ББК 65.291.6я7

© Круталевич М.Г., 2018

© ОГУ, 2018

Содержание

Введение.....	4
1 Карта лабораторных работ.....	5
2 Порядок выполнения лабораторных работ	7
2.1 Лабораторная работа № 1. Формирование матрицы SWOT – анализа трудовых ресурсов предприятия	7
2.2 Лабораторная работа №2. Формирование целей и функций системы управления персоналом организации	8
2.3 Лабораторная работа №3. Определение принципов и типа кадровой политики.....	9
2.4 Лабораторная работа №4. Решение задач по определению потребности в персонале	11
2.5 Лабораторная работа №5. Ролевая игра «Кадровое интервью».....	16
2.6 Лабораторная работа №6. Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессией	19
2.7 Лабораторная работа №7. Функциональное разделение труда в службе по управлению персоналом.....	21
2.8 Лабораторная работа №8. Составление профессиографии	23
2.9 Лабораторная работа №9. Определение типов карьеры	25
2.10 Лабораторная работа №10. Делегирование полномочий.....	28
3 Критерии оценки лабораторных работ	30
4 Список рекомендуемой литературы.....	31

Введение

Методические указания для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы» для обучающихся направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной форм обучения.

Целью изучения дисциплины «Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы» является получение знаний современного механизма управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы; формирование компетенции по осознанию социально-экономической значимости будущей профессии и умению самостоятельно формировать и совершенствовать систему управления персоналом.

Задачи:

- овладеть понятийным аппаратом курса;
- изучить управленческие задачи на основе современных концепций управления человеческими ресурсами;
- выделить основные элементы системы управления персоналом;
- выявить необходимость системного использования полученных знаний в практической работе;
- изучить технологию комплексной оценки работника, современные методы оценки и уметь применять их в практической работе;
- рассмотреть оптимальные методы и приемы работы с персоналом с учетом специфики конкретной организации и качественного состава ее работников.

Методические указания соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и разработаны в соответствии с учебным планом.

1 Карта лабораторных работ

При изучении дисциплины «Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы» основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и лабораторные работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации и указания по лабораторным работам.

Лабораторные работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины и служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

Карта лабораторных работ направлена на организацию выполнения лабораторных работ обучающимися. В карте лабораторных работ обучающимся предложены названия тем (разделов), темы лабораторных работ и форма выполнения лабораторной работы, что отражено в таблице 1. Для лабораторных работ обучающимся разрешается пользоваться учебной литературой или другими источниками по их усмотрению.

Таблица 1 - Карта лабораторных работ

Наименование темы	Тема лабораторной работы	Форма выполнения лабораторной работы
1	2	3
Современная концепция управления персоналом.	Формирование матрицы SWOT – анализа трудовых ресурсов предприятия	SWOT – анализ трудовых ресурсов предприятия
Система управления персоналом ГиМУ.	Формирование целей и функций системы управления персоналом организации	Дерево целей
Кадровая политика.	Определение принципов и типа кадровой политики	Формулирование принципов и определение типа кадровой политики

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Кадровое планирование и маркетинг персонала	Определение потребности в персонале	Решение задач
Научный подход к подбору персонала в современных условиях.	Кадровое интервью	Ролевая игра
Привлечение кандидатов на работу в организацию.	Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессией	Личный план карьеры
Служба управления персоналом.	Функциональное разделение труда в службе по управлению персоналом	Организационная структура и схема функциональных взаимосвязей
Адаптация персонала.	Составление профессиографии.	Профессиография
Оценка работников и планирование деловой карьеры	Определение типов карьеры	Ситуации
Мотивация трудового поведения	Делегирование полномочий	Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий

2 Порядок выполнения лабораторных работ

2.1 Лабораторная работа №1. Формирование матрицы SWOT – анализа трудовых ресурсов предприятия

Постановка задачи

SWOT - анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также возможностей и опасностей внешней среды

На основе анализа внешней и внутренней среды построить матрицу SWOT – анализа по конкретному предприятию.

Для начала необходимо составить список сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, исходя из ситуации, сложившейся на предприятии. Затем необходимо провести количественную оценку, рекомендуемый порядок действий:

1) составляется матрица, в которой по горизонтали будут учитываться угрозы и возможности, а по вертикали – сильные и слабые стороны предприятия

2) путём сопоставления каждой строки с каждым столбцом выставляется оценка влияния от 1 до 5, где 1 – малое влияние; 5 – значительное влияние (воздействие);

3) просчитывается сумма по каждой строке и столбцу. Какая строка набрала наибольшее количество баллов, та и является наиболее значимой.

4) следующим шагом является формулирование проблемного поля. Определяются возможные пути решения выявленных проблем, то есть установленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия;

5) в итоге проведённого анализа формулируются наиболее реальные пути решения проблем.

2.2 Лабораторная работа № 2. Формирование целей и функций системы управления персоналом организации

Постановка задачи

Целью лабораторной работы является формирование и обоснование целей и функций системы управления персоналом в организации. На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации необходимо сформировать цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Описание ситуации: Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также провести описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- сформулировать миссию (основную цель) организации.

2.3 Лабораторная работа №3. Определение принципов и типа кадровой политики

Постановка задачи

Рассмотрите основные принципы и типологию кадровой политики.

Изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании:

- 1) в области отбора персонала;
- 2) в сфере обучения и продвижения персонала;
- 3) в области стимулирования труда.

Определите, к какому типу кадровой политике можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразде-

ления, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой - 208, на административно- управленческий - 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

2.4 Лабораторная работа №4. Решение задач по определению потребности в персонале

Задача 4.1 Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 2) необходимо рассчитать численность производственного персонала (метод трудоемкости).

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где $T_{пф}$ - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ - время, необходимое для выполнения производственной программы.

Таблица 2 – Исходные данные

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

$$T_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.п.}i}) / K_{\text{в}}$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{\text{н.п.}i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

$K_{\text{в}}$ - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:
2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ.}} / K_{\text{в}}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}.$$

Задача 4.2 Исходные данные и постановка задачи. Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 3), представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Таблица 3 – Исходные данные

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3 .$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Задача 4.3 Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 4) необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Таблица 4 - Исходные данные

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / N_{об}] K_n, \quad (1)$$

где $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$N_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{д},$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t - время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_{д}$ - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при не односменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (2)$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{д}.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{об} = T_{пол} / T_{сум}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

2.5 Лабораторная работа №5. Ролевая игра «Кадровое интервью»

Постановка задачи

Обучающимся предлагается разбиться в группы по 4-5 человек. Игра проводится в несколько этапов.

Этап 1. Составление объявления в газеты с целью привлечения новых кандидатов на вакансии. На выполнение первого этапа отводится 10-15 минут.

Ваша крупная торговая компания планирует расширение, в том числе и за счет разветвления региональных филиалов. Вам необходимо составить объявление в газеты, привлекающие новых кандидатов на вакансии. Для этого нужно определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж, а также менеджеру по персоналу и выбрать инструменты для их определения.

После обсуждения группы представляют тексты объявлений в газеты.

Этап 2. Подготовка и проведение интервью. На выполнение второго этапа отводится 30-40 минут.

Командам предлагается разбиться на пары и распределить роли: специалист кадровой службы, ведущий отбор на вакантную должность, и кандидат на эту должность. Третий (четвертый) человек выполняют функцию наблюдателя, который затем оценивает успешность интервью по таким критериям как:

- полнота оценки индивидуально-личностных качеств кандидатов интервью при помощи интервью;
- достоверность и объем полученной информации о кандидатах на вакантные места.

Исполняющий роль специалиста кадровой службы должен смоделировать проведение кадрового интервью, включив в него элементы методики ситуационного интервью, которое позволило бы оценить следующие индивидуально-личностные качества:

- есть ли у кандидата на вакантное место менеджера по продажам навыки продаж коммуникативные навыки;

- имеются ли у кандидата на вакантное место менеджера по управлению персоналом навыки ведения делопроизводства, а также коммуникативные навыки.

При проведении первичного собеседования участникам игры рекомендуется использовать наиболее часто задаваемые вопросы.

Примерные вопросы

Расскажите немного о себе: «Назовите три основных момента Вашего резюме», «Что Вы хотите нам рассказать?», «Каковы Ваши обязанности на нынешней работе?», «Почему Вы выбрали такую работу (компанию, образование)? Получали ли Вы другие предложения работы? Не помешает ли Ваша личная жизнь будущей производственной деятельности, которая будет связана с разъездами и ненормированным рабочим днем? Каковы Ваши сильные стороны? Каковы Ваши слабые стороны? Почему Вы хотите получить именно эту работу? Почему Вы решили переменить место работы? Каким Вы представляете свое положение через 5 (10) лет? На какую зарплату Вы рассчитываете? Каковы ваши самые крупные достижения? Что бы Вы хотели узнать еще о нашем предприятии, о своей работе? Если Вы получите эту работу, какими будут ваши первые шаги? Каким, по Вашему мнению, должен быть начальник?

Примерные дополнительные вопросы:

Что вам нравится в Вашей работе больше, а что меньше всего? Что важнее в Вашей будущей деятельности при принятии управленческого решения: основываться на фактах или действовать спонтанно, под влиянием новых идей, т.е. быть креативным? Кто Вы по натуре – лидер, исполнитель или творческий человек? Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему? Опишите работу, которая отвечает Вашей мечте. Как оценивалась Ваша работа на предыдущем месте? Согласны ли Вы были с оценкой?

При моделировании собеседования также рекомендуется использовать элементы ситуационного интервью, например, относительно кандидата в отдел продаж.

Примерные вопросы из ситуационного интервью:

Вы получили партию крема (чипсов, лекарств и т.п.), у которой из-за сложностей с таможенной истекает срок хранения. Вы можете:

а) Продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт (такая возможность априори есть);

б) Продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;

в) Возвратить его поставщику, понеся при этом финансовые потери, не смертельные для вашей компании.

Выберите вариант, обоснуйте его.

Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените их на позитивные:

- Мы решим ваши проблемы;
- Это выгодное решение;
- Мы нацелены на сотрудничество;
- Если для вас это дорого, мы можем удешевить;
- Вам придется доставлять самостоятельно этот товар;
- Мы продаем....;
- Что вас не устраивает?;
- Мы предлагаем вам разные схемы взаимодействия;
- В принципе это достижимо.

Интерпретация ответов кандидата на вакантное место: при переговорах необходимо говорить грамотно, понимать психологию партнера и избегать негативных установок.

Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов.

Интерпретация ответов кандидата на вакантное место: при проведении переговоров необходимо решать возникающие проблемы и подходить к ним креативно, т.е. творчески, уметь видеть различные варианты решения возникающей проблемы.

Используйте элементы ситуационного интервью при собеседовании с кандидатом на вакантное место менеджера по управлению персоналом.

Примерные возможные вопросы:

Расставьте приоритеты значимости критериев профессиональной компетентности в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж. Обоснуйте ваш ответ.

Примерные критерии профессиональной компетентности:

- ценности, на основании которых менеджер по продажам выстраивает свое поведение, демонстрирует лояльность к фирме и клиентам;
- индивидуальные личностные особенности менеджера по продажам такие как стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность;
- навыки продаж.

2.6 Лабораторная работа №6. Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий

Постановка задачи

Целью является выявление качеств, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

На основе изучения группы качеств, которые «способствуют» трудоустройству проанализировать приведенный ниже перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий; разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: «абсолютно неприемлемые качества», «качества нежелательные», «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы»; обсудить результаты работы с остальными студентами.

Описание ситуации:

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ, представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

Перечень качеств	Перечень качеств	Перечень качеств	Перечень качеств	Перечень качеств
недостаток искренности	отсутствие интереса и энтузиазма	невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени	чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате	низкие оценки во время учебы
нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро	стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы	недостаток такта	недостаточная зрелость	недостаточная вежливость
презрительные отзывы о предыдущих работодателях	недостаточная способность ориентироваться в обществе	выраженное нежелание учиться	недостаточная живость	нежелание смотреть в глаза интервьюеру
вялое, «рыбье» рукопожатие	нерешительность	пассивный отдых	неудачная семейная жизнь	трения с родителями
неряшливость	отсутствие целеустремленности (просто ищет место)	желание получить работу на короткое время	недостаток чувства юмора	мало знаний по специальности
несамостоятельность (родители принимают за него решение)	отсутствие интереса к организации или отрасли	подчеркивание «престижных» знакомств	нежелание работать там, где требуется	цинизм
низкий моральный уровень	лень	нетерпимость при сильно развитых предубеждениях	узость интересов	неумение ценить время (много времени проводит за телевизором)
плохое ведение собственных финансовых дел	отсутствие интереса к общественной деятельности	неспособность воспринимать критику	отсутствие понимания ценности опыта	радикальность идей
опоздание на собеседование без уважительной причины; 46. отсутствие сведений об организации	невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время)	не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование	сильно давящий тон	неопределенность ответов на вопросы

Список должностей и профессий: продавец среднего по размерам магазина продуктов; сотрудник отдела писем государственного учреждения; начальник отдела маркетинга завода по производству автомобилей; менеджер по подбору персонала в строительную компанию; водитель грузового автомобиля; сотрудник аналитического отдела рекламной компании; библиотекарь; страховой агент; бухгалтер.

Содержание самостоятельной работы: составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии.

Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие точки зрения:

- предмет труда;
- условия труда;
- результаты и вознаграждения;
- жизненные ценности;
- задачи и умения.

Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

2.7 Лабораторная работа 7.Функциональное разделение труда в службе по управлению персоналом

Постановка задачи

Необходимо спроектировать разделение труда в процессе выполнения службой управления персоналом своих функций. Построить организационную структуру и схему функциональных взаимосвязей этой службы с другими подразделениями и специалистами, включая специалиста по бизнес-информатике.

В таблице 6 проставить символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений или должностных лиц в выполнении конкретных функций службы управления персоналом:

Таблица 6 - Функциональное разделение труда в службе по управлению персоналом, координация и взаимодействие с другими структурными подразделениями

Функция	Директор организации	Главный инженер	Директор службы по управлению персоналом	Служба управления персоналом	Юридический отдел	Производственно-экономический отдел	Бухгалтерия	Отдел маркетинга	Специалист по бизнес-информатике
Подбор и расстановка кадров									
Составление плана в потребности персонале, включая планирование рабочих мест									
Оформление приёма, перевода, увольнения работников									
Аттестация работников									
Организация рационального использования персонала									
Разработка систем стимулирования работников									
Премирование Персонала									
Обучение персонала									

1. О – отвечает за выполнение данной функции (например, организует её выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ);
2. И – предоставляет информацию (т.е. исходные данные, необходимые для выполнения данной функции), ведет базы данных, поддерживает корпоративную информационную систему;
3. У – участвует в выполнении данной функции (например, реализует принятые решения, выполняет частные подфункции);
4. С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения данной функции;
5. « ____ » – в работе не участвует;
6. Р – принимает окончательное решение, утверждает, подписывает документ.

2.8 Лабораторная работа №8. Составление профессиографии

Постановка задачи

Изучение конкретной профессиональной деятельности специалиста в целях решения определенной практической задачи.

Цель профессиографии: составление психологического портрета профессионала, то есть описание личностных качеств, психологических способностей и психофизиологических возможностей, обеспечивающих успешное выполнение данной деятельности, рекомендации по организации решения поставленной практической задачи.

Правила выполнения

Допуск к лабораторной работе осуществляется на основе результатов контрольного опроса, подтверждающего уровень теоретической готовности к выполнению практической работы по следующим вопросам: Каково назначение профессиографии в психологии? Почему необходимо проводить профессиографию и составлять психограмму деятельности при решении различных практических задач? Что нужно знать о профессии, чтобы определять те требования, которые она предъявляет к человеку как к субъекту труда? Каково

назначение дифференцированной профессиографии? Какие методы применяются при профессиографии?

Результатом выполнения лабораторной работы является письменный отчет, включающий: протоколы выполнения всех заданий, профессиограмму, описательную характеристику психологического портрета профессионала и рекомендации по решению практической задачи.

Лабораторная работа выполняется на основе изучения и анализа заданного теоретического материала, предшествующего профессиографии.

План работы:

- выделить и описать компоненты трудового поста и признаки, раскрывающие их особенности в различных видах профессиональной деятельности, на основе изучения и анализа литературы;
- описать содержание изучаемой профессиональной деятельности;
- составить описание трудового поста изучаемой профессиональной деятельности путем анализа его основных характеристик;
- составить описательную характеристику функций, задач и действий, правил и средств их исполнения, а также объективных сложностей изучаемой профессиональной деятельности;
- выделить и описать признаки того типа профессий, к которому относится исследуемая деятельность;
- описать признаки, характеризующие исследуемого специалиста;
- изучить и описать систему регуляторов поведения субъекта труда;
- изучить и выделить критерии профессионализма или профессионала, на основе которых можно изучать субъект труда описываемой профессиональной деятельности;
- составить психологический портрет профессионала на основе результатов работы;
- сформулировать выводы или рекомендации, а может быть и гипотезу соответственно поставленной практической задаче.

2.9 Лабораторная работа №9. Определение типов карьеры

Постановка задачи

Определите тип карьеры в каждой из трёх ситуациях и подготовьте ответы на нижеследующие вопросы:

- По вашему мнению, какие факторы влияют на формирование и реализацию карьеры?

- Какие факторы могут помешать карьере?

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

Работа: 1982–1990 гг. – корреспондент-комментатор главной редакции радиовещания на страны Восточной Европы (иновещание).

1990–1994 гг. – руководитель службы новостей Радио РОКС.

1994–1997 гг. – координатор дирекции информационных программ «Радио России».

1997–1999 гг. – директор дирекции информационных программ ТВЦ.

1999–2002 гг. – заместитель главного редактора программы «Вести».

2002–2004 гг. – директор радиостанции «Маяк 24».

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

Образование: в 1982 г. окончил Уральский электромеханический институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-строитель».

Карьера: 1982–1985 гг. – старший мастер путевой машинной станции № 1 Южно-Уральской железной дороги.

1985–1992 гг. – СМУ Уралмашзавода (мастер, прораб, зам. начальника участка).

С 1993 г. – ресторатор.

В Екатеринбурге действует четыре авторских ресторана и кафе «от Ташкинова». Почему его заинтересовало именно рестораноуправление, Ташкинов до сих пор не может объяснить. Он никогда не хотел работать по шаблону,

хотелось найти свою линию. Первый проект зародился в 1993 г., когда строитель Игорь Ташкинов решил открыть собственное кафе на проспекте Ленина в подвале Дома моделей.

Во всех проектах коммерческие контакты повторялись почти по одной схеме. Находились соучредители, заинтересованные в бизнесе. Деньги вкладывали совместно, но право на разработку идеи и развитие дела Ташкинов оставлял за собой. В его же руках был и контрольный пакет – не менее 60 % акций предприятия. Первое кафе – «Каменный цветок». Через десять месяцев после открытия кафе Ташкинов рассчитался со всеми заемщиками, а еще через два года заведение стало приносить доход. Проект второго кафе появился в начале 1996 г., когда под рестораны переделывали диетические столовые, домовые кухни и квартиры на первых этажах. Ташкинов купил помещение на Уралмаше, где и открыл ресторан. Здесь Ташкинов сделал ставку на постоянных посетителей. Ташкиновым пришлось стать дизайнерами, менеджерами и поварами. Самыми разрабатывали меню, выдумывали блюда, стояли у плиты, прорабатывая все составляющие блюд. До сих пор его жена вплотную занимается кухней в двух кафе, замещая или напрямую работая с шеф-поваром. Сам владелец ресторанов может приготовить тысячи видов супа, и все – по собственным рецептам. Большинство же методов привлечения клиентов семья Ташкиновых узнавала во время учебы в Москве и за рубежом. С 1997 г. они регулярно ездят на стажировки и выставки, перенимая и перенося на уральские реалии новинки и хитрости ресторанного бизнеса. Франция, США, Швеция, Англия – каждая из этих стран привнесла свое в индивидуальные авторские рестораны Ташкинова. В 2003 г. ресторан Игоря Ташкинова «Медвежья падь» удостоился главной премии Союза рестораторов России – «Золотого журавля». Идея создания этого ресторана также принадлежит Ташкинову. Последний проект – кафе-бар «Жюль Верн» – третья «точка общепита», открытая Ташкиновым также на Уралмаше. Ташкинов стал одним из инициаторов создания в Екатеринбурге Ассоциации рестораторов. Одна из задач объединения людей «высокой кухни» – прививать массам ресторанную культуру.

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультантом в новую ярославскую авиакомпанию. От юрисконсульта Астахов быстро дорос до начальника юридического управления.

«Мои амбиции и запросы были шире. Мне хотелось работать по разным делам. Я чувствовал в себе потенциал, энергию. Я стал адвокатом». Одним из первых среди адвокатов он создал собственный сайт. Астахов предлагал присылать ему вопросы, на которые отвечал. Бесплатно. Приходило по тысяче писем в месяц. Это была прекрасная практика и одновременно работа на собственную популярность. В юридических кругах прозвище Астахова – «Миротворец», то есть адвокат делает все возможное, чтобы решить вопрос между истцом и ответчиком полюбовно, дабы не доводить дело до суда, к чему стремится любой квалифицированный адвокат. Именно мировое соглашение, а не выигранный процесс, считается высшим достижением адвокатской эквилибристики. Астахову доводилось заниматься бракоразводными процессами звезд эстрады. Разговаривает с клиентами Астахов два-три часа – только о деле. Не раз бывало, что богатые клиенты, заключив с Астаховым договор, тут же звали его в ресторан, в сауну, на охоту. «Сближение только мешает работе», объясняет Астахов. Я должен оставаться чистым профессионалом». Американский сенат пригласил Астахова на год в Университет Питтсбурга, один из старейших в США, учиться международному и конституционному праву. В 1999 году он защищал в Верховном суде интересы правительства РФ. Заседание Верховного суда было назначено на 7 октября. Едва процесс пошел, как истцы заявили, что отказываются от иска. В бумаге, которую они подали, была даже выражена готовность присоединиться к борьбе с пиратством. Это была капитуляция, – заключает Астахов. В визитной карточке Астахова написано «Павел Астахов, адвокат» и больше ничего.

2.10 Лабораторная работа №10. Делегирование полномочий

Постановка задачи

Ознакомиться с методикой Д. Эйзенхауэра по установлению приоритетов при рассмотрении задач: требуется определить приоритетность задач (таблица 7), порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Описание ситуации: принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американцем Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А — срочные/важные;
- Б — срочные/менее важные;
- В — менее срочные/важные;
- Г — менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специаль-

ных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

По задачам группы В руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г включают задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Таблица 7 – Перечень задач

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Группа задач	Обоснование
Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции		
Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта		
Консультация у юриста		
Посещение выставочного центра		
Работа с текущей корреспонденцией		
Подготовка документов для сдачи в архив		
Передача документов в архив		
Проведение совещания по организации рекламной кампании		
Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины		
Прием сотрудников по личным вопросам		
Изучение нормативных документов		
Встреча с представителями фирмы HewlettPackard		
Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников		
Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста		

3 Критерии оценки лабораторных работ

Оценка лабораторных работ производится по 5-балльной системе:

- «отлично» - оценка ставится за знание фактического материала по дисциплине, владение понятиями системы знаний по дисциплине, личную освоенность знаний, умение объяснять сущность понятий, умение выделять главное в учебном материале, готовность к самостоятельному выбору, решению, умение найти эффективный способ решения проблемной ситуации, умение использовать знания в стандартных и нестандартных ситуациях, логичное и доказательное изложение учебного материала, владение точной речью, умение аргументировано отвечать на вопросы; вступать в диалоговое общение.

- «хорошо» - оценка ставится за владение терминологией по дисциплине, умение обобщения, умозаключения, за теоретическое осмысление проблемной ситуации, умение найти решение проблемной задачи, владение языковыми средствами для ответа на вопрос.

- «удовлетворительно» ставится за неполное знание терминологии по дисциплине, неполное владение терминологией, за неумение обобщать, делать вывод, за одностороннее решение задачи, неполное владение языковыми средствами, односторонний ответ на предложенный вопрос.

- «неудовлетворительно» оценка ставится за отсутствие знаний по дисциплине, представления по вопросу, непонимание материала по дисциплине, отсутствие решения задачи, наличие коммуникативных «барьеров» в общении, отсутствие ответа на предложенный вопрос.

4 Список рекомендуемой литературы

- 1 Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414575>
- 2 Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>
- 3 Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
- 4 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
- 5 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 238 с.
- 6 Лотова, И. П. Профессиональная карьера государственных служащих: теория, методология, практика : [монография] / И. П. Лотова . - М. : [Б. и.], 2008. - 448 с. - Прил.: с. 399-445. - Библиогр.: с. 378-398. - ISBN 978-5-900072-81-4.
- 7 Мотивация персонала : учеб. пособие: практ. задания (практикум) / Ю. Г. Одегов [и др.] . - М. : Альфа-Пресс, 2010. - 640 с - ISBN 978-5-94280-420-6.
- 8 Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.: ISBN 978-5-394-02048-3 –Режим доступа : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041>

9 Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. – Режим доступа - <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081>

10 Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В. В. Черепанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 679 с. - Библиогр.: с. 669-674. - ISBN 978-5-238-01767-9.

11 Шестакова, Е. В. Планирование кадров: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки «Управление персоналом» / Е. В. Шестакова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет.образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Оренбург : Университет, 2013. - 231 с. : табл. - Библиогр.: с. 229-230. - ISBN 978-5-4417-0196-9.