

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Экономики и управления

Основы управления персоналом

Методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов

Новосибирск 2022

УДК 331.108.26(07)
ББК 67.401.02, я7
О-753

Кафедра государственного и муниципального администрирования

Составитель: канд. экон. наук, доцент Рехтина Г.А.

Рецензент: канд. экон. наук, доцент Кабакова О.Г.

Основы управления персоналом: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ЭиУ; сост. Рехтина Г.А. - Новосибирск, 2022.- 21 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление всех форм обучения.

Методические указания утверждены и рекомендованы к изданию учебно-методическим советом факультета экономики и управления (протокол № 1 от «27» сентября 2022 г.)

© Новосибирский государственный аграрный университет, 2022

Введение

Цель изучения дисциплины «Основы управления персоналом» – формирование у будущих бакалавров современных фундаментальных знаний и развитие компетенций в области теории и практики управления персоналом.

Задачи дисциплины:

1. Формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления персоналом;
2. Изучение научно-теоретических и методологических основ управления персоналом;
3. Анализ передовой практики управления персоналом;
4. Изучение основных проблем в области управления персоналом и возможных путей их решения;
5. Развитие компетенций профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

Дисциплина «Основы управления персоналом» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих компетенций:

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.

ОПК-1. Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности.

ОПК-7. Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать: теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; принципы распределения ролей в команде; типы поведения человека в организации; стандарты командной работы; основы коммуникаций; основы делового общения, этики; особенности и роль кадровой политики в органах власти.

уметь: работать в команде; определять свою роль в команде; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; соблюдать нормы и правила

командной работы; следовать принципам недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации в своей профессиональной деятельности; осуществлять внутриорганизационные коммуникации с учетом особенностей кадровой политики.

владеть: способностями социального взаимодействия; способностью отдавать большее предпочтение именно тем целевым ролям, которые больше соответствуют индивидуальным потребностям; навыками планирования, организации и техники проведения встреч и обсуждений с учетом интересов участников команды; техниками эффективных коммуникаций с учетом этических норм; техниками эффективных коммуникаций с учетом социально-психологических особенностей лиц, участвующих в них; способностью реализовывать нормы служебной этики в профессиональной деятельности; современными технологиями управлением поведением персонала (формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управлением этической стороной деловых отношений; управления организационной культурой; управления безопасностью организации и ее персонала; управления дисциплинарными отношениями и др.), формирующее правильное представление об органе власти во внешней среде.

1. Цель практических занятий и самостоятельной работы студентов

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические занятия по курсу «Основы управления персоналом» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной

информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Цель самостоятельной работы студентов – освоение обучающимися теоретических знаний в области управления персоналом, приобретение навыка применять их на практике, формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

2. Содержание занятий

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие философии управления персоналом. Философия организации: понятие, история возникновения, принципы.

2. Английская и американская философии управления персоналом.

3. Японская философия управления персоналом.

4. Российская специфика формирования философии управления персоналом.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Концепция управления персоналом.

2. Закономерности и принципы управления персоналом.

Тема 2. Личность на рабочем месте: мотивация и ответственность.

Вопросы для обсуждения

1. Методы мотивации труда.

2. Правила эффективной мотивации персонала.

3. Исследование удовлетворенности сотрудников.

4. Факторы, влияющие на формирование мотивации.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задание 1. Подчиненные научились искусно управлять руководителями. Но бизнесу от этого один вред.

Он – единственный в своем роде, незаменимый и прекрасно знает об этом. Поэтому он вьет веревки из руководства предприятия. Уехать без предупреждения на рыбалку на две недели – в порядке вещей. А цех стоит... Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не чудачествовал?

Описание ситуации

На предприятии работает по настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь – универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 4-5 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

1. Что делать руководителю?
2. Как мотивировать работника, чтобы он не чудачествовал?
3. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?

Задание 2. Цена специалиста по протекции и без нее. Могут ли новые сотрудники компании получать большую заработную плату, чем давно работающие на такой должности? Как объяснить ситуацию «старожилам»?

Описание ситуации

В строительной компании из-за расширения объемов проектных работ возникла необходимость в дополнительной штатной единице инженера – конструктора. Начальник проектного отдела предложил своего кандидата. Несмотря на небольшой опыт его протекции, заработная плата была назначена ему выше в 1,7 раза, нежели у двух давно работающих в компании сотрудников. Инженеры-конструкторы – старейшины компании, узнав о таком положении дел, обратились к директору по персоналу с просьбой разрешить

столь противоречивую ситуацию. Основной акцент сделан был на собственном большом стаже работы в компании и конкретном опыте работы.

Вопрос:

Что необходимо предпринять директору по персоналу в этом случае?

Тема 3. Набор и селекция персонала. Кадровое обеспечение информационной безопасности организации.

Вопросы для обсуждения

1. Источники организации найма персонала.
2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задание 1. Планирование привлечения персонала

Описание ситуации. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите (ли) практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

Постановка задачи. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

Методические указания. Источники обеспечения потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Планирование привлечения рабочей силы

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, про- фессионально-	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона.	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным

обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	Подключение специалистов по кадровым вопросам	сроком
---	---	---	--------

Задание 2. Методы отбора персонала

За рубежом многие фирмы используют ступенчатую систему отбора персонала среди претендентов на должность, проводя сначала один или два предварительных, а затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы набора. На рис. 1 приведены типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

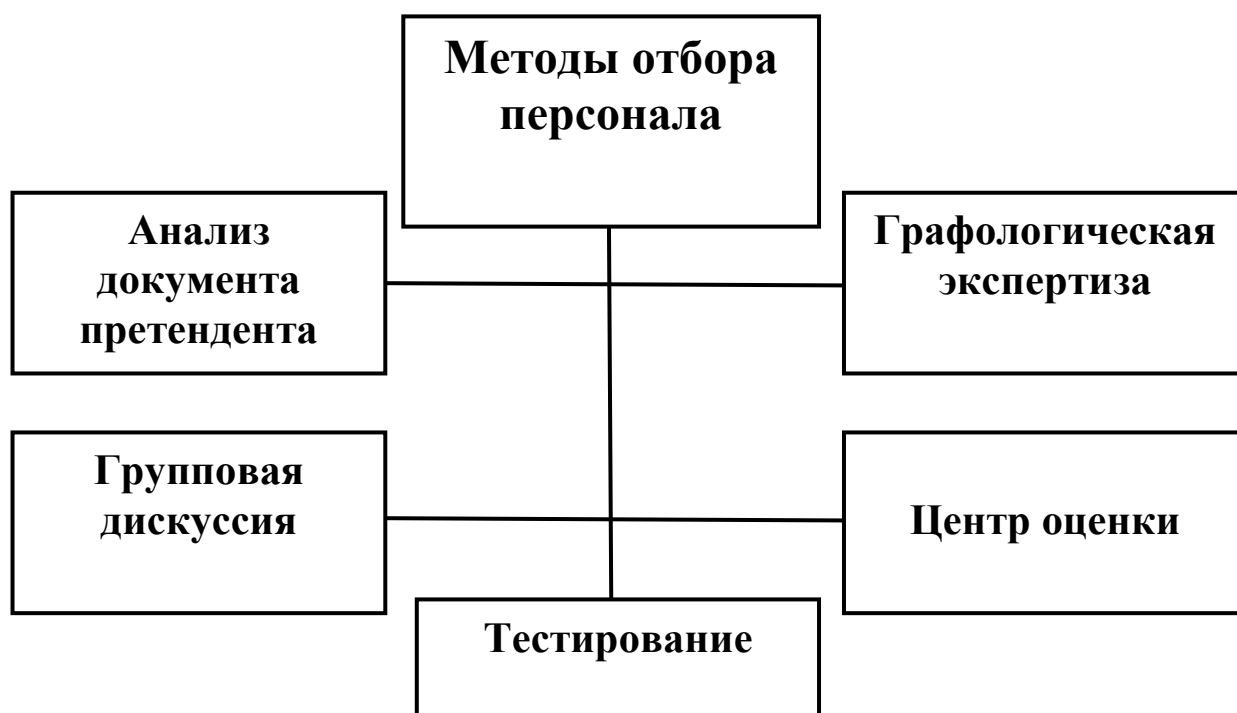


Рисунок 1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

Подготовьте ответы на вопросы:

1. Какие методы отбора персонала в этой схеме, по вашему мнению, являются наиболее важными для отечественных организаций?

2. В какой последовательности целесообразно выполнять указанные на схеме методы отбора?

3. Попробуйте конкретизировать эти методы.

4. Почему некоторые из указанных методов (групповая дискуссия, графологическая экспертиза) не получили широкого применения в отечественных фирмах?

5. Описать процесс эффективной подготовки к собеседованию работника кадровой службы и ее проведение с претендентом на должность. Как следует закончить собеседование, когда претенденту предстоит сообщить позитивный результат или отказ в приеме на работу?

6. Какие из известных вам методов отбора персонала целесообразно использовать при замещении вакантных должностей: заместителя генерального директора по финансам; начальника отдела снабжения; экономиста первой категории?

Тема 4. Деловая оценка персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Критерии оценки персонала.

2. Использование ресурсов центра оценки при работе с персоналом.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задание 1. Оценка руководителя

Руководство коллекторской фирмы и не предполагало, что девушка может достигнуть высот в столь неженской профессии. Однако команда Марины показывает такие результаты, которым может позавидовать любой другой отдел.

Описание ситуации. Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора в ОАО «Мегафон», обрабатывающего входящие телефонные звонки. Проработав в этой компании около года, она поняла, что это довольно однообразная для нее работа – прежде всего в силу амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Свой профессиональный путь в новой компании «Восток-Запад» она начала в сентябре 2010 года с позиции специалиста отдела телефонного взыскания. Надо заметить, что она была первопроходцем – до нее на этой позиции девушки не работали. Итак, она оказалась одна в окружении 20 мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни

криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги – бывшие силовики, и что она точно также может взыскивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2012 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре – назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взыскания. В ее подчинении 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики. Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим.

Такую же аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления. Но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн. руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться. Чтобы разобраться в эффективных технологиях, ее работу подвергли серьезному изучению. Был проведен тщательный анализ поведения членов группы и составлен психологический портрет. Выяснилось, что поведение Марины отличалось всего тремя действиями, которые в других четырех группах не делали, и невыполнением того, же количества действий, которые делали другие.

Вопросы:

Какие действия, на Ваш взгляд, определяли эффективность Марины как менеджера?

Как безболезненно внедрить эффективные принципы работы ее команды в других группах с учетом того, что в каждом отделе уже есть своя устоявшаяся практика работы с клиентами?

Задание 2. Формирование рабочей группы

Описание ситуации. Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.

6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Необходимо выбрать пять качеств, которые, по вашему мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Выбор можно сделать при помощи метода попарных сравнений.

Тема 5. Подготовка персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала.
2. Кому не следует поручать адаптацию новых сотрудников?
3. Оценка работы наставника.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задание 1. Использование методов и форм обучения в зависимости от стратегии бизнеса

Описание ситуации. В табл. 1 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Таблица 1 - Задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление	Задачи обучения	Методы и формы обучения
1	2	3	4	5	6
Концентрация усилий	Расширение рынка. Со- кращение производ- ственных расходов. Создание новых рыночных ниш.	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потреби- телями или клиентами.	Совершенство- вание навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбиниро- ванное обучение. Специализирова- нная тренировка Тренировка общения. Обучение на рабочем месте.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенство- вание товара (услуг). Инновации. Совместное предприни- мательство.	Расширение каналов сбыта. Гло- бализация рынка. Мо- дификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения.	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие ком- муникативных навыков. Обучение основам организацион- ной культуры. Обучение креа- тивному мыш- лению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение ме- неджеров основам коммуникации. Обучение персона- ла методам разрешения конфликтов.	
Расши- рение	Горизон- тальная инте- грация. Вертикальная интеграция. Концентри- ческая диверсификация	Приобрете- ние фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобрете- ние фирм с новым продуктом (сервисом).	Инте- грация. Деструк- туризация	Оценка обу- ченности пер- сонала приоб- ретенных фирм. Интеграция систем обучения. методов обуче- ния в расширенной компа- нии.	

Сдерживание	Экономия средств. Переориентирование. Прекращение действий.	Сокращение расходов Избрание Новых целей Распродажа ценных бумаг.	Увеличение Производительности труда	Мотивация персонала, обучение экономии времени, управлению стрессами. Обучение лидерству. Тренировка общения. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест.	
-------------	---	---	---	--	--

Постановка задачи. Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса применительно к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

Задание 2. Адаптация персонала

Описание ситуации. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи.

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания. Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.



Рисунок 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Тема 6. Управление карьерой.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность карьерограммы.
2. Содержание методических рекомендаций по планированию карьеры.
3. Типы карьеры по Д. Сьюперу.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Функции карьеры.
2. Условия и причины карьеры.
3. Программы поддержки профессиональной карьеры.

Тема 7. Коммуникации в организации.

Вопросы для обсуждения

Задача 1. Управление коммуникациями в корпорации

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно.

Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений.

Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?

2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Задача 2. 150 писем в день или как найти время на работу

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений.

На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься. Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько

месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объема личного времени.

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?

2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?

3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?

4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?

5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Коммуникационные барьеры макро- и микроуровня.
2. Преодоление препятствий в межличностном обмене информацией.

Тема 8. Формирование управленческих команд в государственном и муниципальном управлении.

Вопросы для обсуждения

1. Модель формирования и развития команды 5F.
2. Принципы функционирования управленческих команд в государственном и муниципальном управлении.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Сущность понятия «команда».
2. Состав управленческой команды в государственном и муниципальном управлении.

Список литературы

Основная литература

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 440 с. (ЭБС «Инфра-М»)
2. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с(ЭБС «Инфра-М»)
3. Чуланова, О.Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник / О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 492 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Дополнительная литература

1. Дейнека, А В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 288 с. (ЭБС «Инфра-М»)
2. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 352 с(ЭБС «Инфра-М»)
3. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебник / О.Л. Чуланова. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 368 с. (ЭБС «Инфра-М»)
4. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 116 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	http://consultant.ru /
2.	Журнал Управление персоналом	http://www.top-personal.ru/magazines.html
3.	HR-Portal. Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru/rubric/kdp
4.	Официальный сайт Новосибирского государственного аграрного университета	http://nsau.edu.ru/
5.	Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	http://ecsocman.hse.ru

Составитель
Рехтина Галина Александровна

Основы управления персоналом

Методические указания
для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

Объем 0,85 уч. – изд. л.; 2,6 усл. печ. л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160

Авторская редакция
Компьютерная верстка Г.А. Рехтина