

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра “Менеджмент”

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания к проведению лабораторных работ  
для студентов специальности

080504 – Государственное и муниципальное управление

080507 – Менеджмент организации

Курган 2012

Кафедра: «Менеджмент»  
Дисциплина «Управление персоналом»

Составила: профессор, доктор экон. наук

Кучина Е. В.

Утверждены на заседании кафедры

« 23 » марта 2012г.

## Лабораторная работа № 1

### Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией

**Исходные данные.** Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: финансово-экономический отдел, юридический отдел, отдел управления персоналом, лаборатория социологических исследований, бухгалтерия, канцелярия. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

**Постановка задачи.** Необходимо спроектировать функциональное разделение труда отдела управления персоналом при помощи построения схемы его функциональных взаимосвязей с другими подразделениями аппарата управления организацией.

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения
1. Подбор и расстановка кадров	
2. Составление плана потребностей в персонале	
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников	
4. Изучение причин текучести кадров	
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала	
6. Создание резерва кадров и его обучение	
7. Ведение учета личных дел	
8. Оформление документации для награждения	
9. Заполнение трудовых книжек	
10. Работа по профессиональному продвижению кадров	
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	
12. Создание трудовой мотивации персонала	
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом	
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала	

Условные обозначения: О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П- представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; С- согласовывает подготовительный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Лабораторная работа № 2  
**Построение функционально-целевой модели  
системы управления организацией**

**Исходными данными** для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

**Постановка задачи.** Расставьте перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

**Перечень функций службы управления персоналом**

- обеспечение потребности в персонале
- использование персонала
- анализ маркетинговой информации
- разработка системы целей управления персоналом
- определение содержания труда на каждом рабочем месте
- выбор путей покрытия потребности в персонале
- адаптация персонала
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом
- формирование системы управления персоналом
- планирование качественной и количественной потребности в персонале
- отбор персонала
- определение потребностей в персонале
- производственная социализация персонала
- мотивация трудовой деятельности
- управление карьерой персонала
- высвобождение персонала
- деловая оценка персонала
- использование денежных и неденежных побудительных систем
- развитие персонала
- организация обучения персонала.

Лабораторная работа № 3  
**Диагностическая игра «Руководитель»**

**Постановка проблемы:** Необходимо разработать несколько вариантов работы руководителя с коллективом по выводу подразделения из создавшегося положения и провести собрание отдела по обсуждению результатов, полученных через три месяца после начала работы нового руководителя по его программе. Для этого необходимо решить следующие задачи.

1. Составить программу работы Романова О.Н. на ближайшие 3-5 месяцев в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический).
2. Подготовиться к проведению совещания: Романов О.Н. излагает свою программу коллективу отдела.

## СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Цели и средства определяет руководитель. Потоки информации идут преимущественно сверху, обратная связь работает слабо.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений отдельно по уровням на основе участия. Потоки информации идут активно в двух направлениях.	Снятие лидером с себя ответственности в пользу группы (организации). Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Потоки информации строятся на «горизонтальной основе».
Сильные стороны	Возможность предсказания результатов. Основное внимание уделяется порядку, результату. Применяется только при грамотном руководителе.	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.
Слабые стороны	Сдерживание индивидуальной инициативы, большая нагрузка руководителя, частые «авралы».	Требуется много времени для принятия решений. Необходимы грамотный лидер и обученные подчиненные.	Группа может потерять контроль за выполнением решений без лидерского вмешательства.

**Описание деловой игры:** Начальник планово-экономического отдела предприятия Кузьмин Н.В. ушел на пенсию. Руководство предприятия было не совсем довольной работой Кузьмина, считая его чрезвычайно мягким человеком. В последнее время роль отдела существенно возросла. Необходимо разработать обоснованную программу его дальнейшей деятельности, по сути дела, придать ему новый статус.

В отдел назначается новый начальник Романов О.Н., ранее работавший в родственной организации заместителем начальника аналогичного отдела. Ему 36 лет, женат, 2 детей, закончил по специальности заочное обучение в институте, имеет большой практический опыт. На прежнем месте у него был относительно молодой начальник, поэтому руководство предприятия пошло

навстречу коллегам, рекомендовав его на новую должность и дав ему положительную характеристику.

Характеристика отдела: Отдел занимает комнату площадью 120 кв.м., имеет 4 телефонных аппарата, из них – 2 городской сети, остальные 2 – внутренних. У бывшего начальника своего кабинета не было. В отделе работают в основном женщины: 23 из 25 человек. Состав по возрасту и образованию: десять человек – возрасте 32-42 года имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов с экономическим образованием ( из них - 1 мужчина); четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте 18-24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Зам начальника – опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. В отдел бывает трудно дозвониться, т.к. городские телефоны часто заняты из-за постоянных разговоров. Должностные инструкции были составлены давно, никто не помнил их содержания и не знал точно, где они находятся. В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они их привыкли понимать. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он точно должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями, но ему это не удалось.

#### Лабораторная работа №4

#### Диагностическая игра «Аттестация»

**Исходные данные.** В акционерном обществе «Торговый дом «Ли́ра» из штатного состава сотрудников сформирована группа кадрового резерва. Правлению АО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

#### *Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО*

№	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	Возраст (лет)	43	49	39	33
2	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее

4	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, зав. магазином, зам. гл. бухгалтера, гл. бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрист-консультант, начальник юридического отдела
6	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
7	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухучета	Поощрялся за активную общественную работу
8	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
9	Семейное положение	Женат, ребенок 5-ти лет	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, двое детей ( 9и17 лет)
10	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Сердечно-сосудистое заболевание	Удовлетворительное	Хорошее

**Тарасов В.К.** *Мнение руководителей:* Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, но не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержан, не любит вступать в публичные споры. Общественную работу выполняет неохотно.

*Мнение подчиненных:* Хороший специалист, выполняет большую работу в отделе. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

*Мнение коллег по работе:* Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей, излишне замкнут и сдержан.

**Пономарев Л.И.** *Мнение руководителей:* Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

*Мнение подчиненных:* Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться, торгово-технологических проблем почти не знает.

*Мнение коллег:* Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя бывает излишне эмоционален.

**Зубова И.П.** *Мнение руководителей:* Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящим руководством. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник, в ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток - большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

*Мнение подчиненных:* Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность гл. бухгалтера не найти.

*Мнение коллег по работе:* Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

**Макаров С.Ф.** *Мнение руководителей:* Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

*Мнение подчиненных:* Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для



него слишком велик. Очень несдержан, часто дает противоречивые указания, наказывает за самые незначительные проступки.

*Мнение коллег:* Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

**ЛИСТ ОЦЕНОК ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ КАНДИДАТА НА  
ДОЛЖНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

№	Качество	Оценка (от 1 до 4)
1.	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
2.	Организаторские способности (умение четко организовывать и планировать свой труд)	
3.	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
4.	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	
5.	Добросовестность в работе	
6.	Работоспособность	
7.	Чувство ответственности за порученное дело	
8.	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	
9.	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	
10.	Отношение к критике (реакция на замечания)	
11.	Способность к самооценке в случае производственных неудач	
12.	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
13.	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	
14.	Общий культурный уровень, широта кругозора	
15.	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
16.	Состояние здоровья	
	Итоговая оценка	

Лабораторная работа №5

**Деловая игра « Типология мотивации трудовой деятельности»**

Цель– развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

*Задание.* Проанализируйте любые две из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуаций проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

*Ситуации.*

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются к друг другу. Происходит много разногласий.

3. Отдел- победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно подрабатывают на стороне, участвуя в различных научно-исследовательских проектах.

8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

*Схема мотивационного процесса.*

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);

2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности – стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;

- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Лабораторная работа №6  
Практическое задание «Самооценка» и «Приоритет»

**Исходные данные:** Вам предлагаются перечисленные в алфавитном порядке характеристики различных черт личности, например:

Аккуратность	Легковерие	Отзывчивость
Вдумчивость	Медлительность	Педантичность
Вспыльчивость	Мнительность	Подозрительность
Высокомерие	Мстительность	Принципиальность
Грубость	Настойчивость	Раздражительность
Доверчивость	Нетерпеливость	Резкость
Заботливость	Нервозность	Самоконтроль
Завистливость	Нерешительность	Терпимость
Замкнутость	Несдержанность	Увлеченность
Злопамятность	Обаяние	Упорство
Искренность	Обидчивость	Уступчивость
Корректность	Осторожность	Энтузиазм

Данный список, при необходимости, может быть дополнен недостающими характеристиками черты личности.

Постановка задачи к ситуации :

1. Определить профиль личностных качеств руководителя и адекватность его собственного представления о своих личностных качествах.

Методические указания: Внимательно прочитайте представленные характеристики личных свойств и составьте из них два набора, по 20 слов в каждом. В первый набор следует включить те слова, которые по Вашему мнению, характеризуют положительные черты личности субъективного идеала личности руководителя. Во второй набор – слова, отражающие качества, которыми, по Вашему мнению, идеал личности руководителя обладать не должен. Таким образом, формируется два эталонных множества – «положительное» и «отрицательное». Выберите из этих двух множеств те черты, которыми Вы, по собственному мнению, обладаете. При этом рекомендуется ориентироваться на присутствие той или иной черты, а не на желание отвечать ей. Затем необходимо подсчитать по «положительному» и «отрицательному» множествам количество характерных для Вас личных качеств. Разделите полученное значение на 20 (общее число личностных качеств в каждом эталонном множестве). Оценить результаты.

2. На основании исходных данных составить две модели личных качеств руководителя: отражающих качества идеального образа, и качеств, реально присущих руководителю на данный момент, проранжировав при этом отобранные характеристики личных свойств.

Обработка результатов: Порядковые номера качеств в сформированных наборах следует принять за их ранги. Разность номеров, определяющих место того или иного качества в двух наборах, представляет возможность провести корреляции по формуле Спирмена:

$R = 1 - 6 \frac{d}{n(n-1)}$ , где d – разность номеров рангов; n – число качеств.

#### Лабораторная работа № 7

##### **Разбор практической ситуации «Обучение персонала»**

На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в заводоуправлении и цехах в составе 14 человек. Основная задача этой службы – составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака.

Состав службы и краткие характеристики персонала:

**Начальник службы** – Алексеев Н.Д., 57 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 15 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет.

**Заместитель начальника диспетчерской службы** – Никитин Л.С., 36 лет, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 6 лет, в том числе в должности зам.руководителя 3 года. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными.

**Начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха** – Смирнов Н.И., 45 лет, техник-технолог, стаж работы по специальности 10 лет, в том числе на данном рабочем месте – 5 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыт работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет.

**Начальник ПРБ 2-го цеха** – Ларионов Н.А., 29 лет, высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности 4 года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие.

**Начальник ПРБ 3-го цеха** – Немцов Л.Л., 27 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0,5 года, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее специальное образование по техническим, экономическим и педагогическим

специальностям. Опыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют. Опыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

**УСЛОВИЕ:**

Для диспетчерской службы закуплено 6 персональных компьютеров, оснащенных программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на 3 человека. Срок внедрения персональных ЭВМ – 1 год. Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 8 млн. руб. На период внедрения поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;
- обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;
- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через 3 года уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1. на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «руководитель планово-диспетчерской службы». Срок обучения – 6 месяцев с отрывом от производства. Стоимость обучения – 1,7 млн. рублей за человека.
2. ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок обучения – 3 месяца с отрывом от производства, стоимость – 1,3 млн. рублей за человека.

3. Частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения -2 месяца без отрыва от производства, стоимость – 1 млн. рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 0,9 млн. рублей за человека.

4. Создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения – 1 год, (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей производится из расчета 8 тыс. рублей в час, накладные расходы -0,7 от расходов на оплату труда.

5. Прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 0,5 млн. рублей на человека.

**Задание:** 1) Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму,

или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации; 2) Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны? И почему? 3) С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию? 4) Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов? 5) Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации?

### Лабораторная работа № 8 **Разбор деловая ситуация «Компания «Рост»**

Компания ООО «Рост» является достаточно известной и успешной на рынке строительных материалов России: объемы продаж ежегодно растут, увеличивается количество партнеров.

Свою деятельность она начала в конце 90-х годов в г. Омске. Штат состоял всего из 8 человек. Первой продукцией «Рост» была столярная: окна, двери и др. Собрав необходимые средства, уже через год после образования собственник приобрел небольшой заводик для выпуска стеновых панелей МДФ для внутренней отделки и начал успешно развиваться. Сегодня – это известная компания на региональном западно-сибирском рынке стройматериалов, бурно развивается в течение последних 5 лет в связи с ростом индивидуального строительства. Маленькая фирма превратилась в приличную компанию с численностью персонала более 300 человек. Руководитель по образованию инженер-строитель, после окончания института работал по специальности, является собственником фирмы.

В последнее время влияние конкурентов стало ощущаться достаточно сильно. Руководство компании понимает, что дальнейшее активное развитие возможно только через развертывание в регионах сети своих представительств. В связи с этим в полный рост встала проблема обеспеченности кадрами.

В 2005 г. руководителями всех структурных подразделений были сотрудники, которые начинали работать в компании еще в 1998/1999 гг. В фирме большое внимание уделялось персоналу, отдавалось предпочтение собственным работникам при занятии ключевых должностей. Директор сам проводил собеседование со всеми кандидатами на руководящие должности: отделы продаж, маркетинга, бухгалтерии и финансово-экономического отдела, информационного отдела. Хорошо работала система подбора кадров: заполнение анкеты кандидатом, первичное собеседование с сотрудниками отдела персонала, подробное собеседование с линейным менеджером.

Организационная структура «Рост» традиционно формировалась под конкретные задачи, которые ставились руководством. Если задача решалась плохо, то подбирался новый руководитель соответствующего подразделения, и ему предоставлялась возможность добиться решения поставленной задачи.

Именно так поступило руководство компанией и в этом случае. Было принято решение об открытии в регионах своих собственных компаний, которые осуществляли бы продажу продукции. На совещании руководителям отделов маркетинга и продаж, финансовой службы, складской службы был представлен план дальнейшего развития компании. Проблема формулировалась следующим образом: через 2 месяца в Самаре должен начать работу филиал «Рост». Руководителем проекта был назначен один из сильных менеджеров отдела маркетинга Василий Горовой. Всем отделам надлежало выделить по 1 человеку в состав команды филиала, который должен начать работу в Самаре через 1,5 месяца.

Вскоре выяснилось, что к выделению людей для организации представительства фирма была не готова. Участникам проекта пришлось в спешном порядке передавать текущие дела. Принимающие новые дела также не были подготовлены к дополнительной нагрузке. Отдел персонала в авральном порядке проводил набор вакансий. Ввиду того, что все участники проекта должны были ехать на новое место жительства, для них был сформирован социальный компенсационный пакет ( оклад, премия за выполнение плана, оплата 2 раза в месяц авиабилетов из Самары и обратно), кроме того был определен срок в 6 месяцев для организации бизнеса на новом месте. При реализации данной части проекта члены команды могли при желании вернуться назад.

Перед отъездом все члены команды прошли дополнительное обучение (ускоренный тренинг) в соответствии с их новыми обязанностями, получили от Горового уже на месте разъяснения по распределению обязанностей и критериям оценки эффективности работы всех членов команды.

Проблемы появились сразу. Через 6 месяцев подошло время для замены участников команды, но оказалось, что замена не готова. Из специалистов Самары в представительство на работу на их территории никто не был принят. Вернувшиеся участники первого десанта не смогли адаптироваться в изменившихся условиях работы компании: в «Росте» их уже никто не ждал. Тем более, что представительство успешно работало и в целом задача была решена. Все участники проекта ожидали после возвращения дальнейшего карьерного роста и новой интересной работы. Однако им могли предложить только то, чем они занимались до командировки. Руководитель проекта вскоре уволился. Он перешел на место исполнительного директора в одной из местных компаний. Другие члены проекта тоже рассматривали предложения «со стороны». Новая команда, посмотрев на результаты возвращения первого десанта, уже через несколько месяцев начала проситься обратно, ссылаясь на различные «объективные» причины.

В конечном итоге представительство «Рост» в Самаре пришлось закрыть в связи с тем, что оно приносило лишь убытки. Работать там даже на временной основе желающих не находилось. Привлечь же работников из числа местных жителей так и не успели.

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените политику компании по управлению человеческими ресурсами
2. Какие кадровые ошибки были допущены при организации представительства руководством компании?
3. Каким образом учитывалась мотивация работников?
4. Существуют ли возможности возобновить работу представительства «Рост»? Предложите план мероприятий по кадровому обеспечению работы представительства.

### Лабораторная работа № 9

#### Разбор практического задания «Требование к кандидату на замещение вакантной должности консультанта»

**Исходные данные.** Требуется кандидат по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального собрания.

Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная политика государства, банки и промышленная политика;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность (отраслевой и территориальный разрез);
- страховая деятельность и промышленная политика.

**Постановка задачи.** Сформулировать перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

**Методические указания.** Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с данными нижеуказанной таблицы.

#### Перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики

№ п/п	Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности			Примечание
		1-очень важно	2-важно	3-желательно	
		1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)					
1.	Специальность				
	Высшее профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»	-	-	X	



2	Высшее профессиональное образование по направлению «Экономика» или по специальности: -теоретическая экономика -финансы и кредит -мировая экономика -национальная экономика -экономика и управление на предприятии				
3	Наличие ученой степени				
4	Дополнительное высшее образование				
5	Специальная подготовка (главные направления): -государственное регулирование рыночной экономики -развитие предпринимательства -финансы и кредит -региональное управление социально-экономическими процессами				
6	Владение иностранным языком				
Опыт работы кандидата по специальности					
7	Профессиональный опыт по направлению высшего образования «Экономика» не менее 3-х лет				
8	Общий стаж государственной службы не менее 2-х лет на старших государственных должностях				
Личные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)					
9	Устная речь(способность ясно выражать мысли при контактах с сотрудниками)				
10	Работа с документами: -умение самостоятельно дать письменное заключение -умение составить методические рекомендации -знание основ делопроизводства				
11	Общение с посетителями				
12	Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)				
13	Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)				

14	Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте				
15					

#### Список использованной литературы

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2009.
2. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2008.
- 3.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003.
- 4.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
- 5.Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учеб. пособие- М., 2010.
6. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
7. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2004.
8. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2010.
9. Управление персоналом: современная российская практика / Под ред. С.К. Мордвина. - СПб.: Питер, 2003.
10. Управление персоналом: учебно-метод. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской- М.: «Издательство ПРИОР», 1999.-352с.
11. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003.
12. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Кучина Елена Вячеславовна

Управление персоналом

Методические указания к проведению  
лабораторных работ  
для студентов специальностей 080504  
«Государственное и муниципальное управление»,  
080507 «Менеджмент организации»

Редактор Н.А. Леготина

---

Подписано в печать	Формат 60 * 84 1/16	Бумага тип. №1
Плоская печать	Усл. печ. л. 1,0	Уч.-изд. л. 1,0
Заказ	Тираж 50	Цена свободная

---

Издательство Курганского государственного университета,  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.  
Курганский государственный университет, ризограф.