

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра экономики и управления инвестициями и инновациями

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой ЭУИИ

  
подпись

О.А. Доничев  
инициалы, фамилия

« 30 » 08 20 16

Основание:  
решение кафедры  
от « 30 » 08 20 16

Методические указания к практическим занятиям

Управление человеческими ресурсами  
наименование дисциплины

38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование направления подготовки

Управление персоналом организации  
наименование профиля подготовки

магистратура  
квалификация (степень) выпускника

Владимир

## **Оглавление**

Введение.....	3
Занятие 1. Планирование трудовых ресурсов.....	4
Занятие 2. Деловая игра «Подбор персонала».....	6
Занятие 4. Подбор персонала .....	12
Практическое занятие 5. Адаптация персонала .....	13
Занятие 6. Обучение и развитие персонала .....	14
Практическое занятие 8. Подбор руководящих кадров.....	16

## **Введение**

Целями освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» являются:

- формирование четких и осознанных представлений - о персонале предприятия как объекте управления, роли человеческого капитала в системе рыночной экономики;
- изучение процесса становления рынка труда, использование трудового потенциала общества в системе взаимоотношений занятости;
- четкое представление о современных теориях управления персоналом, трудовой мотивации, принципах, методах стимулирования и их использование в практике управления;
- изучение вопросов профессионального отбора работников, их обучение, повышение квалификации, профессиональное продвижение;
- приобретение теоретических и практических навыков в организации приема и увольнения работников;
- ознакомление с основами информационного и правового обеспечения системы управления персоналом.

## Занятие 1. Планирование трудовых ресурсов

**Цель занятия:** помочь студентам овладеть навыками и приемами планирования численности персонала на работах технологического характера с применением нормативной трудоемкости производственной программы.

*Задание к практическому занятию:*

- а) используя календарь текущего года:
- составьте баланс рабочего времени 1 работника на год при 40-часовой рабочей неделе (по таб. 1), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены знак вопроса;
  - проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5);
  - разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 1

Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	% к факту
1	2	3	4	$5 = \text{гр.4} / \text{гр.3} \times 100$	6	$7 = \text{гр.6} / \text{гр.4} \times 100$
1	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных;	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр.1-стр.2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дн., всего	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска;	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска;	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам;	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни;	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	2,4	2,8	?	?	?
		1,2	1,0	?	?	?

	неявки с разрешения администрации;	-	0,5	-	-	-
	целосменные простои (по отчету); прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.3 - стр.4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, час., всего	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе:	0,01	0,01	?	?	?
	перерывы для кормящих матерей;	0,02	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков;	-	0,02	-	-	-
	внутрисменные простои (по отчету)					
8	Средняя продолжительность рабочего дня, час. (стр. 6 -стр.?)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, час. (стр.8 х стр.5)	?	?	?	?	?

б) на основе ниже приведенных данных (см. табл. 2) рассчитайте численность производственного персонала по видам работ, используя методики трудоемкости. В расчете используйте полезный фонд времени из задания «а».

Таблица 2

Показатели	Вид работы	
	А	В
Трудоемкость изделия в часах		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа в штуках		

Изделие 1	10000	10000
Изделие 2	12000	12000
Время для изменения остатка незавершенного производства (час.)		
Изделие 1	1000	1500
Изделие 2	1700	1200
Планируемый % выполнения норм	104	105
Полезный фонд рабочего времени (час.)		

Формулы для расчета:

$$\text{Численность} = \frac{\text{Трудоемкость производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени 1 работника}}$$

$$\text{Трудоемкость производственной программы} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{изпi}}{Кв.н.}$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий i-й номенклатурной позиции;

$T_{изпi}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства;

Кв.н. – коэффициент выполнения нормы времени.

## Занятие 2. Деловая игра «Подбор персонала»

**Цель игры**– сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

*Элементы игры и их продолжительность*

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.).

Наиболее рационально иметь не более 6 команд.

1. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).

2. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.)

4. Распределить роли внутри команды (3 мин.).

5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в таблице 3 (40 мин.).

- Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
  - Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде таблицы 4 (10 мин.).
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
  9. Подготовить итоговые доклады команда по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
  10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме таблиц 5, 6.
  11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

*Инструкция по заполнению модели рабочего места*

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника» замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.
2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++)).

Таблица 3

Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. Кадровые данные:</b>					
1.1. Пол:					
- мужской					
- женский					
- не имеет значения					
1.2. возраст:					
до 20					
от 20 до 30					
от 30 до 40					
от 40 до 50					
1.3. Семейное					

положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
Красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника:</b>					
2.1. Производственный стаж работы:					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт:					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
<b>4. Профессиональные умения в области:</b>					

работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
<b>5. Личностные качества:</b>					
5.1. Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2. Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					

трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности:</b>					
6.1. Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2. Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации:</b>					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2. Специальности (для служащих):					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					

математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3.Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
<b>9. Служебная карьера:</b>					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
<b>10. Хобби (увлечения):</b>					
спорт					
искусство					
театр и кино					
охота					
<b>11. Вредные привычки:</b>					
алкоголь					
курение					
обжорство					

Таблица 4

Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия

Вопросы для команд конкурентов

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Занятие 4. Подбор персонала

Таблица 7

Подбор персонала			
Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
<b>Массовый подбор</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Сформировать представление о специфике деятельности по закрытию «массовых» вакансий, основных ее характеристиках, путях повышения эффективности;</li><li>•Дать представление о способах организации «потока» кандидатов на «массовые» вакансии;</li><li>•Сформировать представление о способах отбора кандидатов на «массовые» вакансии;</li><li>•Отработать навыки анализа потребности в персонале на «массовые» вакансии, анализа соответствующих возможностей рынка труда и выбора оптимальных решений.</li></ul>	Действие происходит в отделе персонала сети магазинов «Селянка». Радостная новость о том, что в следующем месяце открывается сразу два новых магазина, ставит менеджеров по персоналу Вову и Оксану в затруднительное положение - набрать большое количество сотрудников на однотипные должности - продавцы, кассиры, грузчики. Справятся ли наши герои с авральной работой? Смогут ли быстро привлечь много подходящих кандидатов? Возможно, вы сможете предложить им лучший путь?	<ul style="list-style-type: none"><li>•Специфика подбора персонала на «массовые» вакансии;</li><li>•Дефицит кадров на рынке труда, определение целевой аудитории и прямых каналов обращения к ней;</li><li>•Формирование «послания» целевой аудитории;</li><li>•Первичное общение с кандидатом по телефону, взаимодействие с кандидатом при первой встрече;</li><li>•Организация потока кандидатов при первой встрече;</li><li>•Оценка эффективности деятельности рекрутера.</li></ul>
<b>Интервью с соискателем</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Сформировать общее представление о схеме проведения интервью,</li></ul>	Быстрое расширение сети обострило и потребность в руководящих работниках.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Формулирование требований к должности;</li><li>•Основные этапы</li></ul>

	<p>основных его этапах, темах, категориях вопросов, а также наиболее типичных ошибках;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать навыки коммуникативного взаимодействия в ситуации интервью.</li> </ul>	<p>На этот раз Вова и Оксана проводят интервью с кандидатом на должность директора магазина. Привлечь профессионала гораздо сложнее, нежели набрать малоквалифицированные кадры. Но понимают ли это наши герои? Возможно, в данном случае надо действовать как-то по-другому? А как узнать, подходит ли вам данный кандидат?</p>	<p>собеседования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Основные темы, затрагиваемые интервьюером на собеседовании;</li> <li>•Основные категории вопросов, задаваемые интервьюером соискателю;</li> <li>•Критерии эффективности интервью;</li> <li>•Критерии принятия решения о предпочтении кандидата всем остальным»</li> </ul>
<p><b>Проблема найма бывшего сотрудника</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Сформировать представление о факторах, которые необходимо учитывать при анализе кандидатуры сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;</li> <li>•Развить навыки принятия решения в условиях конкретной задачи реальной профессиональной деятельности</li> </ul>	<p>Не справившись с «тяжелой» работой, Вова принял решение оставить родной коллектив в надежде на лучшую жизнь. Однако реальность оказывается гораздо суровее его ожиданий, а прежнее место работы - не таким уж плохим. Сотрудник отдела персонала «Селянки» в недоумении - как быть с Вовой, который по истечении двух месяцев просится обратно</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оценка сотрудника, покинувшего компанию ранее и вновь предлагающего свою кандидатуру;</li> <li>•Риски, связанные с повторным принятием на работу ранее увольнявшегося сотрудника;</li> <li>•Повышение объективности руководителя подразделения при принятии решения о предпочтении кандидата всем остальным.</li> </ul>

## Практическое занятие 5. Адаптация персонала

Название видеокейса	Цели видеокейса	Описание ситуации	Рассматриваемые вопросы
<p>Адаптация нового сотрудника</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы нового сотрудника при адаптации;</li> <li>•Показать типичные ошибки менеджера по персоналу и линейного руководителя при адаптации нового сотрудника;</li> <li>•Научить анализировать процесс адаптации;</li> <li>•Научить разрабатывать программу адаптации работников;</li> <li>•Показать необходимость постоянного контроля над обеспечением адаптации</li> </ul>	<p>В отдел маркетинга принят новый специалист-креативщик. Менеджер по персоналу Татьяна посчитала более важным правильно оформить все документы, нежели организовать новичку комфортные условия работы. Линейный руководитель отнесся к новому подчиненному с прохладой, поскольку владеет информацией, что новичок - ставленник генерального директора. Сможет ли наш герой наладить отношения с коллективом? Возможно, менеджер по персоналу должна была больше времени уделить новичку?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Понятие и виды адаптации персонала;</li> <li>•Принципы, лежащие в основе процесса адаптации;</li> <li>•Сопровождение процесса адаптации работника;</li> <li>•Роль менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации;</li> <li>•Внедрение программ сопровождения адаптации в работу организации;</li> <li>•Критерии успешности адаптации работника.</li> </ul>

Адаптация начинающего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы молодого руководителя взятого «из рядовых» в процессе адаптации к первой управленческой должности;</li> <li>•Сформировать представление о действиях менеджера по персоналу и линейного руководителя в процессе адаптации молодого руководителя, направленных на развитие у адаптируемого управленческих навыков и изменение его социального статуса в коллективе.</li> </ul>	Уход начальника отдела маркетинга поставил перед менеджером по персоналу новую задачу - где взять руководителя? Было решено продвинуть своего, и рядовой специалист Илья превращается в начальника своего отдела. На новом посту молодого руководителя ожидает ряд трудностей, с которыми он не в силах справиться в одиночку. Кто и как должен помочь адаптироваться к первой управленческой должности выросшему сотруднику?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя к первой должности при повышении внутри коллектива;</li> <li>•Трудности молодого руководителя. Освоение управленческих навыков и перестройка отношений с бывшими коллегами и другими руководителями;</li> <li>•Испытательный срок. Оценка прохождения испытательного срока;</li> <li>•Критерии успешности адаптации молодого руководителя.</li> </ul>
Адаптация стороннего руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Показать типичные проблемы руководителя, взятого «со стороны» в процессе адаптации;</li> <li>•Показать многообразие факторов, влияющих на эффективность адаптации руководителя;</li> <li>•Сформировать представление об адекватном применении методов адаптации персонала к адаптации руководителя;</li> <li>•Научить анализировать эффективность мероприятий по адаптации руководителей</li> </ul>	Не выдержав психологической перегрузки, Илья покидает компанию, и отдел маркетинга опять остается без начальника. Наэтот раз берут опытного руководителя со стороны, но значит ли это, что он сам со всем справится? Понимая необходимость адаптации новых сотрудников, менеджер по персоналу Татьяна не учитывает, что перед ней руководитель и в его адаптации есть своя специфика. Как же сделать так, чтобы сторонний руководитель прижился в компании?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Специфика адаптации руководителя, пришедшего «извне»;</li> <li>•Программа адаптации руководителя «извне»;</li> <li>•Распределение ответственности за проведение адаптации руководителя;</li> <li>•Документальное сопровождение процесса адаптации; Критерии успешности адаптации руководителя извне.</li> </ul>

## Занятие 6. Обучение и развитие персонала

**Цель занятия:** закрепить знания по формам и методам повышения квалификации работающих и их служебного продвижения; овладеть навыками планирования карьеры и построения моделей карьеры.

**Форма занятия:** подготовка и защита рефератов (2 часа); практическое занятие по разработке «Карьерограммы» и «Плана карьеры» (2 часа).

### Темы рефератов

- Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.
- Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.
- Выбор структуры обучающих программ и их назначение.

- Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДД1Е, Киркпатрик).
- Ограничение при определении уровня затрат на обучение.
- Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.
- Оценка эффективности корпоративного обучения.
- Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала.

### Требования к реферату

К форме: структура реферата включает в себя:

- введение с формулировкой цели и проблемы;
- две и более главы с вариантами решения проблемы;
- заключение с формулировкой собственной точки зрения по решению проблемы;
- список используемой литературы (не менее 3-х источников монографического и периодического характера).

К объему: минимальный объем 10 страниц компьютерного текста.

### ***Практическое занятие 7. Разработка карьерограммы***

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

#### Исходные данные и постановка задачи:

будущий менеджер по персоналу оканчивает ВУЗ по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персонала». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания ВУЗа.

#### Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. **Первая часть** содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. **Вторая часть** включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

## **Практическое занятие 8. Подбор руководящих кадров**

**Цель занятия:** овладение навыками оценки и выбора руководящего персонала.

**Деловая ситуация «Смена руководства».**

**Конкретная ситуация «Смена руководства».**

Господин В.Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонки.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно

работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно

заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

- в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

### **Вопросы к ситуации**

- Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?

- Какие ошибки были допущены руководством корпорации?

- Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления

персоналом?

- Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

При проведении занятий рекомендуется использовать список основной и дополнительной литературы, представленной в рабочей программе дисциплины.