

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)

М. Н. БЕЛИНСКАЯ, Л. В. ИВАНЕНКО, Л. А. ЧУДАСОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КЕЙС-ЗАДАЧИ

ЧАСТЬ II

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего образования направлений 38.03.03 Управление персоналом, 38.04.03 Управление персоналом

САМАРА

Издательство Самарского университета

2016

УДК 331.1
ББК 65.24
Б43

Рецензенты: д-р физ.-мат. наук, проф. Л. А. С а р а е в,
канд. экон. наук, доц. О. Ю. К а л м ы к о в а

Белинская, Марина Николаевна

Б43 **Управление персоналом: кейс-задачи.** Часть II : учеб. пособие /
М. Н. Белинская, Л. В. Иваненко, Л. А. Чудасова. – Самара: Изд-во Самар-
ского университета, 2016. – 60 с.

ISBN 978-5-7883-1115-9

Учебное пособие состоит из ряда проблемных практических ситуаций систематизированных по разделам: «Системы и службы управления персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Оплата труда персонала», «Управление карьерой», «Адаптация персонала», «Управление текучестью кадров», «Нормирование труда», «Отбор, подбор и найм персонала», «Организационная культура». Предложенные к решению кейс-задачи представляют собой конкретные примеры из области управления человеческими ресурсами в организации, требующие обсуждения и принятия управленческого решения.

Пособие предназначено для развития профессиональных компетенций бакалавров и магистров по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом и 38.04.03 Управление персоналом.

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 331.1
ББК 65.24

ISBN 978-5-7883-1118-0
ISBN 978-5-7883-1115-9 (ч. II)

© Самарский университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Системы и службы управления персоналом	6
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	13
Адаптация персонала	22
Отбор, подбор и найм персонала	27
Основы управления персоналом: управление текучестью кадров	33
Организационная культура	37
Основы организации, регламентации и нормирования труда	41
Управление карьерой	45
Оплата труда персонала	50
Библиографический список	58

ПРЕДИСЛОВИЕ

Обучение – это непрерывное и естественное для человека состояние, и самое лучшее обучение всегда соединено с приобретением практического опыта. Этому способствуют такие активные формы обучения как ролевые игры, которые наиболее близко воспроизводят черты реальной жизни и работы. Участникам ролевых игр приходится решать проблемы и следовать процедурам, дублирующим их практическую деятельность. К такой учебной деятельности относится целый ряд различных способов и упражнений, но в современных условиях особый интерес представляет Кейс-метод (Case study).

История возникновения метода анализа конкретных ситуаций относится к началу XX века. Его создали в Школе бизнеса Гарвардского университета в США.

Главной особенностью данного метода является изучение студентами уже произошедших в деловой практике событий, случаев, т. е. прецедентных ситуаций, и тщательный анализ этих ситуаций.

Метод кейс-стади представляет собой интерактивную технологию, применяемую в обучении студентов или слушателей, с использованием реальных или вымышленных, но приближенных к реальным, ситуаций.

Основным предназначением этого метода считается выработка у студентов и слушателей практических навыков и умений ориентироваться в реальных бизнес-ситуациях.

Важнейшей задачей данного метода служит развитие способностей у студентов и слушателей к анализу различных проблемных ситуаций.

На занятиях студенты коллегиально предпринимают попытку выхода из сложившихся обстоятельств, решают проблемную ситуацию и выбирают лучшее, наиболее целесообразное решение.

Применение кейс-метода способствует приобретению навыков быстро и качественно работать с информацией и принимать обоснованное управленческое решение, которое они могут представить в письменном виде или подготовить презентацию.

Традиционно метод кейс-стади (кейс-метод, case-study) наиболее широко используется в изучении экономики, менеджмента и различных бизнес-наук.

Метод кейс-стади относится к интенсивным технологиям активного обучения, он ориентирован на сотрудничество и деловое партнерство, так как работа происходит в студенческих группах.

Применение кейс-стади способствует приобретению профессиональных практических навыков, разнообразных профессиональных позиций и установок.

СИСТЕМЫ И СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Данная дисциплина рассматривает системы и службы управления персоналом. Управление персоналом – деятельность, выполняемая в организациях и на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию сотрудников, специалистов и работников для достижения организационных и личных целей. В современных организациях функции службы управления персоналом условно можно подразделить на два вида: управление трудовыми отношениями и документальное оформление трудовых отношений.

***Ключевые слова:** персонал, управление, системы, службы... эффективное использование сотрудников, специалистов, работников.*

Ситуация 1

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов». Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос про-

водит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий

найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию,

для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Контрольные вопросы

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.
2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Ситуация 2

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Контрольные вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Ситуация 3

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Ситуация 4

Условные обозначения: У – участвует в выполнении данной функции; О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение; П – представляет исходные данные, информацию; С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ. СУП – система управления персоналом; ПЭУ – планово-экономическое управление; ОСО – отдел связей с общественностью; СП – структурные подразделения; ЮУ – юридическое управление; СовП – советник Председателя Правления по кадровым вопросам; ПП – Председатель Правления.

Функции СУП	Отделы и должностные лица организации						
	СУП	ПЭУ	ОСО	СП	ЮУ	СовП	ПП
1. Разработка стратегии управления персоналом							
2. Подбор и расстановка кадров							
3. Составление плана потребности в персонале							
4. Кадровое делопроизводство							
5. Изучение причин текучести кадров, другая аналитика персонала							
6. Организация обучения персонала							
7. Работа по профессиональному продвижению кадров (развитие)							
8. Создание трудовой мотивации персонала							
9. Управление внутренними коммуникациями							
10. Организация корпоративных мероприятий							

Контрольные вопросы

1. Распределить функциональное разделение труда в коммерческом банке.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников к деятельности для достижения конкретных целей организации и получения заданных результатов труда. Эти действия осуществляет субъект управления, приводя в действие процесс формирования мотивов труда – мотивацию трудовой деятельности.

Ключевые слова: трудовая деятельность, подбор кадров, мотивация, система мотивации, стимулирование, вознаграждение материальное и нематериальное.

Ситуация 1

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее

заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Контрольные вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Ситуация 2

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели.

Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и во все не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища,

одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депримирувания люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.
2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?
3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

Ситуация 3

Компания High-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10-летней деятельности компания построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж.

Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост».

На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе.

Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%.

М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов.

Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь на нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв.

Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться чтобы сдать экзамены.

Контрольные вопросы

1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации?
2. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала?
3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему?
4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать

руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга?

5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

Ситуация 4

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Ситуация 5

Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг кли-

ентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д.

Однако инновации направлены в основном на сопровождение текущей деятельности. Актуальна задача – стимулировать формирование развивающих инноваций, вплоть до полного отрицания сложившейся линейки продуктов, технологий и организации банковских процессов. Это требует оригинальных решений в области стимулирования инновационной деятельности персонала.

В филиале апробируются следующие механизмы стимулирования «стратегической» инновационной деятельности:

- формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления;
- ежемесячная оценка нововведений и учет этой оценки при премировании;
- ежегодное формирование сборника статей по совершенствованию банковских технологий;
- поощрение специалистов, занимающихся научной работой по подготовке диссертаций.

Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления». По каким критериям должны строиться такие группы?

2. Выполните ранжирование предложенных механизмов стимулирования по степени мотивационной эффективности.

3. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Ситуация 6.

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж. Бурный рост компании привел к неуправляемости фирмы, и тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами.

Руководитель компании В. Куликов решил улучшать атмосферу внутри фирмы с помощью выпуска стенгазеты и празднования дней рождения сотрудников. Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие – общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся, и делится планами на будущее. Это традиционные методы, но два последних начинания В. Куликова – его собственное ноу-хау.

Самое последнее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. Они могут взять столько, сколько попросят, верхней границы суммы аванса нет, – это может быть и \$2000 и \$5000. Существует лишь нижняя планка запросов. Аванс меньше \$500 считается зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, директор считает неподходящим сотрудником для успешной компании. Для менеджеров стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела – \$2500. При особых обстоятельствах сотрудник может попросить сумму, превышающую определенную для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если сотрудник наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь. Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась.

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. Руководство компании настаивает на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую

иномарку, новую квартиру, поскольку они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех. Кредитование осуществляется через банк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Открыто 16 кредитных линий.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство. Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

Контрольные вопросы

1. Какие недостатки имеет предложенная руководителем система мотивации?
2. Предложите другие способы мотивирования персонала компании.

Ситуация 7

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому, что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Контрольные вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии?)

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Трудовая адаптация – это приспособление работника к условиям организации, т. е. взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные, социальные, психологические и экономические условия труда. Адаптация персонала имеет свои виды, направления, этапы, а также условия успешной адаптации, т.е. обстоятельства, причины, от которых зависит успешность трудовой адаптации. К условиям успешной адаптации персонала относят качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников, объективность деловой оценки, наличие организационного механизма управления процессом адаптации и т.п.

Ключевые слова: адаптация, работник, организация, приспособление, вхождение в новые условия труда, успешная адаптация.

Ситуация 1

«Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России.

Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Пятерочки» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований.

Зачем? Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи.

Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается от 30 до 50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез.

Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность.

Большинство людей, которые приходят работать в «Пятерочку», начинают с массовых должностей — кассир, оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию. Качество подготовки персонала признано даже конкурентами — известные торговые предприятия Петербурга хотели бы видеть сотрудников «Пятерочки» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков.

В «Пятерочке» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие.

Контрольные вопросы

1. Оцените систему адаптации персоналом «Пятерочки».

Ситуация 2

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоратив-

ной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века.

И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Контрольные вопросы

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Ситуация 3

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения

с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Контрольные вопросы

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.
2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

Ситуация 4

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Контрольные вопросы

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Ситуация 5

В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. До прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество. Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Контрольные вопросы

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?
2. В чем ошибка высшего руководства?
3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?
4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

ОТБОР, ПОДБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

Найм персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов на вакантную должность, обладающих профессиональными и личными качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием. Отбор персонала можно рассматривать как серию мероприятий и процедур, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы посредством оценки их деловых качеств.

***Ключевые слова:** отбор, подбор, найм персонала, вакантная должность, кандидат, профессиональные и личные качества.*

Ситуация 1

С 4 сентября на должности с испытательным сроком были зачислены машинистка, главный бухгалтер, шофер и диспетчер. Для главного бухгалтера в приказе было оговорено, что итоги испытательного срока будут определены после сдачи им баланса за 4-й квартал, о чем была дана расписка. Остальные принимались на работу с испытательным сроком на три месяца. Диспетчер с 11 по 19 сентября находился на больничном. В связи с неудовлетворительными результатами испытаний машинистка была уволена через шесть дней после начала работы, а главный бухгалтер – с 21 октября.

Контрольные вопросы:

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?
2. Когда истекает срок испытания у диспетчера с учетом времени его болезни?
3. Имел ли право работодатель уволить машинистку до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?
4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

Ситуация 2

Существуют разные точки зрения на проблему подбора и расстановки персонала в зависимости от возраста сотрудников. Работодатели часто полагают, что сотрудники старшего возраста не владеют новыми технологиями и не обладают гибким мышлением. Но это не больше чем миф, утверждает Дебора Рассел, директор по изучению проблем персонала консалтинговой компании Towers Perrin.

Согласно исследованию, которое недавно провела данная компания, работники в возрасте за 50 работают не хуже, а то и лучше молодых. Компания опросила 35 000 сотрудников крупных корпораций и выяснила, что работники старшего возраста более ориентированы на клиентов, а молодежь – на достижение собственных целей. Исследования Towers Perrin показали, что годовая прибыль компаний с более высоким уровнем «клиентоориентированности» работников часто превосходит средний уровень прибыли других предприятий в той же отрасли. Поэтому работники старшего возраста выгодны работодателям.

Исследователи опровергли еще один распространенный миф. Они доказали, что старые люди могут быть такими же новаторами, как и молодые. Дэвид Гейлсон, профессор экономики Чикагского университета, утверждает, что новые решения предлагают как молодые, так и старые. Он объясняет, что креативность бывает двух видов. Люди, обладающие творческим потенциалом первого вида, разрушают традиции и правила, люди со вторым видом креативности создают новое на основе ранее приобретенных знаний. Компаниям нужны люди обоих типов.

В ходе исследования выяснилось также, что работники преклонного возраста легко обучаются новым технологиям. Нил Чарнесс, профессор психологии Университета штата Флорида, утверждает, что неправильно считать, что старую собаку нельзя научить новым трюкам, и менеджерам давно пора расстаться с этими представлениями.

Иное мнение сложилось в России. Здесь работодатели считают, что работник за 50 сформировался как профессионал еще в советские времена, и поэтому он является человеком другой закалки, и у него нет никакого опыта в бизнесе, и люди преклонного возраста просто не выдерживают темпов развития российского бизнеса, В таких областях, как

финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где бизнес-процессы идут медленно и они поспевают за темпом, они успешны. Около 10% 50-летних все же выдерживают гонку и становятся звездами бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Оценить требования к возрасту кандидатов (в % соотношении по основным должностям) для российских компаний:

- а) компания, торгующая мед. техникой, лекарственными препаратами;
- б) российский офис французской компании ALD (автомобильный лизинг);
- в) розничная торговля верхней одеждой;
- г) хедхантинговая компания;
- д) салон красоты;
- е) страховая компания;
- ж) риэлтерская фирма;
- з) моторный завод;
- и) психологическое консультирование;
- к) наукоемкая компания, специализирующаяся на IT-технологиях.

Ситуация 3

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор.

Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.

Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно

сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Денисов.

Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй — остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.

Контрольные вопросы:

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

Ситуация 4

Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом.

Требования к персоналу должны быть следующие.

Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – утки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.

Советы от Алексея Арсеньева:

1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.
2. От работы администратора зависит будущее отеля.
3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

Контрольные вопросы:

1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А.Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Ситуация 5

В «Альфа-банке» работают высокопрофессиональные специалисты. Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, – 34 года. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются «Нам нужны профессионалы».

В банке используют следующие методы набора персонала: • Разработаны анкеты-резюме, которые каждый потенциальный работник банка может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.

- Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях – «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.

- Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.

- Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.

- Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).

- Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка. В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы.

- Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются преимущественно западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме:

- первичный отбор проводит отдел подбора кадров;

- профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включает тесты, опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);

- проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.
2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка.
3. Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и оцените их целесообразность применения.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ

Текучесть кадров – излишний оборот кадров по выбытию, обусловленный неудовлетворенностью работников своим положением. Естественный уровень (в пределах 3–5 % от численности персонала) способствует обновлению производственных коллективов и не требует каких-либо мер со стороны кадровых служб и руководства. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом (если это не специфика производства, например, большой объем сезонных работ). Высвобождение персонала – работа с увольняемыми сотрудниками с целью ослабления проблем, связанных с переходом в новую ситуацию. Причины выбытия разнообразны, но высвобождение рабочих и служащих проводится в строгом соответствии с законодательством о труде.

Ключевые слова: кадры, текучесть, уровень текучести, управление текучестью, обновление коллектива, высвобождение персонала, работа с увольняемыми сотрудниками.

Ситуация 1

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2000 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2007 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2008 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по

собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально- психологическими условиями работы (неблагоприятный социально- психологический климат).

Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Контрольные вопросы

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?

Ситуация 2

Петров был принят на работу в школу в качестве кочегара с 1 октября на период отопительного сезона. С 4 мая следующего года администрация уволила его в связи с окончанием сезонной работы. Увольнение Петрова произведено администрацией без согласования с местным комитетом профсоюза, а также без выплаты выходного пособия и денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

Контрольные вопросы

1. Какие работы считаются сезонными, какова их продолжительность?
2. Каковы права и обязанности рабочих и служащих, принимаемых на сезонные работы?

3. Считается ли Петров сезонным работником?

4. Какие нарушения трудового законодательства допустила администрация при увольнении Петрова?

Ситуация 3

Поссорившись с одним из своих коллег по работе, Шатров подал заявление об увольнении по собственному желанию. На другой день был издан приказ об увольнении Шатрова «по соглашению сторон». Когда Шатров узнал об этом, он потребовал свое заявление обратно. Администрация возражала, так как увольнение уже произведено, по ее мнению, законно.

Контрольные вопросы

1. Каковы общие основания прекращения трудового договора?

Ситуация 4

В связи с реорганизацией предприятия приказом директора бухгалтер Ломов без его согласия назначен на должность главного бухгалтера с окладом на 2000 руб. в месяц выше прежнего.

Контрольные вопросы

1. Что считается переводом на другую работу?

2. Может ли работодатель назначить Ломова на должность главного бухгалтера предприятия без его согласия, и имеет ли здесь значение увеличение заработка?

Ситуация 5

Экономист Серов отсутствовал на работе без уважительной причины 15 и 16 марта. 25 апреля Серов уволен за прогул без уважительной причины.

Контрольные вопросы:

1. Что является прогулом без уважительной причины?

2. Какие нарушения допущены администрацией при увольнении Серова? Может ли он быть восстановлен на работе?

Ситуация 6

Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров.

Контрольные вопросы:

1. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию?
2. Прав ли работодатель по условиям задачи?

Ситуация 7

Хитрова была принята на завод с 5 января на временную работу сроком на четыре месяца для замены нормировщицы Евсеевой, которая ушла в отпуск по беременности и родам. После окончания этого отпуска Евсеева получила дополнительно шестимесячный отпуск по уходу за ребенком. В общей сложности Хитрова заменяла Евсееву непрерывно 10 месяцев. По возвращении Евсеевой на работу Хитрова была уволена без выплаты выходного пособия и компенсации за отпуск как временный работник.

Контрольные вопросы

1. Какова продолжительность временной работы?
2. Правильно ли работодатель отказал Хитровой в выплате выходного пособия и компенсации за отпуск?

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования. Организационная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

***Ключевые слова:** организационная культура, философия и идеология управления, регламентация поведения человека, критические ситуации, прогноз поведения.*

Ситуация 1

Объединение добилось больших успехов в решении производственных и социальных задач, что стало возможным благодаря совершенствованию отношений в группах. В основу работы с коллективом положены действия той «пружины», которая поддерживает людей в состоянии постоянной мобильности и нацеленности на новое, прогрессивное. Генеральный директор пояснил, что это за «пружина» – переориентация мышления на всех уровнях управления. В основу были положены принципы:

1) использовать комплекс экономических и социально-психологических мер, побуждающих трудовую отдачу и социальную активность каждого. Была введена следующая система мотивации труда и распределительных отношений: сами бригады оценивают трудовой вклад каждого, распределяют социально-бытовые льготы;

2) передача основных функций управления в группы. Это было тяжелое время по отладке работы, текучесть кадров достигала 60 %. Решить проблему удалось, подобрав руководителя (при отборе отказались от стереотипа «руководящего лица»).

Контрольные вопросы

1. Какой тип руководителя необходим в данной ситуации?
2. Какие качества личности (черты характера и пр.) должны преобладать у такого руководителя?
3. Какие меры в работе с сотрудниками и группой необходимо предпринять новому руководителю в данной ситуации?

Ситуация 2

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Один из методов называется сторителлинг, или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. директор по развитию бизнеса И. Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали.

Контрольные вопросы:

1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику?
2. Выделите несколько возможных целей.

Ситуация 3

Вы менеджер по персоналу компании DD, которая была организована в 2000 г. в результате деления компании К на две организации. До этого момента компания К существовала на рынке четыре года. Компании DD и К входят в крупный холдинг. Численность персонала компании DD составляет 36 человек, за последний год в компании поменялось 20 человек. В отделе продаж работают шестеро, из них больше года – двое. В сервисной службе работают 15 человек, из них больше года – восемь. Отдел дизайнеров (восемь) за год не изменился по составу работников, однако в нем существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился на два сотрудника, и его численность составила девять человек. За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы при отсутствии стабильности в продажах. В работе организации нет прописанных четких правил, инструкций, положений, сотрудники не знают слова «приказ», начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Помимо поиска и привлечения клиентов менеджеры контролируют работу над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Менеджер одновременно ведет шесть –восемь проектов и работает с разными дизайнерами. Настроение у персонала скептическое, многие сотрудники поговаривают об увольнении.

Контрольные вопросы

1. Определите стадию развития организации.
2. Определите организационную культуру организации.

Ситуация 4

Компания «Логика». Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка.

В отделе продаж «Логики» работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации «Логики» вырос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента.

Дополнительная информация (может быть использована по необходимости) Справка из отчета отдела маркетинговых исследований.

Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30 %, из них увеличение объема продаж целевых программ – на 20, увеличение объема продаж массовых программ – на 10 %.

Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20 %. Увеличение ожидается в результате 10 %-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 — за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите организационную культуру организации.
3. Определите динамику изменений структуры отдела продаж, ситуацию за прошлый, текущий год и ее прогноз на следующий нарисуйте три схемы).
4. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕГЛАМЕНТАЦИИ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Данная дисциплина необходима для осуществления деятельности по управлению персоналом организации. Изучение этой дисциплины обеспечивает профессиональную подготовку студентов по организации, регламентации и нормированию труда.

Рассматривается понятие, характер и содержание трудового процесса, рабочее место и дисциплина труда, организация трудовых коллективов, классификация регламентов, формирование системы регламентирования труда управленческого персонала в организациях, классификация норм и нормативов по труду, методы нормирования труда, классификация затрат рабочего времени, нормирование труда персонала.

Ключевые слова: организация, регламентация, нормирование труда, трудовой процесс, рабочее место, классификация регламентов, нормирование труда персонала.

Ситуация 1

Предприятие, занимающееся ремонтом антикварной мебели «Время», специализируется также и на восстановлении старых музыкальных инструментов, в основном пианино. В компании работают 28 человек, включая столяров и настройщиков.

Руководитель предприятия на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил расширять сферы деятельности, осваивать новые услуги. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых уникальных музыкальных инструментов, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Руководитель «Времени» оказался прав, через полгода количество заказов уменьшилось на 25 %, и заработная плата работников стала сокращаться. Несоответствие между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у персонала настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-

то предпринять самостоятельно. Не информируя директора, они стали принимать заказы на разные антикварные инструменты, восстановлением которых раньше не занимались. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану руководства в компанию пришли опытные специалисты, и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Контрольные вопросы

1. По какой причине возникла данная ситуация? Какую ошибку допустил руководитель предприятия?
2. Какие меры можно было предпринять руководителю, чтобы не допустить эту ситуацию?

Ситуация 2

Молодая российская фирма занимается дистрибуцией и розничной торговлей парфюмерией. За три года фирма выросла от двух человек в крупный холдинг, состоящий из пяти компаний. Издержками столь бурного роста стали крайне низкая регламентация рабочих процессов, отставание количества работающих в компании сотрудников от ее реальных потребностей, хроническая перегруженность персонала, сбой в работе, резкое ухудшение эмоциональной обстановки и корпоративной дисциплины.

Контрольные вопросы

1. Какие требования к персоналу востребованы в новых условиях? Предложите перечень компетенций.
2. Какие конфликты могут возникнуть в организации в условиях интенсивного роста? Можно ли их избежать?
3. Предложите меры по совершенствованию системы управления персоналом в условиях бурного роста. Выработайте рекомендации с учетом новых требований по показателям:
 - а) развитие сотрудников;
 - б) стимулирование инновативной деятельности персонала;
 - в) ориентация на качество работы;
 - г) разрешение конфликтов.

Ситуация 3

В аптечной сети «Н» в аптеке «А» работали четыре касса. Одна из них находилась на проходном месте рядом с входом в торговый зал аптеки, но давала оборота в среднем на 30–40 % меньше, чем остальные три. Чего только в аптеке ни делали: и «самых – самых» продавцов ставили, и товары группировали, и вменяли в обязанность фармацевтам других касс сообщать покупателям, что та касса свободна. Результат нулевой.

Пригласили консультанта, который провел оценку рабочих мест методом наблюдения и выяснил, что проходы между стеллажами, на которых находились фармацевтические препараты, и прилавками, за которыми стояли продавцы, слишком узки для двух человек. Когда препараты заканчивались, их подносили складские работники, которым было запрещено проносить товары через торговый зал, так как в торговом зале все время толпились покупатели. В итоге препараты доходили только до второй кассы и передавались кассиром вручную на третью. Сотрудник, работающий за четвертой кассой, вынужден был ходить на склад за препаратами самостоятельно, что отнимало приблизительно 30–40 % времени (консультант рассчитывал по минутам). Результат налицо.

Контрольные вопросы

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

Ситуация 4

Аптечная сеть. Управляющий жалуется на то, что помощник бухгалтера постоянно опаздывает в банк на сдачу документов и т.п. Одного уже уволили фактически из-за того же, со вторым ситуация повторяется. При прямом анализе деятельности, которым, как правило, пользуется руководство компании, виноватым будет объявлен тот специалист, который задерживает документы. При комплексном анализе выясни-

лось, что задержка происходит из-за того, что бухгалтерия документы ждет со склада – т.е. виноват склад. Вроде все ясно - поставить на вид складскому начальству, в общем активизировать, ускорить, наказать и т.д. Но... на то время, когда нужно готовить документы для бухгалтерии, почему – то всегда приходится самый пик привоза товара на склад. После подсчета времени, затрачиваемого на все операции (проверить срок годности, сосчитать количество упаковок, ввести накладные в компьютер и тп.), вывод однозначен – не успеть. Брать еще одного сотрудника нет возможности – нерентабельно. А коммерческий директор, который договорился с поставщиками на такие условия, долго объяснял, что они в другое время привозить товар отказываются, так как – либо не могут, либо не успевают.

Контрольные вопросы

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; а также продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации. Сегодня в каждой организации существуют свои методы управления персоналом и его карьерой. Позиция топ-менеджеров определяет политику организации в области персонала и карьерных процессов. Эффективность такой политики определяется финансовыми результатами работы организации.

Ключевые слова: карьера, управление карьерой, деловая карьера, достижения и ожидания, личная карьера и возможности организации.

Ситуация 1

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впе-

чатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Контрольные вопросы

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему не приветливого бармена.

Ситуация 2

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.

За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина.

Мы рекомендуем г-жу Мионову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

Контрольные вопросы

1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.
2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?
3. Вся ли представленная информация объективна?

Ситуация 3

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель.

Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект – «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова. В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус функциональных корпоративных тренеров.

Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором. Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, на-

выков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – два-три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала.

Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Depo Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRM-менеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника.

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала.
2. Что может мотивировать самих сотрудников охотно делиться своими знаниями?
3. Некоторые организации, практикующие перекрестное обучение сталкиваются с проблемой ухода тренеров. Как бы вы предложили решить эту проблему?

Ситуация 4

В 2002 г. С. Кухтин устроился рядовым сотрудником в крупный московский ИТ-холдинг. Направление информационной безопасности, которым ему поручили заниматься, стало быстро развиваться, а вместе с ним росла и карьера. Через некоторое время его назначили руководителем направления. По итогам работы подразделение Кухтина показало хорошую динамику развития и финансовые показатели.

Но в результате обсуждения вариантов будущего развития с руководством компании Кухтин понял, что с дальнейшим карьерным ростом придется повременить. Он нашел себе несколько интересных новых проектов, но в

результате их обсуждения все они были поручены другим подразделениям. Компания перестала предлагать Кухтину возможности дальнейшего развития. И в 2004 г. он принял предложение перейти в небольшую, малоизвестную компанию. Первый год на новом месте ему пришлось очень непросто, однако, пройдя несколько карьерных ступеней, С. Кухтин со своим подразделением был выделен в отдельную бизнес - структуру.

Контрольные вопросы

1. Объясните причину ухода С. Кухтина из холдинга. Какова роль личных и организационных факторов?
2. Какой тип мотивации выражен у С. Кухтина?
3. Какие изменения в организации позволят преодолеть проблему монотонности работы?
4. Что может сделать служба персонала, чтобы сохранить ценного сотрудника?

Ситуация 5

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как *KPI*. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире –от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект.

Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где *KPI* позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для

компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста.

Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?

2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Оплата труда или заработная плата представляет собой основной источник дохода персонала предприятия. В связи с этим заработная плата является мощным стимулом роста производительности труда и, соответственно, повышения результатов деятельности предприятия.

Заработная плата – это цена рабочей силы, часть дохода наемного работника, доля чистой продукции или дохода предприятия. Условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда. Принципы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики.

***Ключевые слова:** оплата труда, заработная плата, источник дохода, стимул роста, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда.*

Ситуация 1

Согласно теории человеческого капитала, более образованные работники должны получать большую заработную плату, так как для их воспроизводства требуется больше средств. Оценим уровень дифференциации между профессиональными группами (предположение, что бо-

лее образованные работники занимают более высокие статусные позиции) и прожиточным минимумом.

Соотношение средней начисленной заработной платы работников по профессиональным группам и прожиточного минимума за четыре года:

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Средняя начисленная заработная плата работников по профессиональным группам руб., в том числе:	8694	13750	18084	22717
- руководители организаций и их структурных подразделений (служб)	15164	23934	33506	41581
- специалисты высшего уровня квалификации	9414	14854	20119	24989
- специалисты среднего уровня квалификации	7201	11395	15158	18960
- неквалифицированные рабочие	3914	6199	8358	10533
Прожиточный минимум, руб.	3018	3847	5153	6369
Соотношение средней начисленной заработной платы работников по профессиональным группам к сумме прожиточного минимума, %, в том числе:	288	357	351	357
- руководители организаций и их структурных подразделений (служб)	502	622	650	652
- специалисты высшего уровня квалификации	311	386	390	392
- специалисты среднего уровня квалификации	238	296	294	298
- неквалифицированные рабочие	130	161	162	165

Контрольные вопросы

1. Подтвердите проведенными на основе анализа статистических данных таблицы расчетами достоверность теории человеческого капитала в России

Ситуация 2

Статистические данные за 4 года приведены в таблице. Оцените по рассматриваемой проблеме влияние гендера на оплату труда, ориентируясь на данные ниже вопросы:

Соотношение средней начисленной заработной платы мужчин и женщин в России

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Средняя начисленная заработная плата мужчины, руб	11778	17949	23945	30005
Средняя начисленная заработная плата женщины, руб	7153	11326	15639	19219
Соотношение средней начисленной заработной платы женщины к средней начисленной заработной плате мужчины, %				

Контрольные вопросы

1. Определите соотношение средней начисленной заработной платы женщины к средней начисленной заработной плате мужчины в процентах и сделайте вывод с учетом того, что в странах Евросоюза женщины зарабатывают на 16 % меньше, чем мужчины, в Великобритании – на 21 %, на Украине – на 8 %.

2. Согласны ли вы с утверждением экспертов Росстата, что дискриминация имеет место, так как мужчины быстрее продвигаются по карьерной лестнице и соответственно им начисляются более высокие премии, а к женщинам относятся настороженно, так как они в любой момент могут уйти в декрет?

3. Ваше отношение к гендерной дискриминации. Можно ли в данном случае говорить о факте гендерной дискриминации или для принятия подобного утверждения в таблице слишком мало информации?

4. Как вы объясните полученные вами данные?

5. Что, на ваш взгляд, следует сделать, чтобы искоренить в сознании работодателей возможность гендерной дискриминации?

Ситуация 3

Структура оплаты труда в учреждении здравоохранения за 2012–2015 гг.

Показатель, %	2012	2013	2014	2015
Базовый оклад по ПКГ	55	52	58	56
Компенсационные выплаты	15	18	12	14
Стимулирующие выплаты	30	30	30	30

Контрольные вопросы

1. Рассмотрите структуру оплаты труда.
2. Сравните изменение структуры оплаты труда за рассматриваемый период.
3. Проанализируйте и сделайте выводы о реализации стимулирующей функции заработной платы.

Ситуация 4

Структура фонда заработной платы ООО «Прогресс»

Вид оплаты	Сумма, млн. руб.		
	план	факт	отклонение
Фонд оплаты труда	16076,3	18065,8	
По сдельным расценкам	8343,6	9412,3	
По тарифным ставкам и окладам	5160,5	5347,5	
Премии за производственные результаты	1093,2	1300,7	
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	1093,2	1246,5	
Прочие выплаты из ФЗП	385,8	758,8	
Выплаты за счет чистой прибыли	85,0	120,0	
Выплаты социального характера	85,7	86,2	

Контрольные вопросы

1. Выполните анализ представленного фонда заработной платы.
2. Сделайте обоснованные выводы по эффективности использования фонда заработной платы.

Ситуация 5

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков. Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реаль-

ности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему:

– да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема, — высказала свое мнение Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и, вообще, технически это не его проблема.

Контрольные вопросы

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Ситуация 6

Механизм и принципы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда (ФОТ) инженерно-педагогических работников (ИПР) образовательной организации должен обеспечивать зависимость размера стимулирующей части ФОТ от результатов деятельности работника.

Направление	1-я категория	2-я категория
Организация системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся		
Динамика индивидуальных образовательных результатов		
Итоговая оценка результатов обучения с участием представителей ассоциаций работодателей		
Результаты аттестации уровня личной профессиональной компетентности ИПР		
Соответствие квалификационного уровня ИПР требованиям «профессионального стандарта»		
Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся		
Участие в коллективных педагогических проектах		
Участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы		
Руководство методической комиссией		
Участие (организация) физкультурно-оздоровительной и спортивной работы		
Участие в создании элементов образовательной инфраструктуры		
Участие в сетевых образовательных проектах		

Контрольные вопросы

1. Распределите представленные в таблице направления для разработки показателей оценки эффективности деятельности ИПР по двум категориям — «направления оценки эффективности деятельности ИПР для распределения стимулирующей части ФОТ» и «направления оценки сложности и качества труда ИПР для повышения должностных окладов».

Ситуация 7

В новой системе оплаты труда для построения схем окладов работников, включая дифференциацию размеров окладов в зависимости от сложности трудовых обязанностей, руководителю образовательного учреждения (ОУ) в качестве первого шага необходимо определить размеры части ФОТ, которую он предполагает направить на установление должностных окладов, оставив часть средств ФОТ на выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Следующим шагом является определение минимального размера оклада работника по должности, предполагающей выполнение самых простых работ в нормальных условиях труда и требующих минимального уровня специального профессионального образования. При этом руководители ОУ должны производить оценку сложности работ по профессиональным квалификационным группам.

Контрольные вопросы

1. Как рассчитать ту часть ФОТ (ФОТ_{dif}), которую можно использовать на дифференциацию окладов в схеме должностных окладов, если

O_{min} – минимальный оклад по выбранной должности,

T_{sh} – штатная численность работников ОУ

написать формулу.

2. Как определить оклад по каждому квалификационному уровню внутри профессиональных квалификационных групп, если:

i – количество квалификационных уровней сложности работ по должностям, включенным в совокупность профессиональных квалификационных групп того или иного вида деятельности;

O_i – величина оклада, соответствующая сложности работ по должностям, отнесенным к i -тому квалификационному уровню;

O_{m} – минимальный оклад, установленный руководителем учреждения для работников, отнесенных к совокупности профессиональных квалификационных групп того или иного вида деятельности;

K_i – коэффициент нарастания оплаты за увеличение сложности работ по должностям, отнесенным к i -тому квалификационному уровню, относительно минимального оклада, принимаемого за единицу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдюнина М., Денисова Е. и др. Метафорическая деловая игра. Практическое пособие для бизнес-тренера. СПб.: Речь, 2010. 128 с.
2. Андюсов Б. Кейс-технология – инструмент формирования компетентностей // Директор школы. 2010. № 4. С. 61–65. .
3. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом. СПб.: Речь, 2004. 400 с.
4. Батоврина Е.В. Кейс-стади как метод обучения специалистов в области управления // Педагогические науки. 2009. №1. С. 138–140.
5. Гуревич А. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. СПб.: Речь, 2007. 144 с.
6. Еремин А.С. Обеспечение учебной работы с использованием кейс-метода // Инновации в образовании. 2010. №4. С. 77–90.
7. Еремин А.С. Разработка и апробация кейсов // Инновации в образовании. 2010. №3. С. 15–36.
8. Могилевкин Е.А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг-СПб.: Речь, 2007. 336 с.
9. Рабцевич А.А., Валиуллина В. Э. Технология кейс-стади как разновидность деловой игры // Молодой ученый. 2014. №5. С. 554–555.
10. Смирнова И. Бизнес-кейсы. Управление персоналом. М.: Инфотропик Медиа, 2010. 152 с.
11. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 695.
12. Шимутина Е. Кейс-технологии активного обучения // Учитель. 2009. №3. С. 29–30.
13. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала. СПб.: Речь, 2008. 160 с.

Учебное издание

*Белинская Марина Николаевна,
Иваненко Лариса Викторовна,
Чудасова Людмила Алексеевна*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КЕЙС-ЗАДАЧИ

Часть II

Публикуется в авторской редакции
Оформление выходных данных *Л.А. Кнохиновой*
Компьютерная верстка, макет *Н.П. Бариновой*

Подписано в печать 30.11.2016.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная
Печ. л. 3,75. Тираж 100 экз. Заказ № . Арт. - 79/2016.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34

Издательство Самарского университета,
443086, Самара, Московское шоссе, 34

