

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Государственного и муниципального управления
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Управление персоналом

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

(для студентов очного отделения
по направлению подготовки 43.03.01 Сервис (профиль сервис недвижимости))

Новосибирск 2017

УДК 65.012.4
ББК 65.050.12

Составитель к.э.н., доцент кафедры КПиУПРехтина Г.А.

Рецензент: к.пед.н., доцент кафедры КП и УП Толстова И.Э.

Управление персоналом: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. Рехтина Г.А.-Новосибирск, 2017.-24 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление персоналом» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 43.03.01 Сервис (профиль сервис недвижимости). Указания содержат перечень занятий и вопросов для самостоятельного изучения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 10 мая 2017 г. протокол № 10.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

1. Введение

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.

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.

Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Управление персоналом» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих общекультурных (ОК), профессиональных (ПК) компетенций:

1. способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-4)
2. способностью выделять и учитывать основные психологические особенности потребителя в процессе сервисной деятельности (ПК-9)

2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов

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

Практические (семинарские) занятия по курсу «Управление 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.

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

3. 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 философия управления персоналом;
3. Японская философия управления персоналом;
4. Российская специфика формирования философии управления персоналом;
5. Концепция управления персоналом;
6. Закономерности и принципы управления персоналом.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Исторические аспекты понимания роли человека в организации.
2. Трудовые ресурсы и человеческий капитал.
3. Персонал в современной организации

Тема 2. Особенности управления персоналом в сельском хозяйстве.

Вопросы для обсуждения

1. Занятость населения в сельском хозяйстве России.
2. Механизм оценки труда работника сельского хозяйства.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовить сообщение по темам

1. Основные этапы становления и развития в управлении персоналом.
2. Особенности современного этапа развития управления персоналом.
3. Кадровый потенциал аграрного сектора.
4. Факторы формирования кадрового потенциала аграрного сектора.
5. Затраты организации на персонал.

Тема 3. Занятость и безработица: общая характеристика, основные показатели.

Вопросы для обсуждения

Задача 1. Фрикционная безработица (от слова "фрикция"-трение) – это неизбежная форма безработицы, связанная с поиском людьми работы, соответствующей их квалификации и целям, и ожиданием выхода на работу.

В эту категорию попадают люди, которые или находятся в процессе перехода с одной работы на другую, или только что появились на рынке труда.

Она включает:

- студентов, ищущих работу после окончания учебы;
- женщин, которые вырастили детей и хотят вернуться на работу;
- уволенных в запас военнослужащих;
- всех тех, кто уволился по собственному желанию в поисках лучшей работы или нового места жительства.

Особенностью фрикционной безработицы является то, что работу ищут уже готовые специалисты, у них уже есть профессия, имеется определенный уровень квалификации. В этом случае период поиска работы носит непродолжительный характер, так как для трудоустройства не требуется получения новой профессии или повышения квалификации. Рабочих мест больше, чем претендентов на их получение

Обычно фрикционной безработицей охвачено 2-3% рабочей силы.

Чтобы помочь таким безработным, необходимы следующие государственные меры:

- Информация о наличии рабочих мест.
- Услуги службы занятости.

Фрикционная безработица – явление неизбежное, потому что люди всегда будут искать лучшее место работы, и желательное, потому что на той работе, которая нравится, человек способен добиться лучших результатов.

Таким образом, если поиски работы увенчиваются успехом, выигрывают две стороны:

- человек находит работу, полнее отвечающую его способностям и желаниям,
- общество, так как работа, удовлетворяющая человека, более эффективна и результативна, чем та, которая не приносит ему удовольствия.

Вопросы:

1. В чем суть фрикционной безработицы?
2. Кто попадает в эту категорию?
3. Чем может оказать помощь государство таким безработным?

Задача 2. Структурная безработица вызывается несоответствием структуры рабочей силы структуре спроса на труд (структуре рабочих мест).

Структурная безработица обусловлена структурными сдвигами в экономике, которые связаны:

- с изменением структуры спроса на продукцию разных отраслей – спрос на продукцию одних отраслей увеличивается, производство расширяется, что

ведет к росту спроса на рабочую силу в этих отраслях, в то время как спрос на продукцию других отраслей падает, что ведет к сокращению занятости, увольнению рабочих и росту безработицы;

- научно-технический прогресс приводит к изменениям в структуре производства и уменьшению спроса на ряд профессий – со временем одни отрасли устаревают и исчезают (например, производство паровозов, карет, черно-белых телевизоров, керосиновых ламп, пишущих машинок), а другие появляются (производство компьютеров, мобильных телефонов). Меняется набор профессий, требующихся в экономике. Исчезли профессии трубочиста, стеклодува, фонарщика, ямщика, но появились профессии программиста, имиджмейкера, дизайнера.

- структурная безработица находит выражение в том, что при существовании людей, оставшихся без работы, в стране есть немалое число вакансий, которые не могут быть заняты безработными без предварительного, иногда длительного, их переобучения.

Разновидностью структурной безработицы является безработица технологическая, связанная с внедрением в производство новейшего трудосберегающего оборудования, особенно информационной техники. Компьютеризация производства болезненно затронула большую категорию служащих, положение которых еще совсем недавно отличалось относительной стабильностью. В число безработных все чаще попадают работники отделов бухгалтерского учета, производственного контроля и планирования, где работник, умеющий использовать компьютерные технологии, способен заменить необходимых ранее нескольких сотрудников. Вследствие компьютеризации многих торговых операций в 90-х годах резко замедлилось увеличение численности занятых в розничной торговле развитых западных стран, которая на протяжении 80-х гг. среди всех отраслей давала наибольший прирост дополнительных рабочих мест.

Сезонная безработица. В туризме, сельском хозяйстве, лесной промышленности производственный цикл имеет ярко выраженный сезонный характер. В период межсезонья работники теряют работу.

Государственные меры:

- Субсидии на получение образования.
- Обучение и переобучение работников.
- Создание временных рабочих мест.

Структурная безработица продолжительна и дорогостояща.

Вопросы:

1. В чем суть структурной безработицы?
2. Какую безработицу называют сезонной?
3. Какие меры необходимо предпринимать государству для уменьшения структурной безработицы?

Задача 3. Циклическая безработица – это безработица, причиной которой выступает рецессия (спад в экономике). Это означает, что в экономике имеет место неполная занятость ресурсов и фактический уровень безработицы выше, чем естественный.

Самый тяжёлый вид безработицы, так как мало что зависит от человека, рабочих мест намного меньше безработных. Считается, что при улучшении положения в экономике такие работники снова находят работу. Работники, уволенные в период общего экономического спада.

Государственные меры:

- Стимулирование роста экспорта как толчок к росту производства и занятости.
 - Инвестирование в реконструкцию и модернизацию предприятий.
 - Поощрение иностранных инвестиций в экономику.
 - Создание условий для роста самозанятости, поддержка малого бизнеса.
- Скрытая безработица – разновидность циклической безработицы.

Суть скрытой безработицы в том, что в условиях неполного использования ресурсов предприятия, вызванного экономическим кризисом, предприятия не увольняют работников, а переводят их либо на сокращенный режим рабочего времени (неполный рабочий день или неполную рабочую неделю), либо отправляют в вынужденные неоплаченные отпуска.

Директора предприятий стараются сохранить значительное количество рабочих мест в расчете на стабилизацию отечественной экономики в ближайшее время, сохранить высококвалифицированный персонал в надежде на будущие заказы.

С другой стороны, очень часто директора, не желая вступать в конфликт с коллективом или для того, чтобы не платить сокращенным работникам выходное пособие, не проводят сокращения как такового, но пытаются избавиться от ненужных работников путем замораживания заработной платы. Одновременно в условиях безработицы сами работники зачастую предпочитают находиться несколько месяцев в отпуске или работать неполное рабочее время, чем быть уволенными.

Официально частично занятые работники не регистрируются как безработные, хотя фактически являются таковыми. Кого-то из них, например, женщин, имеющих малолетних детей, такая неполная занятость вполне устраивает. Но среди скрыто безработных есть и немало таких, кто хотел бы, но не может устроиться на полный рабочий день или полную рабочую неделю.

В соответствии с методологией Международной организации труда частично занятые работники не классифицируются как безработные. (Если человек работает, хотя бы один час в день, он уже считается занятым) и не регистрируются как безработные, хотя фактически являются таковыми.

Отсюда – некоторое занижение показателя безработицы в Российской Федерации.

В западноевропейских странах неполный рабочий день работает каждый восьмой трудоспособный житель, в Великобритании, Швеции, Нидерландах – каждый третий-пятый. В России практика частичной занятости также достаточно широко распространена.

Вопросы:

1. В чём суть циклической безработицы?
2. Какие меры необходимо предпринимать государству для уменьшения циклической безработицы?
3. В чем суть скрытой безработицы?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Формы безработицы и их характеристика.
2. Уровень и продолжительность безработицы.

Тема 4. Планирование человеческих ресурсов.

Вопросы для обсуждения

Задание: 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,	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с:	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предва-

социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями, университетами	трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	рительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком
--	---	---	--

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Уровни кадрового планирования.
2. Требования к кадровому планированию.
3. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.

Тема 5. Мотивация организационного поведения и ответственность.

Вопросы для обсуждения

1. Понятия мотивации и мотива.
2. Факторы, влияющие на формирования мотивации.
3. Основные звенья механизма мотивации.
4. Картины человека в теориях трудовой мотивации.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
2. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Тема 6. Подбор и оценка персонала.

Вопросы для обсуждения

Задание: 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

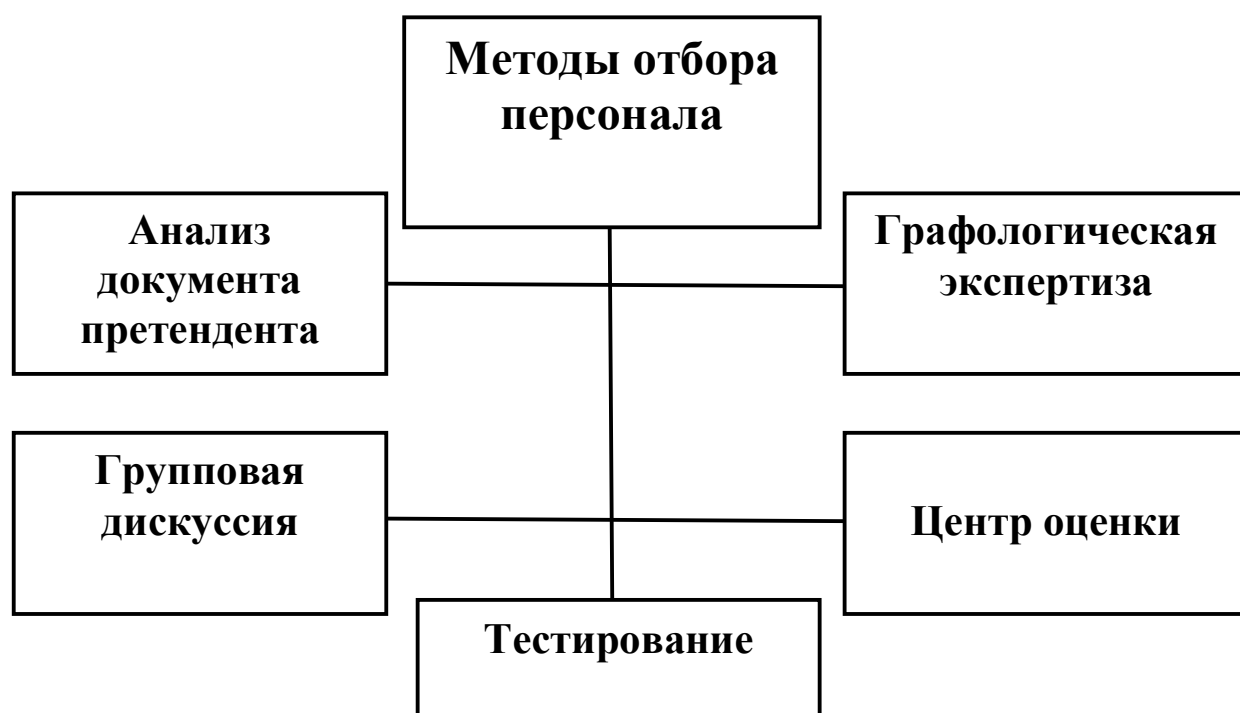


Рис.1. Типичные методы отбора персонала, которые применяют зарубежные фирмы

На семинаре, работая в небольших группа (3-5 человек) 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?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Установление показателей деловой оценки.
2. Роль беседы по найму в процессе отбора претендентов на вакантную должность.

Тема 7. Подготовка персонала и управление карьерой.

Вопросы для обсуждения

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 усилий	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.	Совер- шенст- зование навыков персонала. Развитие персонала.	Создание рабочих групп. Комбиниро- ванное обучение. Специа- лизированная тренировка Тренировка общения. Обучение на рабочем	

1	2	3	4	5	6
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения.	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие коммуникативных навыков. Обучение Организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов.	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрическая диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом).	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобретенных систем обучения. Интеграция методов обучения в расширенной компании.	
Сдерживание	Экономия средств. Переориентирование. Прекращение	Сокращение расходов Избрание Новых целей Распродажа	Увеличение Производительности труда	Мотивация персонала, обучение сбережению времени, управле	

	действий.	ценных бумаг.		нию 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.



Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.
2. Понятие и этапы карьеры.

Тема 8. Отношения и коммуникации в организации. Участие персонала в управлении.

Вопросы для обсуждения

- Задача 1. Оценка лояльности персонала
- Характеристика организации

Профиль деятельности – производство и продажа строительных материалов.

Численность персонала – 150 человек.

Срок работы на рынке – 12 лет.

Общая ситуация

Компания позиционирует себя на рынке строительных материалов как производственно-торговая, имеет несколько региональных филиалов и зарубежных представительств, размещает заказы на выпуск продукции под своими брендами (торговыми марками) у ведущих производителей страны. Одна из основных целей компании – развитие дистрибуции строительных материалов под собственной торговой маркой на территории России. Структура организации включает следующие службы: коммерческую, логистики, финансовую, административную, отдел по работе с персоналом.

В коммерческом подразделении работа осуществляется по направлениям, в соответствии с выделенными каналами сбыта. Основные торгующие единицы – менеджеры по продажам, торговые представители по закрепленной территории. Их работа состоит в поиске клиентов, заключении сделок и последующем развитии отношений с клиентами. Поставкой материалов по заявке и при условии полной предоплаты занимается служба логистики.

Управление компанией осуществляет генеральный директор, ему подчиняются руководители, либо старшие сотрудники каждой из служб, в том числе и директора филиалов и подразделений. Общий стиль руководства тяготеет к авторитарному, существует система штрафных санкций за нарушения в документации, трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и пр. Используется система служебных записок и электронных информационных потоков.

Работа в компании имеет ярко выраженный сезонный характер: декабрь-март – снижение объемов продаж и активности клиентов, в это время проходят отпуска сотрудников, обучение, ротация персонала; апрель-ноябрь – сезон продаж, поступательное увеличение активности, трудозатрат, стрессовых ситуаций, возникновение товарного дефицита, проблемы в поставках и отгрузках, ежедневно обстановка накаляется, и у людей часто наблюдаются эмоциональные срывы.

Вместе с тем, внутренний психологический климат в компании положительный, сотрудники не конфликтуют между собой по личным вопросам, если и возникают «разборы полетов», то только на производственные темы; дружат, совместно проводят отдых, встречаются в свободное время за пределами офиса, принимают активное участие в корпоративных мероприятиях. В организации есть традиция взаимопомощи и взаимозаменяемости, сотрудники спокойно относятся к ситуациям, когда по производственной необходимости нужно задержаться сверх рабочего времени, выполнить дополнительные поручения, не входящие в должностной функционал. Средний возраст сотрудников – 30 лет. Уровень заработной платы

соответствует среднерыночному по отрасли. Система материальной мотивации торгового персонала: небольшой оклад и проценты от личного объема продаж. Социальный пакет предусматривает только обозначенный Трудовым кодексом РФ набор. При необходимости личного использования строительных материалов предпочтение отдают продукции компании, рекомендуют ее знакомым. Уволившиеся работники продолжают интересоваться делами фирмы, не прерывают приятельских связей между собой, относят себя к сообществу сотрудников компании.

Вместе с тем, средняя продолжительность работы персонала в организации – 1 год. Текучесть кадров довольно большая, как правило, люди увольняются по собственному желанию. Руководство видит причины такой текучести в низкой лояльности, отсутствии заинтересованности в реализации планов компании, достижении поставленных задач.

Задача 2. Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими.

Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами.

Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее

средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?

2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?

3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

Задача 3. 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, читать – 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 объёма 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 объёма электронной переписки?

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Коммуникационные барьеры макро- и микроуровня.

2. Преодоление препятствий в межличностном обмене информацией.

Тема 9. Основы теории организационных конфликтов. Обращение с конфликтами.

Вопросы для обсуждения

Концепция игры. Имитировать каждую роль следует как можно реалистичнее, чтобы извлечь из нее максимум полезного для себя.

3 Роли:

Риелтор. Вы продаете квартиру пенсионерки Галкиной Авдотьи Никитишны. На эту квартиру у вас есть несколько серьезных покупателей. Авдотья Никитишна живет в двухкомнатной квартире на углу Таврической и Кировной*. Квартира 46 кв. м (14+8) во втором дворе. Окна во двор-колодец. Перекрытия деревянные, квартира — часть анфиладной квартиры со стороны черного хода. Прихожая совмещена с кухней и самодельной ванной. Квартира на пятом последнем этаже, без лифта. Потолки 3,9 метра, сохранились часть лепки и камин. Лепка видна только в углу одной комнаты. Полный косметический ремонт делали только после блокады, похоже, что в доме частично меняли перекрытия, обои в комнатах переклеивали в 60-м или 70-м году. Естественно, как человек переживший блокаду, Авдотья Никитишна ничего не выбрасывает. Вы уже насчитали в квартире три швейные машинки Зингер, на вас все время отовсюду сыплются то стаканчики из-под йогуртов, то банки с крышками, завернутые в полиэтиленовые пакетики из-под кефира. Авдотья Никитишна хочет переехать поближе к детям, живущим в Гавани, купив однокомнатную квартиру в их доме, и, естественно, получить доплату. Вы уже подыскивали для Авдотьи Никитишны несколько подходящих вариантов, но все они ее не устраивали по доплате. К тому же, несколько лет назад подруга Авдотьи Никитишны — Катерина Маврикиевна из соседнего двора продала свою комнату (30 м²) в коммунальной квартире и получила трехкомнатную квартиру в новом доме и деньги. Вы уже несколько раз приводили покупателей, но каждый раз Авдотья Никитишна выставляла новые требования — оплатить ей переезд, доплатить за каминные изразцы, в некоторых случаях ей просто не нравились покупатели.

Ваша цель — договориться с Авдотьей Никитишной по всем вопросам и гарантировать, что следующие «серьезные» покупатели смогут спокойно посмотреть квартиру и, если она им понравится, то купить ее.

Авдотья Никитишна. Вы считаете, что вы продаете настолько дорогую и прекрасную квартиру, с лепкой, потолками, камином с изразцами, что можете претендовать на выполнение всех ваших желаний и получение действительно солидной доплаты. К тому же, бывшая соседка Катерина Маврикиевна сказала вам, что за лепку, камин и за каждый изразец вы должны получить деньги отдельно. Вам также должны заплатить за новую входную дверь и вернуть деньги, которые вы сдавали на домофон. Еще Катерина Маврикиевна сказала вам, что надо обязательно смотреть, кто покупает квартиру, необходимо, чтобы

это были коренные питерцы, желательно без детей и особенно что нельзя продавать тем, кто взял ссуду в банке, так она, Катерина Маврикиевна, слышала потелевизору, что все банки могут закрыть и деньги списать на бывших владельцев.

*Район старого тихого центра, один из дорогих и престижнейших районов современного Петербурга.

4 *Ожидаемый результат.* Главное в игре – создать ситуацию, максимально приближенную к реальной жизни.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Задание. «Как снег на голову»

Неформальный лидер после долгого отсутствия возвращается в компанию. Однако за это время у него появились конкуренты. Как разрешить ситуацию?

Первая рабочая неделя после Нового года началась с сюрприза. Отдохнувшие от работы и уже немного уставшие от отдыха сотрудники компании «Финуслуги» на традиционном совещании в начале недели увидели Елену Белякову, директора отдела продаж.

В другой ситуации подобная встреча вряд ли была бы примечательной, но пикантность ситуации заключалась в том, что Елена не появлялась на работе уже шесть месяцев.

Когда Елена пришла на работу в отдел продаж, ключевой отдел компании, радости Владимира Симонова, генерального директора, не было предела. Его попытки переманить от конкурентов сотрудницу с очень успешным опытом продаж финансовых услуг в России и на международном рынке наконец-то увенчались успехом. Елене была предоставлена полная свобода действий в подборе новой команды отдела продаж, так как «старая» команда ее не устраивала. Совместно с HR-отделом были наняты шесть молодых и очень перспективных специалистов. За восемь месяцев работы объем продаж увеличился в полтора раза, команда работала с энтузиазмом. У компании появилось много новых VIP-клиентов, причем директор отдела занималась ими с немалым успехом. Это было лучшим вариантом развития тех событий, о которых компания могла только мечтать.

Однако в один прекрасный день счастье Владимира Симонова омрачилось. Белякова появилась в кабинете директора... Она всегда игнорировала правила субординации, но Симонову это даже нравилось: ему казалось, что на посту директора отдела продаж должна находиться такая «акула». Быстро пройдя к столу генерального, Белякова без всякого вступления сообщила, что она уходит в декрет и уезжает за границу. Однако она обещала

«держать руку на пульсе», контролировать работу отдела и вернуться не позже чем через четыре месяца. Мог ли Симонов в данной ситуации что-то сделать? Ему оставалось только собрать совещание отдела продаж и объявить на нем об изменениях, которые должны были произойти в ближайшее время. Сотрудники восприняли известия без особого энтузиазма и не стали делать из них трагедию. Елена пользовалась в своем отделе бесспорным авторитетом как профессионал, но в личностном плане ее взаимоотношения с коллегами были скорее холодно-нейтральными, чем дружескими. Симонову было известно, что Белякова не только требовала от коллег беспрекословного подчинения своим указаниям, но и запросто забирала у них VIP-клиентов. «Так лучше для бизнеса», — отвечал он на все претензии подчиненных.

После отъезда Елены от нее не было ни одного звонка. На связь, даже мобильную, директор отдела не выходила. Из других источников команда узнала, что у Беляковой родилась дочь. Однако в обещанный срок Елена не вернулась, оформив отпуск по уходу за ребенком. Именно поэтому появление Елены и стало такой неожиданностью для коллег и руководства. Однако Белякова пришла уже не в тот отдел, из которого уходила. За время ее отсутствия в команде выросли новые лидеры, которые научились принимать самостоятельные решения и брать ответственность за результаты на себя. Показатели отдела не только не упали, но увеличились в несколько раз. Уже на первом совещании после возвращения Белякова обнаружила, что многие члены ее команды, наиболее успешные менеджеры продаж, больше не воспринимают ее как директора и лидера. Едва дождавшись окончания общего собрания, Елена ворвалась в кабинет генерального директора и в ультимативной форме потребовала уволить недовольных и нелояльных ей сотрудников. В числе прочих аргументов Белякова угрожала тем, что уведет у компании VIP-клиентов, с которыми до сих пор сохраняла личные отношения.

Какие меры официальные / неофициальные вы примете для разрешения конфликта?

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Список основной литературы

1. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 297 с. (ЭБС «Инфра-М»)
2. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 336 с. (ЭБС «Инфра-М»)

4.2. Список дополнительной литературы

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 440 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 3. Перечень информационных ресурсов

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	http://consultant.ru /
2.	Деловой мир - онлайн-проект	https://www.delovoyimir.biz.ru
3.	HR-Portal. Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru/rubric/kdp
4.	Кадровый портал КАДРОВИК.РУ	http://www.kadrovik.ru/
5.	Журнал Управление персоналом	http://www.top-personal.ru/magazines.html

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина. -3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017. -22 с.

Составитель
Рехтина Галина Алескандровна

Методические указания
для проведения практических занятий и самостоятельной работы
студентов
(для студентов очного отделения
по направлению подготовки 43.03.01 Сервис (профиль сервис недвижимости))

Объем 1,5уч. – изд. л.

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