

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ «ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» .....	5
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ .....	12
3. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ .....	30
РЕКОМЕНДАЦИИ И ЗАДАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ .....	34
РЕКОМЕНДАЦИИ И ЗАДАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	34
Библиографический список .....	35

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Введение в профессиональную деятельность» является первой из числа дисциплин, непосредственно формирующих профессиональные знания, умения и навыки будущего специалиста в области государственного и муниципального управления, которые развиваются и конкретизируются в процессе обучения.

В рамках изучения дисциплины обучающиеся приобретают начальные сведения о системе и процессе государственного и муниципального управления, узнают особенности государственной и муниципальной службы как области профессиональной деятельности.

**Цель практических занятий** по дисциплине «Введение в профессиональную деятельность» — закрепление учебного лекционного материала, получение навыков применения теоретических знаний при решении практических задач, а также навыков самостоятельной работы по каждой теме дисциплины.

Практические занятия направлены также на развитие у обучающихся логического мышления, расширение кругозора за счет приведения примеров и ситуаций из практической деятельности.

### 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИСЦИПЛИНЫ «ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

Наука об управлении, как и управленческая практика, — одна из наиболее сложных областей человеческой деятельности. Данная учебная дисциплина изучает те разделы общей науки управления, которые остаются неизменными в любой конкретной области или ситуации управления.

Следует разобраться с соотношением понятий «управление» и «менеджмент». Управление — более общее понятие, чем менеджмент. Сущностью любого управления является то, что оно представляет собой целенаправленное воздействие того, кто управляет (*субъект управления*), на то, чем управляют (*объект управления*). Цели управления и состав объектов управления могут быть разнообразными. Совокупным объектом управления может выступить экономика в целом или определённая экономическая система (например, экономика отрасли, национальная экономика), в то время как объектом управления в менеджменте выступают системы организационно-экономического типа (предприятия).

Вне зависимости от объекта управления процесс управления представляет собой совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов для достижения поставленных целей. Действия в данном случае представляют собой функции управления. Процесс управления является общей суммой всех основных функций: планирования, организации, координации и контроля.

**Функции управления** — относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие оказывать влияние на объект управления для достижения поставленной цели. Конкретное содержание каждой функции управления определяется спецификой объекта управления, а также составом решаемых целей и задач. Рассмотрим классификацию функций управления (рис. 1).

Наибольший интерес представляют общие функции управления, применимые для любой специфики управленческой деятельности, в том числе для государственного и муниципального управления. Общие функции включают основные функции управления, к которым относятся функции планирования, организации, координации и контроля, а также вспомогательные, к которым относят мотивацию.

**Функция планирования** — набор действий по обеспечению единого направления движения объекта управления к поставленной цели. Сюда включаются анализ текущего поло-

жения объекта управления, детализация поставленных целей, составление планов и программ по их достижению, в том числе с установлением состава исполнителей, ресурсов и временных сроков.



Рис. 1. Классификация функций управления

**Функция организации** направлена на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей и отношений между ними. Реализуя функцию организации, удастся распределить задания между исполнителями, а процесс управления обеспечивается необходимыми ресурсами.

**Функция координации** — процесс, направленный на оптимальное обеспечение объекта управления материальными, финансовыми, производственными, трудовыми и другими ресурсами. Данная функция координирует работу исполнителей по времени, налаживает кооперацию участников процесса управления, направлена на установление взаимодействия различных подразделений и подсистем объекта управления.

**Функция контроля** — процесс проверки соответствия фактически полученных результатов плановым. К результатам здесь можно отнести количественное представление целей, например достижение каких-либо показателей деятельности, нормативов. Кроме того, при отклонении фактического результата от планового определяются причины возникшего отклонения. Таким образом, функция контроля завершает управленческий цикл и гарантирует эффективность выполнения всех остальных функций.

**Мотивация** — вспомогательная функция управления — представляет собой процесс побуждения работников к высокопродуктивной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей объекта управления.

Одним из результатов управленческого процесса является **управленческое решение** — выбор направления воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленной цели. Процесс принятия решения в управлении в целом, в том числе в государственном и муниципальном управлении, состоит из ряда шагов (рис. 2).

Решение может приниматься как индивидуально, так и группой. В зависимости от субъекта решения различают методы принятия управленческих решений. Для индивидуальных решений выделяют решение управленческого типа, импульсивное решение, инертное и рискованное решение. Основными методами коллективного (группового) принятия решений являются мозговой штурм, метод Дельфи, метод построения сценариев, метод комиссий, дискуссионное совещание и др.



Рис. 2. Процесс принятия решения в менеджменте

Поскольку управление представляет собой целенаправленное воздействие субъекта на объект управления для достижения результата, то **государственное управление** следует рассматривать как осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц на определенные их компетенцией сферы деятельности государства с целью проведения государственной политики. Из этого определения следует, что **объектом государственного управления** выступают общественные процессы и отношения, в то время как **субъект государственного управления** — это органы государственной власти и их должностные лица.

Природа государственного управления вытекает из социальной функции государства (в Конституции РФ закреплено понятие «социальное государство»), под которой понимается направление процессов управления и развития в интересах всего общества путем согласования разнообразных требований, нужд и форм деятельности.

Говоря о трактовке государственного управления, стоит отметить, что существует два подхода к пониманию сущности государственного управления (рис. 3).

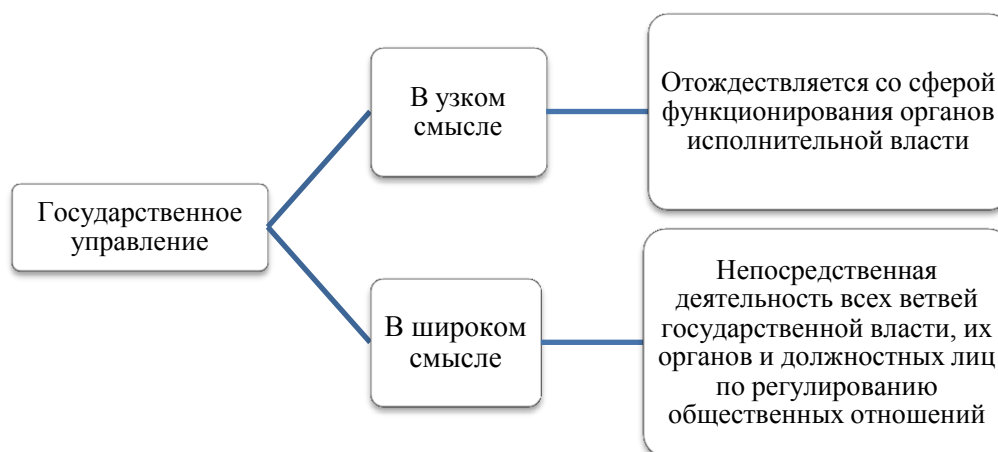


Рис. 3. Подходы к трактовке понятия «государственное управление»

Конституция РФ признает и гарантирует местное самоуправление. В пределах своих полномочий оно самостоятельно, а органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. В соответствии с ч. 2 ст. 1 Федерального закона «Об общих

принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» **местное самоуправление** является формой осуществления народом своей власти, обеспечивающей в пределах, установленных Конституцией, федеральными законами и законами субъектов РФ, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом местных традиций.

Муниципальное управление выступает как функция органов местного самоуправления, реализуемая в деятельности по решению законодательных вопросов местного значения. В качестве **объекта муниципального образования** выделяют муниципальное образование в виде территории, в границах которой осуществляется местное самоуправление. **Субъектом муниципального управления** выступают органы самоуправления муниципального образования. Таким образом, **муниципальное управление** можно определить как деятельность (в основном исполнительно-распределительную) по осуществлению местного самоуправления, реализуемую в пределах установленной компетенции органами местного самоуправления и обеспечивающую функционирование и развитие экономической, социальной, политической и духовной сфер жизнедеятельности муниципального образования.

С точки зрения управленческого процесса методами **государственного и муниципального управления** (ГМУ) являются: **императивный метод**, который предполагает отношения власти и подчинения, имеет предписывающий характер действовать назначенным образом; **диспозитивный метод**, в свою очередь позволяющий участникам общественных отношений действовать по своему выбору. Стоит отметить, что императивный метод имеет преимущественное распространение в процессе государственного и муниципального управления, нежели диспозитивный метод.

В качестве **принципов** государственного и муниципального управления выделяют **конституционные**, затрагивающие все аспекты ГМУ, и **организационные**, определяющие особенности управленческой деятельности, обусловленные ее конкретной сферой и применяемыми в ней управленческими методами.

Государственное и муниципальное управление — это управление, в обязательном порядке осуществляемое на основе законодательных норм. Правовая основа государственного и муниципального управления представлена на рис. 4.

Общепризнанные принципы и нормы международного права
Международные договоры Российской Федерации
Конституция Российской Федерации
Федеральные конституционные законы
Федеральные законы, а также издаваемые в соответствии с ними иные нормативные правовые акты Российской Федерации (указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, иные нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти), конституции (уставы)
Законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ
Уставы муниципальных образований
Муниципальные правовые акты

Рис. 4. Правовая основа ГМУ

Государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе ее разделения на законодательную, исполнительную и судебную. Органы законодательной, исполнительной и судебной власти самостоятельны. Главой государства является Президент РФ, который обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие всех органов государственной власти.

Государственную власть в субъектах РФ осуществляют образуемые ими органы государственной власти.

Высшим **законодательным органом** страны является Федеральное Собрание, состоящее из двух палат: Совета Федерации (верхняя палата) и Государственной Думы (нижняя палата), которые заседают раздельно. На первом этапе проект федерального закона вносится на рассмотрение в Государственную Думу и в случае принятия передается на рассмотрение в Совет Федерации, после одобрения которым считается окончательно принятым.

**Исполнительная власть** в Российской Федерации представлена Правительством РФ, состоящим из Председателя Правительства, заместителей Председателя Правительства и федеральных министров. Правительство Российской Федерации в определенных ею пределах возглавляет единую систему исполнительной власти в стране, образуемую федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ.

**Судебная власть** в Российской Федерации осуществляется посредством конституционного, гражданского, административного и уголовного судопроизводства.

В силу ряда предпосылок, включающих федеративное устройство Российской Федерации, а также хозяйственные, природные и религиозные различия между регионами — субъектами РФ, имеет место **регионализация государственного управления**. Региональное государственное управление основывается на принципах обеспечения государственной целостности страны, единства системы государственной власти, разграничения предметов ведения между органами государственной власти Российской Федерации и субъектов РФ. Это означает, что Федеральный центр обеспечивает общность экономического и политического пространства единством системы управления, денежной, бюджетной, налоговой политики. В то же время регион вправе использовать свою тактику проведения реформ с учетом внутренних интересов, наличия соответствующих материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимости реализации местных целей и задач, но в рамках единого правового поля с соблюдением общегосударственных интересов и без нанесения прямого или косвенного ущерба другим регионам.

В соответствии с Федеральным законом № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» формируются **органы местного самоуправления** (рис. 5).

Цели, задачи и функции государства раскрываются через разработку и проведение **государственной политики** — целенаправленной деятельности органов государственной власти по решению общественных проблем, достижению целей развития общества в целом и отдельных его сфер.

Содержание государственной политики раскрывается через совокупность целей, задач, приоритетов развития, программ, которые разрабатывают и реализуют органы государственной власти с привлечением институтов гражданского общества. Это означает, что государственная политика формируется в первую очередь государственной властью, но предполагает участие граждан в ее формировании. Происходит это посредством участия институтов гражданского общества.

Цикл формирования и реализации государственной политики включает в себя 4 основных этапа (рис. 6).



Рис. 5. Структура органов местного самоуправления



Рис. 6. Процесс формирования и реализации государственной политики

Выделяют следующие основные **подходы к формированию государственной политики**:

- перспективный, при котором прежде чем приступить к планированию и реализации государственной политики проводятся всесторонний анализ и прогнозирование возможных результатов реализации государственной политики;
- реагирующий, при котором разработка и реализация государственной политики происходят только после того, как проблема, на решение которой направлена государственная политика, приобрела масштабный характер;
- рациональный, основанный на использовании экономико-математических методов при формировании государственной политики;
- антикризисный, применяемый для преодоления критической ситуации путем мобилизации всех усилий субъектов государственной политики.

**Модели разработки государственной политики:**

1) «сверху вниз» — предполагает, что решения в рамках государственной политики принимаются на высших уровнях государственного управления и спускаются для исполнения на более низкие уровни государственного управления;

2) «снизу вверх» — учитывает, что на формирование государственной политики ведущее воздействие оказывают низовые структуры государственного управления, в том числе привлекая основные гражданские и общественные институты;

3) централизованная — предусматривает формирование и реализацию государственной политики исключительно аппаратом государственного управления без участия гражданского общества;

4) демократическая — допускает участие в разработке государственной политики гражданского общества при сохранении централизованного управления политикой государством.

**Реализация государственной политики** — планомерный процесс использования органами государственной власти и институтами гражданского общества имеющихся в их распоряжении ресурсов для достижения поставленных целей.

Процесс реализации государственной политики включает 5 этапов (рис. 7).

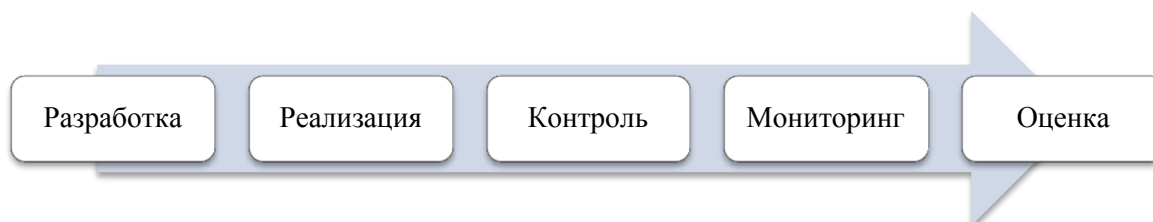


Рис. 7. Процесс реализации государственной политики

На этапе *разработки* государственной политики определяется система инструментов и методов, с помощью которых будут выполняться планируемые мероприятия, а также формируется оптимальный механизм реализации политики.

Непосредственная *реализация* государственной политики инициируется принятием соответствующего нормативного документа. Этап реализации предполагает выполнение конкретных шагов и действий по достижению заявленных задач и целей.

*Контроль* за реализацией государственной политики необходимо проводить уже на ранних стадиях ее выполнения, для того чтобы выявить отклонения фактических результатов от запланированных и успеть осуществить корректирующие воздействия. Выделяют внешний и внутренний контроль за реализацией государственной политики. Кроме того, в сфере государственного управления существуют такие виды контроля, как президентский, парламентский, административный, судебный и гражданский. В качестве инструментов контроля за реализацией государственной политики используют оценку программ, финансовых отчетов, аудиторские проверки, инспекции, опросы руководителей и др.



Этап *мониторинга* предполагает регулярный анализ собранной актуальной информации о ходе реализации государственной политики. Он необходим также для оперативного реагирования на возможные отклонения фактического результата от планируемого. Мониторинг включает в себя информационную (сбор информации), аналитическую (анализ информации) и оперативную (выработка рекомендаций по устранению ошибок и отклонений) подсистемы. Мониторинг необходимо проводить на основе набора показателей или индикаторов, характеризующих результаты реализации государственной политики.

*Оценка* реализации государственной политики также включает сбор и анализ информации о результатах проведения государственной политики. Однако с целью определения выгод и затрат проводится по мере необходимости, в большинстве случаев носит разовый характер, в отличие от мониторинга. Оценка реализации государственной политики складывается из таких параметров, как определение последствий и результатов реализации, оценка экономической эффективности, оценка уровня удовлетворённости граждан и др.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практические занятия по дисциплине «Введение в профессиональную деятельность» целесообразно проводить по следующей схеме (рис. 8).

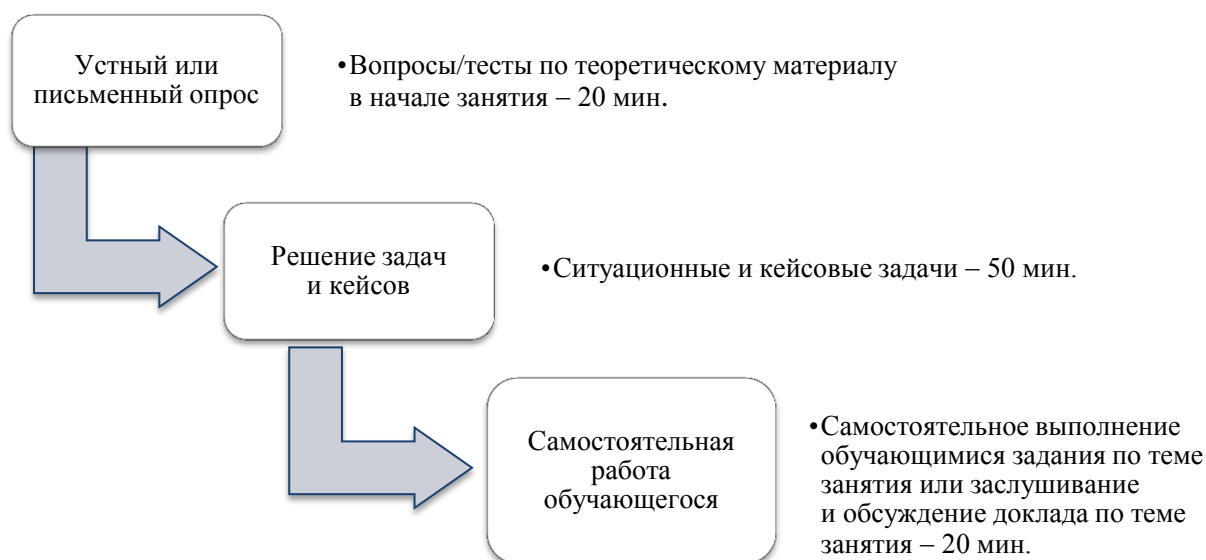


Рис. 8. Состав практических занятий

На практических занятиях целесообразно использовать следующие методы:

- практические (письменные, групповые задания);
- вербальные (преобладающим методом является объяснение).

Вопросы, не выносимые на практическое занятие, должны быть изучены обучающимся самостоятельно с последующим консультированием преподавателем по проблемным вопросам.

## Раздел 1. ОСНОВЫ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

### Вопросы по теоретическому материалу

1. В чем заключаются особенности и отличия обучения в вузе?
2. Каково значение дисциплины в профессиональной подготовке менеджеров в области государственного и муниципального управления?
3. Что представляет собой процесс управления?
4. Что является объектом и предметом управления?
5. Укажите основные характеристики процесса управления.
6. Какие уровни управления организацией вам известны?
7. Раскройте понятие «менеджмент».
8. Как соотносятся понятия «менеджмент» и «управление»?
9. Какие группы черт, присущих менеджеру, выделил А. Файоль?
10. Что такое функция управления?
11. Что представляют собой общие функции управления?
12. Какие общие функции управления вам известны?
13. Что представляют собой специальные функции управления?
14. Какие специальные функции государственного управления вам известны?
15. Раскройте сущность функции планирования.
16. Раскройте сущность функции организации.
17. Раскройте сущность функции координации.
18. Раскройте сущность функции контроля.
19. Что представляет собой процесс управления?
20. Назовите основные характеристики управления.
21. Что представляет собой управленческая ситуация?
22. Какие разновидности управленческой ситуации вам известны?
23. Что является результатом процесса управления?
24. В чем отличие редукционистского подхода от системного подхода в управлении?
25. Как представлена методология системного подхода в управлении?
26. В чем состоят особенности процессного подхода в управлении?
27. Что такое «эффективность» процесса управления?
28. Какие подходы к социальной ответственности в управлении вам известны?
29. Перечислите аргументы в поддержку социальной ответственности менеджмента.
30. Перечислите аргументы против социальной ответственности менеджмента.
31. Какие меры может принимать организация для улучшения характеристик этичности поведения работников?
32. Что представляют собой этические нормативы?
33. В чем заключается функция комитетов по этике?
34. Что представляют собой социальные ревизии?
35. Раскройте понятие корпоративной социальной ответственности.
36. Дайте определение понятию «карьера». Укажите ее виды.
37. Охарактеризуйте основные модели карьеры.
38. Какие направления развития карьеры вам известны?
39. Раскройте понятие «самомаркетинг».
40. Перечислите основные этапы самомаркетинга.
41. Что является компонентами самомаркетинга?
42. Что представляет собой командный менеджмент?
43. С чем связано использование феномена команды в управлении?
44. Охарактеризуйте эффект, который можно получить от командной работы.
45. Какие методы создания командного духа вам известны?
46. Чем отличается индивидуальное принятие решения в менеджменте от группового?

47. Какие типы индивидуальных управленческих решений вам известны?
48. Охарактеризуйте основные методы принятия коллективных управленческих решений.
49. В чем заключаются преимущества и недостатки индивидуального и группового принятия решения в менеджменте?

### Упражнения к устной дискуссии

1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы государственному служащему, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального менеджера государственной и муниципальной сферы.
2. Раскройте правило «3Д»: корпоративная социальная ответственность добровольная, дополнительная, деловая.
3. В чем различие понятий «корпоративная социальная ответственность» и «корпоративное гражданство»?
4. Как вы считаете, должна ли быть у организаций государственного сектора социальная ответственность? Почему?
5. Рассмотрите понятия «корпоративная социальная ответственность» и «благотворительность». Есть ли между ними разница и почему?
6. Сформулируйте алгоритм действий при выборе стратегии поведения в местном сообществе. Сформулируйте вопросы, на которые должен ответить менеджер при выборе такой стратегии.
7. Составьте портрет корпоративного гражданина.
8. Карьерный рост предполагает формирование кадрового резерва. Раскройте понятие кадрового резерва для менеджеров и понятие кадрового резерва для государственных служащих.
9. Выберите для соответствующего этапа формирования кадрового резерва подходящую содержательную характеристику (табл. 1).

Таблица 1

### Этапы формирования кадрового резерва

Этап	Содержательная характеристика этапа
1. Разработка списка кандидатов в кадровый резерв	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование прогноза изменения структуры аппарата;</li> <li>• совершенствование механизма ротации кадров;</li> <li>• выявление обеспеченности резервом для штатных должностей;</li> <li>• оценка интенсивности кадрового резерва по должностям или группам должностей</li> </ul>
2. Анализ потребности в кадровом резерве	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование перечня кандидатов в кадровый резерв;</li> <li>• формирование требований к кандидатам;</li> <li>• проверка соответствия установленным требованиям;</li> <li>• оценка перспективы развития и индивидуальных особенностей кандидатов в кадровый резерв;</li> <li>• создание кадрового резерва для замещения вакантных должностей</li> </ul>

### Ситуационные задания

**Задание 1.** Ученые и экономисты определили, что имеется 5 базовых направлений (функций) в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации, к которым относятся:

- целеполагание, определение задач и способов их достижения;

- организация деятельности, выявление проблем, группировки задачи и поручение их исполнения;
- поддержка мотивации труда и коммуникации внутри фирмы;
- создание системы контроля, оценка результатов;
- обеспечение условий, способствующих продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

Что нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

Какие направления в работе менеджера сферы государственного управления являются приоритетными?

Какие особенности в деятельности менеджера сферы государственного управления в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

**Задание 2.** Государственное унитарное предприятие «Логос» занимается производством строительного оборудования. Численность сотрудников предприятия составляет 900 человек. Предприятие функционирует в Московской области и имеет один филиал в г. Ярославле. В 2018 г. чистая прибыль предприятия составила 15 млн руб. при валовом доходе 120 и затратах 9 млн руб. Руководство предприятия по итогам 2018 г. поставило вопрос об увеличении доходов. На голосование было вынесено 3 альтернативных управленческих решения:

1) организовать еще 2 филиала в городах Центрального федерального округа. Маркетинговые исследования показали, что на территории данного округа сложился большой и долгосрочный спрос на продукцию предприятия;

2) проанализировать управленческую и производственную деятельность предприятия с целью снизить издержки;

3) улучшить условия труда, систему мотивации работников, способствовать развитию социального потенциала работников с целью повышения производительности труда.

Проанализируйте ситуацию. Охарактеризуйте каждое предлагаемое управленческое решение.

Для каждого варианта развития событий определите факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.

**Задание 3.** Вы — руководитель среднего звена в управе округа. Вам стало известно, что в руководимом вами трудовом коллективе имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш стаж почти в 2 раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие за советом идут к нему, а не к вам. В ближайшее время вы намерены расширить сферу деятельности подразделения, которым управляете, и провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как вам сообщили, против предстоящих перемен.

Как необходимо действовать в данной ситуации?

**Задание 4.** Вы пришли на собеседование в государственную организацию на занятие вакантной должности руководителя направления.

Каковы ваши основные действия? Каков ваш внешний вид? Насколько грамотно составлено ваше резюме?

**Задание 5.** На собеседовании на занятие должности руководителя отдела в Департаменте экономического развития города кандидату задают вопросы:

- владеет ли он компьютером, базовыми программами для редактирования текста и современной оргтехники;

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)