

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»

Институт экономики, финансов и менеджмента

Кафедра менеджмента и экономической теории

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИКУМ

Екатеринбург
Издательство Уральского ГАУ
2021

УДК 331.1(075.8)
ББК 60.82
У67

Утверждено Учебно-методическим советом ФГБОУ ВО «Уральский ГАУ»
(протокол № 24 от 24.12.2020)

Рецензенты: Зарубина Е. В., доцент, кандидат философских наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета
Галюк А. Д., доцент, кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом и социологии
Уральского государственного университета путей сообщения

Составители: Александрова Н. А., кандидат философских наук,
заведующая кафедрой «Управление персоналом и социология»
Уральского государственного университета путей сообщения
Петрова Л. Н., старший преподаватель кафедры менеджмента
и экономической теории Уральского государственного
аграрного университета
Фатеева Н. Б., старший преподаватель кафедры менеджмента
и экономической теории Уральского государственного
аграрного университета

У67 **Управление персоналом организации: практикум / Н. А. Александрова, Л. Н. Петрова, Н. Б. Фатеева.** – Екатеринбург: Издательство Уральского ГАУ, 2021. – 176 с.

ISBN 978-5-87203-478-0

Пособие предназначено для практической работы для студентов по направлению подготовки бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом» для очной и заочной формы обучения.

Пособие призвано сформировать у студентов практический подход к кадровому менеджменту в организации, необходимые профессиональные компетенции для практической работы в качестве менеджера по управлению персоналом.

УДК 331.1(075.8)
ББК 60.82

© Н. А. Александрова, сост., 2021
© Л. Н. Петрова, сост., 2021
© Н. Б. Фатеева, сост., 2021
© Уральский государственный
аграрный университет, 2021

ISBN 978-5-87203-478-0

СОДЕРЖАНИЕ

.....

Введение	4
1. Основы кадровой политики организации	5
2. Основы стратегического управления персоналом	19
3. Основы кадрового планирования и контроллинга	26
4. Стратегия привлечения персонала	28
5. Управление профориентацией	32
6. Набор, отбор и найм персонала	36
7. Управление трудовой адаптацией персонала	65
8. Оценка и аттестация персонала	78
9. Принципы оценки труда персонала организации	95
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	104
11. Высвобождение персонала	135
12. Организация обучения персонала	143
13. Управление деловой карьерой персонала и кадровым резервом	162
Библиографический список	173

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом организации является одной из основных дисциплин направления подготовки бакалавриата «Управление персоналом». Ее изучение базируется на знаниях дисциплин «Кадровая политика и кадровое планирование», «Основы управления персоналом», «Основы безопасности труда».

В мировоззренческом и методологическом плане курс «Управление персоналом организации» обеспечивает подготовку студентами выпускных квалификационных работ.

Основная цель дисциплины – сформировать у студентов целостный подход к кадровому процессу на предприятии и необходимые профессиональные компетенции для практической работы в качестве менеджера по управлению персоналом, дать им теоретические и методологические знания и практические навыки по формированию и организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы и управлению ею, технологиям управления персоналом, оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом и навыки цифровизации HR-менеджеров.

Задачи дисциплины:

- сформировать знания кадрового менеджмента, методологии и системы управления персоналом организации; современных технологий управления персоналом организации во всем их многообразии, а также методов оценки персонала;
- сформировать понимание сути и значения эффективного управления персоналом в процессе достижения целей организации;
- научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- подготовить студентов к практической работе по управлению персоналом организации, эффективной и целенаправленной работе с человеческими ресурсами.

1. ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

.....

Ситуационная задача 1

В период после образования Российской Федерации как самостоятельного демократического федеративного правового государства полномочия для принятия кадровых решений в органах государственной власти и управления принадлежат им самим. Поскольку кадры находятся на службе у государства, постольку и все вопросы, относящиеся к разработке и реализации кадровой политики, должны всецело принадлежать полномочным государственным органам, находящимся вне влияния политических партий и объединений.

Наиболее весомая роль в приведении в действие функциональных компонентов кадровой политики по статусу принадлежит Президенту Российской Федерации. В соответствии с Конституцией России (ст. 83) к полномочиям Президента РФ в области выработки и осуществления государственной кадровой политики относятся следующие. Президент Российской Федерации:

- 1) назначает с согласия Государственной Думы Председателя Правительства Российской Федерации;
- 2) имеет право председательствовать на заседаниях Правительства Российской Федерации;
- 3) принимает решение об отставке Правительства Российской Федерации;
- 4) представляет Государственной Думе кандидатуру для назначения на должность Председателя Центрального банка Российской Федерации; ставит перед Государственной Думой вопрос об освобождении от должности Председателя Центрального банка Российской Федерации;
- 5) по предложению Председателя Правительства Российской Федерации назначает на должность и освобождает от должности заместителей Председателя Правительства Российской Федерации, федеральных министров;

6) представляет Совету Федерации кандидатуры для назначения на должности судей Конституционного Суда Российской Федерации, Верховного Суда Российской Федерации, Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, а также кандидатуру Генерального прокурора Российской Федерации; вносит в Совет Федерации предложение об освобождении от должности Генерального прокурора Российской Федерации; назначает судей других федеральных судов;

7) формирует и возглавляет Совет Безопасности Российской Федерации, статус которого определяется федеральным законом;

8) утверждает военную доктрину Российской Федерации;

9) формирует Администрацию Президента Российской Федерации;

10) назначает и освобождает полномочных представителей Президента Российской Федерации;

11) назначает и освобождает высшее командование Вооруженных Сил Российской Федерации;

12) назначает и отзывает после консультаций с соответствующими комитетами или комиссиями палат Федерального Собрания дипломатических представителей Российской Федерации в иностранных государствах и международных организациях

Задание: найдите информацию в средствах массовой информации (газеты, радио, телевидение, интернет), кто (фамилия, имя, отчество, возраст, образование, опыт работы, дата назначения на должность) в настоящее время занимает ключевые государственные посты.

Ситуационная задача 2

Проанализируйте проект концепции государственной кадровой политики РФ.

Концепция государственной кадровой политики Российской Федерации (проект)

1. Общие положения

В настоящей Концепции государственной кадровой политики (ГКП) Российской Федерации (далее – Концепции) раскрываются:

- основные направления деятельности государства, обеспечивающие условия для реализации конституционных гарантий граждан по свободному использованию своих способностей и распоряжению ими;
- приоритетные направления формирования кадрового потенциала общества и механизмы его востребования в условиях рыночных отношений;
- основные принципы и механизмы взаимоотношений государства и институтов гражданского общества по вопросам формирования и реализации государственной кадровой политики.

Стратегической целью государственной кадровой политики является формирование и востребование кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса российского общества, обеспечивающего сохранение его целостности и высоких темпов социально-экономического развития, конкурентоспособность в международном разделении труда.

Стратегическим направлением государственной кадровой политики Российской Федерации является определение роли государства в создании условий для свободного использования гражданами своих способностей, их развития и востребованности в обществе.

Основными принципами государственной кадровой политики являются законность, демократизм, научность, профессионализм, открытость, равная социальная доступность, патриотизм, преемственность.

Государственная кадровая политика Российской Федерации призвана обеспечить:

- регулирование процессов формирования и востребования кадрового потенциала страны;
- защиту граждан, общества и государства от непрофессионализма; привлечение институтов гражданского общества к участию в процессах

развития и реализации интеллектуальных и профессиональных ресурсов России.

Основные термины и понятия

Государственная кадровая политика – стратегия государства по воспроизводству и востребованию кадрового потенциала общества, приоритетное направление политики занятости профессионально подготовленной части трудовых ресурсов общества.

Кадры – часть персонала организации, обладающая профессиональными способностями и статусом, необходимыми для достижения целей организации.

Кадровый потенциал общества (кадровый потенциал России) – часть трудовых профессионально подготовленных ресурсов общества, способных участвовать в профессиональных видах трудовой деятельности.

2. Состояние кадрового потенциала России

Переход России к рыночным отношениям в 90-е годы XX столетия характеризовался отсутствием продуманной и обоснованной политики государства по отношению к ее кадровому потенциалу. Это проявилось в обвальном разгосударствлении кадрового потенциала; падении престижа интеллектуальных видов труда; угрожающем сокращении численности занятых в ведущих отраслях экономики, науки, образования, медицины; практически полном разрушении системы подготовки квалифицированных рабочих кадров; прекращении ротации кадров между регионами; депрофессионализации государственного аппарата и коррумпированности части его работников; несогласованности темпов формирования рыночной системы трудовых отношений и разработки ее правовых основ.

Все это привело к разрушению интеллектуального и профессионального ресурса российского общества, сужению возможностей реализации конституционных прав граждан России по свободному использованию своих способностей и распоряжению ими, усилению неравномерности распределения кадрового потенциала по регионам России и истощению кадрового обеспечения социокультурного пространства и, как следствие, ограничению доступа граждан к образованию, медицинскому обслуживанию, культурным ценностям, снижению уровня их занятости. Сложившиеся недопустимые перекосы на рынке труда. Государственная политика подготовки профессионального потенциала общества не соответствует тенденциям развития отраслей экономики и промышленности. До 40% выпускников образовательных учреждений не находят себе применения, в то время как в ряде отраслей ощущается острый дефицит специалистов.

Неудовлетворенность граждан сложившимся в обществе отношением к профессиональным способностям повлекла за собой отток высококвалифицированных специалистов за рубеж. Россия становится кадровым донором промышленно развитых стран.

Кадровый потенциал России составляет важнейшее национальное достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно поступательное развитие страны. Отсутствие эффективных механизмов государственного воздействия на процессы формирования и востребования кадрового потенциала, снижение его профессионализма приводят к углублению кризисных явлений, развитию необратимых процессов в экономике, социальной сфере, государственном управлении, тем самым усугубляя отставание страны и ослабляя позиции России в мировом сообществе. Предотвратить это могут только решительные, последовательные, комплексные и своевременные действия, опирающиеся на полноценную правовую, методологическую и организационную основу. Они должны быть выработаны и представлены в долгосрочной государственной кадровой политике Российской Федерации как важнейшего инструмента социальной политики и политики занятости профессионально подготовленной части граждан России.

Государственная кадровая политика Российской Федерации разрабатывается и осуществляется с учетом объективных факторов состояния кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития общества.

3. Государство и кадровый потенциал

Государственное регулирование формирования и востребования кадрового потенциала осуществляется в соответствии с основами конституционного строя Российской Федерации в условиях масштабной экономической трансформации, смены системы ценностей и социальных приоритетов.

Государство использует свои возможности для постоянного наращивания кадрового потенциала, консолидации общества на основе сохранения единого социокультурного пространства страны, роста благополучия граждан и обеспечивает:

- разработку основных принципов и приоритетов в области профессионального развития кадрового потенциала в соответствии с тенденциями развития науки, технологий, отраслей промышленности, общества;
- разработку принципов и механизмов экономического стимулирования деятельности субъектов управления по востребованности кадрового потенциала общества;

- формирование правовых и организационных основ защиты общества от непрофессионализма;
- создание системы гарантий, компенсаций и защиты интересов граждан, занятых в профессиональных видах деятельности;
- формирование экономических механизмов, регулирующих распределение кадрового потенциала с целью сохранения и поддержания единого социокультурного пространства в регионах России.

Приоритетным объектом государственного регулирования развития кадрового потенциала Российской Федерации является профессиональное образование. Оно выступает важнейшим фактором обеспечения национальной безопасности, роста благосостояния страны и ее граждан.

Основная задача образовательной политики – достижение современного качества образования, его соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

Успешное решение задач государственного регулирования формирования и развития кадрового потенциала, обеспечение адекватности его структуры тенденциям социально-экономического развития страны предполагает:

- анализ и прогнозирование перспектив развития науки, техники, технологий, состояния рынков труда, а также тенденций профессионализации труда в различных сферах общества;
- обеспечение законности в процессе реализации государственной политики занятости профессионально трудоспособных граждан;
- демократизацию форм и методов контроля над процессами развития системы формирования кадрового потенциала;
- внедрение экономических механизмов, регулирующих соответствие структуры кадрового потенциала потребностям федерального и регионального рынков труда, устранение диспропорций в профессиональной подготовке специалистов;
- предоставление материальных и социальных гарантий, обеспечивающих достойный уровень жизни граждан, занятых в профессиональных видах деятельности.

Государственное регулирование структуры кадрового потенциала общества предусматривает:

- совершенствование законодательной и нормативной правовой базы профессионального развития граждан;
- повышение духовно-нравственных и социально-экономических требований к профессиональному образованию человека;
- комплексную и глубокую модернизацию системы профессионального образования, опережающее и многоуровневое ее развитие, оптими-

зацию сети образовательных учреждений исходя из коренных государственно-политических целей и интересов граждан;

- обновление и оптимизацию государственных образовательных стандартов и программ образования как решающее условие формирования у граждан системы современных социально значимых ценностей и общественных установок;

- разработку комплекса социально-экономических механизмов, направленных на обеспечение преемственности различных уровней, форм и методов повышения профессионализма, создание эффективной системы дополнительного и послевузовского профессионального образования;

- государственный, муниципальный и отраслевой заказы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;

- формирование эффективной системы обеспечения востребованности выпускников учебных заведений и образовательных центров на принципах добровольного выбора гражданином места работы, сочетания интересов государства и личности, рациональной обоснованности потребности в специалистах, целевой контрактной подготовки, конкурентоспособности специалистов, ответственности и необходимых гарантий и компенсаций со стороны работодателя;

- повышение социального статуса и материального обеспечения профессорско-преподавательского состава учебных заведений;

- совершенствование механизмов государственного контроля качества развития кадрового потенциала путем лицензирования, аттестации и аккредитации учебных заведений и образовательных программ, создание системы сертификации персонала, систем управления качеством подготовки специалистов;

- государственное регулирование инвестиций в развитие кадрового потенциала общества.

4. Механизмы востребованности кадрового потенциала общества

Государство способствует повышению профессиональной мобильности, развитию активности граждан, направленной на профессиональное самоопределение, самообразование и реализацию ими своих способностей.

Механизмы востребованности кадрового потенциала должны быть ориентированы на создание:

- условий, при которых человек, начиная со школы, становится объектом внимания социальных институтов, призванных помочь ему в профессиональном самоопределении, выборе профессии и овладении ею;

– условий, обеспечивающих гражданам равные права при работе по найму в соответствии с их квалификацией, а также исключаящих при приеме на работу и увольнении, при оплате труда дискриминацию по полу, возрасту, социальной принадлежности, национальности, вероисповеданию, семейному положению, месту жительства;

– условий, защищающих права и интересы молодых и беременных женщин, женщин, имеющих детей, при найме и увольнении с работы, а также условий, обеспечивающих экономическую выгоду для работодателя включать в штат эти категории граждан;

– условий, обеспечивающих экономическую заинтересованность работодателя в использовании профессиональных способностей лиц с ограниченной профессиональной трудоспособностью.

В многонациональном социуме государство призвано учитывать сложность этнического многообразия общества и его взаимосвязь с социально-профессиональной структурой. Государством принимается комплекс мер по содействию развитию кадрового потенциала каждого этноса, разрабатываются специальные программы по выравниванию имеющихся диспропорций, социально-профессиональному развитию национальных меньшинств, малочисленных народов, сохранению и развитию самобытных традиций в этой области. Государство разрабатывает механизмы:

- противодействия любым формам этнократического элитизма;
- предупреждения дискриминации работников по этническому и половому признакам, преодоления этномонополизации отдельных видов трудовой деятельности, за исключением традиционных народных промыслов;
- контроля ответственности средств массовой информации за распространение дискриминационных условий найма на работу;
- обеспечения экономической заинтересованности работодателя при найме на работу отдельных групп профессионально подготовленных граждан.

Государство реализует свое право на установление квот при найме на работу для отдельных групп граждан на предприятиях, в которых оно имеет контрольный или зависимый пакет акций, а также тех, где доля государственного заказа составляет более 25%.

Механизмы востребованности кадрового потенциала общества получают юридическое закрепление в соответствующих законодательных актах Российской Федерации.

Государственная кадровая политика в системе межгосударственных отношений оказывает воздействие на характер и содержание межгосударственных отношений, исходя из взаимосвязи социальных и политических

процессов в Российской Федерации, регулирует уровень открытости рынка труда, создает условия для привлечения кадрового потенциала других стран.

5. Государственные механизмы защиты общества и профессионалов

Государство создает механизмы защиты общества от непрофессионализма в видах труда, связанных с воспитанием, образованием и здоровьем граждан, а также управлением сложными социальными системами, способными порождать социальные риски и требующими высокой квалификации персонала. Это обеспечивается:

- разработкой эффективных норм и ограничений (правовых, организационных, социокультурных) на право заниматься деятельностью, требующей специальной подготовки;
- усилением открытости, конкурентности и рыночной мотивации в сферах профессиональной деятельности;
- установлением системы ответственности должностных лиц и кадровых служб (служб управления персоналом) за действия (или бездействие), связанные с участием в профессиональных видах деятельности граждан, не имеющих соответствующей квалификации;
- развитием партнерских отношений между государственными структурами и профессиональными сообществами по вопросам занятости граждан в профессиональных видах деятельности;
- формированием высококвалифицированного кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, стабильного и сбалансированного государственного аппарата, способного эффективно, оперативно, гибко и экономично обеспечивать реализацию задач государственного управления;
- развитием национальной системы сертификации персонала в профессиональных видах деятельности, включая создание центров оценки персонала; разработкой и внедрением кодексов профессиональных сообществ, содержащих требования к качеству персонала; приведение национальной системы оценки качества персонала в соответствие с международными стандартами.

Границы государственного воздействия на формирование системы защиты интересов граждан, занятых в профессиональных видах деятельности, обуславливаются рыночными отношениями и механизмами и определяются законодательством.

6. Правовые, организационные и информационные основы государственной кадровой политики

Правовой основой государственной кадровой политики являются Конституция Российской Федерации, законодательные акты Российской Федерации, Указы и распоряжения Президента Российской Федерации, нормативные и распорядительные правовые акты федеральных органов государственной власти, органов власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, а также общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации.

Основные направления осуществления государственной кадровой политики Российской Федерации определяются Президентом Российской Федерации, который обеспечивает участие всех ветвей власти в ее формировании и реализации. Разграничение компетенции Президента Российской Федерации, федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в вопросах государственной кадровой политики осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации законодательством Российской Федерации.

На основе положений Концепции государственной кадровой политики Российской Федерации разрабатываются соответствующие федеральные и региональные программы, законы и другие нормативные правовые акты органов государственной власти и местного самоуправления, а также соответствующие внутриведомственные нормативные акты и локальные нормативные акты организаций и предприятий.

Механизмы государственной кадровой политики Российской Федерации действуют:

- в федеральных органах государственной власти, органах власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных организациях, учреждениях и предприятиях – в полном объеме;
- в организациях и на предприятиях различных форм собственности с установленной долей участия государства – в части регулирования кадровых процессов и отношений, определенных соответствующими правовыми актами;
- в негосударственной сфере – в части регулирования кадровых процессов и отношений, определенных соответствующими правовыми актами.

Органами по обеспечению разработки, координации и контроля реализации основных направлений государственной кадровой политики Российской Федерации являются:

– на общероссийском уровне – Администрация Президента Российской Федерации как орган, обеспечивающий деятельность Президента Российской Федерации по осуществлению его конституционных полномочий, а также аппараты федеральных органов государственной власти, осуществляющих государственную власть в Российской Федерации, в части соответствующих органов государственной власти, государственных организаций, учреждений и предприятий, а также организаций и предприятий с установленной долей собственности государства;

– в федеральных округах – аппараты полномочных представителей Президента Российской Федерации в части полномочий, установленных Президентом Российской Федерации;

– в субъектах Российской Федерации и органах местного самоуправления – аппараты органов государственной власти и органов местного самоуправления в части соответствующих органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных организаций, учреждений и предприятий, а также организаций и предприятий с установленной долей собственности государственных органов и органов местного самоуправления.

Координирующие функции по реализации государственной кадровой политики Российской Федерации возлагаются:

– на общероссийском уровне – на Совет по государственной кадровой политике при Президенте Российской Федерации;

– в федеральных округах – на советы по государственной кадровой политике при полномочных представителях Президента Российской Федерации;

– в субъектах Российской Федерации и органах местного самоуправления – на советы по государственной кадровой политике при их руководителях.

Субъекты Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные организации, учреждения и предприятия разрабатывают и реализуют собственную кадровую политику с учетом положений Концепции государственной кадровой политики Российской Федерации и действующего законодательства. В целях объективной оценки состояния кадрового потенциала общества в федеральном округе, субъекте Российской Федерации, муниципальном образовании, в сферах производства, науки, образования и культуры и определения приоритетных направлений государственной кадровой политики уполномоченными государственными органами обеспечиваются:

- сбор, накопление, систематизация и анализ данных о состоянии и тенденциях развития кадрового потенциала, информационно-справочное обслуживание пользователей кадровой информации;
- действенная система информирования общества о содержании государственной кадровой политики на основе сочетания принципов общественного доступа к кадровой информации и ее эффективной защиты;
- обмен кадровой информацией с коммерческими, общественными некоммерческими и иными негосударственными организациями;
- внедрение новых информационных технологий в сферу кадровой политики;
- информационно-аналитическое сопровождение государственных кадровых программ, включая широкие рекламные акции в электронных и печатных средствах массовой информации;
- модернизация кадровой статистики.

Ответственность за результаты осуществления государственной кадровой политики Российской Федерации, контроль над соблюдением ее принципов и реализацией основных направлений устанавливаются посредством:

- четкого определения перечня органов, ответственных за результаты государственной кадровой политики;
- формирования системы контроля над реализацией государственной кадровой политики;
- представления ежегодного отчета Президенту Российской Федерации о состоянии и тенденциях изменения кадрового потенциала России;
- создания парламентской комиссии по равным правам при работе по найму, а также соответствующих комиссий в законодательных (представительных) органах государственной власти субъектов Российской Федерации;
- изменения статуса и расширения объема задачи и функций федеральной инспекции труда.

Разрабатываются механизмы контроля государственными органами и система ответственности должностных лиц и кадровых служб (служб управления персоналом) предприятий и организаций за нарушение процедур найма и документационного учета персонала.

Государство оказывает поддержку формированию общественных объединений специалистов по кадровой политике и управлению персоналом, содействует установлению стандартов качества по работе с персоналом.

Разрабатывается федеральная программа по развитию отечественной культуры управления персоналом и подготовке специалистов в этой области.

7. Институты гражданского общества и государственная кадровая политика

Федеральные, региональные и местные органы власти и должностные лица, осуществляющие государственную кадровую политику, создают необходимые условия и механизмы непосредственного и опосредованного участия граждан Российской Федерации, организаций и объединений в решении следующих задач:

- выработка целей и задач государственной кадровой политики, ее основных направлений и приоритетов;
- формирование концептуальных, правовых и нравственных основ государственной кадровой политики;
- создание институтов независимой общественной экспертизы результативности государственной кадровой политики;
- проведение независимой экспертизы действующей системы социальной защиты кадрового потенциала общества;
- создание действенной системы гражданского контроля над процессами формирования и реализации государственной кадровой политики.

Основными направлениями влияния институтов гражданского общества на государственные органы в сфере формирования и реализации государственной кадровой политики являются:

- непосредственное взаимодействие органов государственной власти с общественными объединениями граждан по проблемам государственной кадровой политики;
- прямое и опосредованное политическое воздействие граждан и их объединений на государственные органы при формировании их кадрового состава, выработке общественных оценок результатов их деятельности;
- непосредственное выражение общественного мнения, интереса и потребностей, проявляющихся в ходе избирательных кампаний и референдумов по проблемам государственной кадровой политики;
- общественная оценка решений государственных органов по вопросам государственной кадровой политики, основанная на результатах опросов и иных инструментах изучения общественного мнения, данных социологических исследований;
- обращения граждан в различные государственные органы по вопросам соблюдения норм открытости и гласности в реализации государственной кадровой политики;
- формирование общественных объединений и независимых негосударственных учреждений и организаций (фондов, исследовательских

центров, институтов), содействующих разработке и реализации государственной кадровой политики.

По мере стабилизации и упрочения общегосударственных интересов в кадровой политике России и усиления организующей и активной роли структур гражданского общества может произойти перераспределение приоритетов государственного и общественного компонентов регулирования механизмов разработки и реализации государственной кадровой политики.

*Рабочая группа
Совета по кадровой политике при полномочном представителе
Президента Российской Федерации в Центральном федеральном округе*

Контрольные вопросы

13. Каково содержание понятия «кадровый потенциал»? Как соотносятся понятия «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»?

14. Раскройте содержание основных элементов трудового потенциала общества и организации.

15. Какие показатели измерения кадрового потенциала вам известны? Какие из них являются оптимальными?

16. Проанализируйте основные методы анализа кадрового потенциала и отметьте сильные и слабые стороны каждого из них.

17. Определите понятие «кадровая политика государства» и назовите основных субъектов кадровой политики.

18. Какие виды кадровой политики государства вам известны? Как они реализуются в современной России?

19. Каковы цели кадровой политики российского государства? Какие проблемы общества решаются за счет сбалансированной кадровой политики государства?

20. Каким образом формируется государственная кадровая политика в развитых странах и в Российской Федерации?

21. Почему в настоящее время в развитых странах уделяется значительное внимание разработке и реализации кадровой политики?

22. Назовите специфические черты кадровой политики Российского государства.

2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуационная задача 1

«Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»

Описание ситуации. Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом (ТП) высокого качества. Общая стратегия управления персоналом направлена на повышение эффективности реализации и конкурентоспособности ТП предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации ТП, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом представлены в таблице 1.

Постановка задачи. Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация и развитие ТП.

Методические рекомендации. Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д.

Таблица 1

Качественные характеристики долгосрочных целей
по направлениям деятельности службы управления персоналом

ПАРАМЕТРЫ	Направления деятельности службы управления персоналом		
	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	РЕАЛИЗАЦИЯ ТП	РАЗВИТИЕ ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда. Совершенствование технологий реализация трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить найм высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала, применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2004 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2004 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2004 г.
Организационно-экономические мероприятия			

Ситуационная задача 2

«Разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

Описание ситуации. На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой – выработка вариантов стратегий управления персоналом на ближайшие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых, современных мощностей.
2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов начиная с 2007–2008 гг., снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2009 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.
3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.
4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5–8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.
2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия оценивается 3 баллами (по пятибалльной системе).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи. Исходя из предлагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации. Стратегия управления персоналом – это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внешние и внутренние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Ситуационная задача 3 «Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации. Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации.

Известно также, что стратегия управления персоналом (УП) обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия УП не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов, таких, например, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи. Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии УП. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой УП и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы УП вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии УП, охарактеризуйте соответствующие стратегии УП.

Методические указания. На решение задачи отводится 40–50 минут. Задача решается группами по 3–4 человека и преследует цель закрепить лекционный материал по двум темам: «Цели и функции системы УП» и «Стратегия УП». Группам раздаются таблицы, аналогичные таблице 2, с двумя заполненными левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным

правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии УП, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются в таблице 2.

Таблица 2

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
Стратегия предпринимательства	Работа строится преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом ума, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности
Стратегия динамичного роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом достаточно велик удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т. п.
Стратегия максимизации прибыли	Основные усилия сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижении себестоимости продукции. Все внимание – росту производительности	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции. В программах обучения акцент делается на изучении методов повышения производительности труда. Перспективы служебного продвижения незначительные
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса. Продаются часть	Наем персонала максимально ограничен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется

	активов, ставится задача поиска возможностей роста	замена ряда линейных руководителей и специалистов, ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не принимаются	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. Усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное – сохранить опытные, лояльные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления персоналом организации?
2. Дайте понятие стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.
3. Какие изменения в кадровую политику вносит изменение стратегии организации? Какие кадровые задачи приходится решать при реализации стратегии организации нового бизнеса: концентрации усилий на одном из направлений предпринимательской деятельности? диверсификации? переноса капитала?
4. Охарактеризуйте действия УП-менеджера при реализации предпринимательской стратегии.
5. В чем заключаются кадровые особенности осуществления стратегии динамичного роста?
6. Охарактеризуйте действия УП-менеджера при реализации стратегии прибыльности, кругооборота и ликвидационной стратегии.
7. Какие проблемы управления персоналом возникают у отечественных предприятий при отсутствии стратегической направленности их деятельности?
8. Какие варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом возможны на отечественных предприятиях?
9. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии управления персоналом?
10. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

3. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЛИНГА

.....

Ситуационная задача 1

Проанализируйте таблицу 3. Рассчитайте обеспеченность персоналом (в процентах).

Анализ обеспеченности персонала показал, что в 2017 году предприятие не испытывало недостатка персонала. Данное предприятие принимает на работу, как правило, молодых людей, которые совмещают работу и учебу; они, как правило, не имеют опыта работы, что не способствует росту производительности труда.

В 2018 году предприятие испытывало нехватку официантов из-за большой текучести кадров. Такая нехватка сотрудников не оказывает сильного влияния на эффективность работы данного предприятия, но тем не менее при полном штате производительность могла бы быть выше, что представлено в таблице 3.

Таблица 3

Обеспеченность персоналом кафе «Грильяж»

КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ	2017 год		+ / -	2018 год		+ / -	2019 год		+ / -
	План	ФАКТ		План	ФАКТ		План	ФАКТ	
Управляющий	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Менеджер зала	2	2	0	3	2	-1	3	3	0
Старший повар	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Повар	5	5	0	4	3	-1	5	5	0
Бармен	1	1	0	2	2	0	5	5	0
Официант	6	6	0	6	5	-1	7	7	0
Мойщица-уборщица	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Дворник	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Итого	19	19	0	20	17	-3	25	25	0
Обеспеченность персоналом, %									

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте кадровый контроллинг. Каковы его цели?
2. Какие функции кадрового контроллинга вам известны? Какие из них являются приоритетными при организации кадрового планирования?
3. В чем заключается специфика корректирующего контроллинга?
4. Почему создание системы кадрового контроля и кадровой информационной системы является важнейшей задачей кадрового контроллинга?
5. На каких принципах обычно строится система кадрового контроллинга?
6. Какова взаимосвязь кадрового планирования и кадрового контроллинга?
7. Какие методы исследования применяются для определения эффективности кадровых планов?
8. Какие виды отчетов по персоналу вам известны? В чем их специфика?
9. Назовите принципы составления отчетов и охарактеризуйте их.

4. СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

.....

Ситуационная задача 1

«Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Описание ситуации. В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать плюсы и минусы каждого из источников.

Постановка задачи. На первом этапе, используя метод мозгового штурма, следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать за и против использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- объявления (в любых средствах массовой информации);
- агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- прямой подход (обращение кандидат в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?

2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Аргументы за и против

Объявления	
За	Против
быстрота публикаций; гибкость размера объявления; сконцентрированность в определенных географических областях; трудно игнорировать; широкие возможности выбора; может достичь тех, кто не активно ищет работу; источник знания среднерыночной заработной платы	сильная конкуренция; нет специализации; приходится платить за тех, кому информация не интересна длительный срок публикации; плата за обращение к тем, кому это не нужно
Агентства	
быстрота поиска; возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок; набор профессиональных независимых кандидатов; получение оперативной информации о состоянии рынка; возможность получения скидок; гуманный подход к сокращенному персоналу; отсутствие судебных дел; повышается имидж организации	возможное нарушение конфиденциальности; увеличение затрат на подбор персонала; возможная утечка персонала; расходы являются затратной частью
Контакты	
хорошее знание кандидатов; низкие затраты на привлечение	ограниченные возможности выбора; возможность появления «запахи братства»; формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты; минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
целенаправленный характер поиска кандидата; упреждающий характер; организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	затраты времени на не всегда результативные действия; низкая конкуренция

Ситуационная задача 2 «Планирование привлечения персонала»

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

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

Методические указания. Источники обеспечения потребности в персонале приведены в таблице 5.

Таблица 5

Планирование привлечения рабочей силы

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАБОЧЕЙ СИЛЕ ЗА СЧЕТ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РЫНКОМ ТРУДА	КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ РАБОЧЕЙ СИЛЫ	ПРИЕМ НА РАБОТУ
<p>Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутривзаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности</p>	<p>Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности): а) с государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем пред- приятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями</p>	<p>Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам</p>	<p>Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком</p>

Контрольные вопросы

1. Каково содержание понятия «кадровое планирование»?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.
4. В чем заключается специфика кадрового планирования в организации по сравнению с другими его видами?
5. Дайте характеристику уровням кадрового планирования: стратегическому, тактическому, оперативному?
6. В чем состоят требования к кадровому планированию?
7. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом? Какую структуру он имеет?
8. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.
9. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
10. Каковы временные горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования?

5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФОРИЕНТАЦИЕЙ

Ситуационная задача 1 «Профориентация глазами абитуриента»

Ответьте на следующие вопросы:

1. Когда вы услышали о профессии менеджера по УП?
2. Откуда пришла такая информация?
3. Каким образом вы пришли к решению поступать в Уральский ГАУ?
4. Кто повлиял на принятие такого решения?
5. Какие профориентационные мероприятия в школе вы запомнили?

Насколько они были интересными и эффективными?

В процессе ответов студентов группы один из студентов по заданию преподавателя заполняет опросный лист, а затем дает заключение:

- о каналах распространения информации о мире профессий;
- том, каким образом принимается решение о выборе конкретного вида профессиональной деятельности;
- агентах влияния на процесс выбора профессии;
- типе и виде профориентационных мероприятий, проводимых в общеобразовательных школах;
- степени эффективности таких мероприятий.

Ситуационная задача 2 «Разработка проекта профориентационной кампании»

Разработайте проект профориентационной кампании для организаций, перечисленных ниже.

Срок реализации проекта – 1 месяц.

Бюджет – 30 000 рублей.

Ответственные – служба управления персоналом предприятия, отдел маркетинга, профильные кафедры вуза.

Организации, проводящие профориентационную работу (субъекты профориентации):

- производственное предприятие, которому постоянно требуются рабочие; обучение проводит на рабочем месте;
- газодобывающее предприятие; обучение предполагается в вузе за счет предприятия;
- торговое предприятие; обучение проводит на рабочем месте;
- транспортный вуз;
- военное училище (высшее учебное заведение);
- педагогический вуз;
- медицинский вуз.

Ситуационная задача 3

Ролевая игра «Пробиться к цели»

Цель: работа с препятствиями в процессе профессионализации.

Материал: просторное помещение (убраны стулья, столы).

Каждый из вас, наверное, уже думал, кем он хочет стать в будущем.

Где вы собираетесь получить свою профессию?

С кем вы будете сталкиваться в вашей профессиональной деятельности?

Какие сложности могут возникнуть в этой работе?

Какую основную цель вы преследуете, работая в выбранной вами должности?

Инструкция. Разделитесь на три группы. Первая группа – «профессионалы», вторая группа – «препятствия», третья группа – «цели». Теперь встаньте в три линии на расстоянии 2 метра одна от другой. Ограничение для «целей» – они очерчены линией, за которую не имеют права выходить.

Группа «профессионалов» по очереди называет «имена»: профессию, препятствия на пути ее получения и цель, которую хотелось бы достичь, будучи этим профессионалом. В это время «препятствия» и «цели» внимательно слушают свои «имена».

Задача «препятствий» – всеми возможными способами не пропустить «профессионала» к «цели». Исключения составляют лишь очень веские аргументы.

Задача «целей» – быть привлекательной для своего «профессионала», звать, мотивировать, ободрять его (но при этом не переступать черту).

Задача «профессионалов» – побиться через «препятствие» к своей заветной «цели».

Как только первая линия «профессионалов» справилась с задачей, остановить игру и провести этап рефлексии. Задавать вопросы каждой из ролей. Что мешало в реализации задачи? Что способствовало? Какие методы применялись для разрешения конфликта?

Организация обратной связи «профессионалу» из ролей «препятствия» и «цели».

Рефлексию и обратную связь сначала можно продемонстрировать на одной тройке, а затем дать возможность группам самим сделать то же самое (особенно если группа большая).

Затем можно приступать к следующему этапу, когда «профессионалы» встанут на позицию «препятствий», а «препятствия» примут на себя роль

«целей» (для других «профессионалов»). Цикл завершить, когда все попробуют себя в разных ролях и каждый получит обратную связь.

В зависимости от числа участников на это дается около полутора часов.

Контрольные вопросы

1. Какое место занимает технология профессиональной ориентации в процессе обеспечения организации персоналом? Каким образом она связана с набором, отбором и адаптацией персонала?

2. Обозначьте последовательность шагов (логику) проведения профориентационной работы.

3. Что такое кадровый спрос, кадровое предложение и кадровый маркетинг?

4. На какие категории трудоспособного населения должна быть направлена профориентационная работа? Какие организации должны ею заниматься?

5. Назовите и охарактеризуйте основные субтехнологии работы по профессиональной ориентации. Какие из них используются службой предприятия, на котором вы работаете?

6. В чем состоят главные различия между профессиональным информированием и профессиональной рекламой?

7. В каких целях проводится профконсультация? Какие проблемы она помогает решить?

8. Каков круг обязанностей профконсультанта?

9. Каким образом осуществляется выбор личностью будущей профессии?

10. Раскройте содержание и приведите примеры воздействия различных информационных каналов на выбор профессии.

11. Что представляют собой профессиональные предпочтения? Какие факторы в первую очередь оказывают влияние на выбор места работы?

6. НАБОР, ОТБОР И НАЕМ ПЕРСОНАЛА

Ситуационная задача 1 «Способы привлечения персонала»

Определите канал привлечения кандидатов на следующие должности:

- продавец в розничный магазин;
- финансовый директор;
- торговый представитель (с личным автомобилем);
- дворник;
- системный администратор;
- промоутер;
- начальник отдела развития;
- бухгалтер;
- маркетолог.

Обоснуйте выбор канала в зависимости от должности.

Ситуационная задача 2 «Заполнение заявки на подбор персонала»

Заполните таблицу 6 заявку на подбор персонала.

Таблица 6

Заявка на подбор персонала от «07» декабря 2020 г.

ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ	
НАИМЕНОВАНИЕ ВАКАНСИИ	КОЛИЧЕСТВО МЕСТ
МЕНЕДЖЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	2
Подчиненность, место в структуре	
Испытательный срок	
График работы	
Тип оформления трудовых отношений	
Место работы	
Количество людей в подчинении	
Цели и задачи сотрудника	
Описание позиции	
Перспективы роста	
Тест на оценку уровня профессиональной подготовки	
Компенсационный пакет	
Премии, бонусы	
Дополнительные условия	
Требования к кандидату (компетенции)	
Образование	
Дополнительное образование	
Владение иностранными языками	
Опыт работы	
Знание ПК и компьютерных программ	
Необходимые профессиональные знания, умения, навыки	
Дополнительные требования	

Дополнительные знания, навыки,
умения

Личностные качества

В каких компаниях предпочтителен
предшествующий опыт

Причины выбора специалиста

Дополнительная информация

Условия труда, необходимые допуски

Медицинские показания

Ситуационная задача 3

«Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг).

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 65 лет.

Общая ситуация: Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы

по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще 10 лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность как минимум на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание: выберите оптимальные для каждой ситуации методы привлечения и отбора персонала.

Методики отбора и привлечения персонала

1. Поиск работника в социальных сетях («Мой круг», «ВКонтакте» и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированных на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка кандидатов. Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.

3. Формирование кадрового резерва, включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое с целью выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.

4. Работа с кадровым резервом. Разработка программ для молодых лидеров с целью развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие «резервируемого» сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.

5. Размещение информации о вакансиях в местах массового скопления (на автобусных остановках, в транспорте) целевой аудитории (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на которой расположен филиал/торговая точка компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.

6. Анкетирование соискателей и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснения, насколько кандидаты понимают и разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения и как они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.

7. Формирование имиджа социально ответственной компании: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.

8. Проведение конкурсов молодых талантов/конкурсов проектов и формирование инновационной среды.

9. Организация процедуры дальнейшего отбора персонала из числа уже привлеченных в компанию с использованием таких методик, как стрессовое интервью, отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсеивание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.

10. Проведение психологического тестирования студентов старших курсов на предмет их ориентации на профессиональную деятельность, что позволяет присмотреть для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.

11. Предоставление гибкого рабочего графика, составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.

12. Ротация кадров, которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хоро-

шо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. Создание специального сайта на портале компании для соискателей, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.

14. Применение технологии хантинга – переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).

15. Создание бригады «штатного резерва», позволяющее оперативно решать проблему «открытых вакансий»: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.

16. Организация и проведение олимпиад / творческих конкурсов среди студентов различных учебных заведений, лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.

17. Распространение рекламных листовок (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.

18. Внедрение системы замещения любой вакантной должности на конкурсной основе, позволяющее избежать принятия в компанию случайных людей или представителей категории «брат – сват» и отобрать на ключевые должности достойных работников.

19. Заключение договоров с высшими учебными заведениями на целевое обучение студентов, что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета)/после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).

20. Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга (непосредственных руководителей, администраторов) в нерабочее время. С одной стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны – возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.

21. Присутствие представителей компании на защите курсовых/дипломных работ в качестве членов комиссии.

22. Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).

23. Создание учебного центра/школы-магазина позволяет принимать людей без опыта работы вообще либо без опыта работы в конкретной сфере. Овладение навыками происходит в процессе проведения тренингов, интерактивных ролевых игр под руководством инструктора. Например, в течение дня обучающиеся под руководством инструктора проигрывают рабочие ситуации, отрабатывают общение с клиентами и партнерами. Во время обучения работникам выплачивается стипендия, что требует определенных материальных затрат со стороны компании.

24. Обращение работодателя в специализированные кадровые агентства.

25. Предоставление работникам возможности выбирать для себя рабочую программу. При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию.

Ситуационная задача 4 «Заявка на подбор персонала»

Проанализируйте уже определенные требования в образцах заявок на подбор персонала (вакансии 1–7), представленные в таблицах 7–13 и, заполнив пробелы, составьте профессиональный и психологический портрет работника на каждой должности. Придумайте конкурсное задание, тестовый вопрос или кейс (ситуацию, которая требует принятия решений) для оценки кандидатов на эту должность.

Таблица 7

Вакансия 1

Вакансия 1	Директор по развитию
Подразделение	Проектная структура
Функциональные обязанности	Разработка бизнес-плана ресторанной сети, расчет экономической эффективности проекта Регистрация ООО в госорганах Поиск арендодателей, оформление документов на аренду площади Организация ремонта в помещениях Разработка маркетинговой стратегии Анализ поставщиков, подписание договоров о сотрудничестве Курирование подбора персонала
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уровень квалифицированного пользователя: MS Office, 1С
Знание иностранных языков	Английский язык: разговорный в совершенстве, деловой письменный
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Ненормированный рабочий день (работа не по времени, а на результат), испытательный срок 6 месяцев, зарплата 60 000 руб.

Таблица 8

Вакансия 2

Вакансия 2	ДИСПЕТЧЕР КОММЕРЧЕСКИХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК
Подразделение	Транспортный участок
Функциональные обязанности	Прием заявок, работа с клиентами Выписка путевых листов, товарно-транспортных накладных (работа с ПК) Проверка документов водителя перед рейсом (водительское удостоверение, технический осмотр, топливные карты) Отслеживание машин (число рейсов, время прибытия в точку), координация Прием отчета о рейсе, проверка километража для списания топлива Составление плана расстановки машин
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Word, Excel, Internet, Bat (e-mail) на уровне уверенного пользователя
Знание иностранных языков	Не требуется
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Неделя через неделю с 8:00 до 20:00, испытательный срок 1 месяц, 15 000 руб.

Таблица 9

Вакансия 3

Вакансия 3	МЕНЕДЖЕР ПО ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ
Подразделение	Отдел логистики
Функциональные обязанности	Отслеживание грузопотока из США, Сингапура, Италии, Кореи, Швеции Ведение переговоров с поставщиками Поиск агентов в странах компаний-отправителей, поддержание связи Владение информацией о местонахождении груза, сроках прибытия Ведение переговоров с компаниями-грузоперевозчиками о фрахте судов Поиск экономичных способов доставки
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Офисный пакет Windows: Word, Excel, Internet, Outlook Express (e-mail)

Знание иностранных языков	Деловой английский в совершенстве (разговорный, письменный), желательно знание восточных языков
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Ненормированный рабочий день (телефонные переговоры с Европой и Америкой), испытательный срок 3 месяца, 45 000 руб.

Таблица 10

Вакансия 4

Вакансия 4	Начальник отдела продаж
Подразделение	Отдел продаж электротехники
Функциональные обязанности	Контроль и анализ продаж и заявок Планирование закупа Административное управление отделом: распределение обязанностей, планирование времени и организация работы менеджеров, обучение Определение ценовой политики Расширение клиентской базы (VIP) и планирование развития отдела Организация выставок и распродаж совместно с отделом маркетинга
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уровень квалифицированного пользователя: MS Office, 1С: Торговля и Склад (Тис)
Знание иностранных языков	Английский разговорный (средний уровень), составление деловых писем, технические термины (в совершенстве)
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 9:00 до 18:00, в случае переговоров – ненормированный день, испытательный срок 3 месяца, 35 000 руб. + процент от продаж

Вакансия 5

Вакансия 5	МЕНЕДЖЕР – ПРОДАВЕЦ АВТОЗАПЧАСТЕЙ
Подразделение	Отдел розничных продаж магазина ЗИП (запасной инструментальный пакет)
Функциональные обязанности	Консультирование клиентов по ассортименту автозапчастей Сверка по каталогам номенклатуры ЗИПа и поиск в базе данных Получение товара со склада Оформление документов на продажу: копия чека, счет-фактура (в 1С: ТиС) Работа с кассовым аппаратом Выкладка товара, оформление витрин Составление заявок на пополнение ассортимента автозапчастей
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уверенный пользователь: MS Office, 1С: Торговля и Склад в совершенстве
Знание иностранных языков	Английский: грамматика (базовый уровень), знание технических терминов (в совершенстве)
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 10:00 до 19:00, одна рабочая суббота в месяц, испытательный срок 3 месяца, 15 000 руб. + процент от продаж

Таблица 12

Вакансия 6

Вакансия 6	СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
Подразделение	Административно-управленческий аппарат
Функциональные обязанности	Организация рабочего дня директора Встреча посетителей в приемной Делопроизводство Координация потока информации между гендиректором и персоналом Работа с оргтехникой (факс, ксерокс) Оформление командировок Перевод корреспонденции от иностранных партнеров и поставщиков
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Word, Excel, Power Point, Internet, Vat (электронная почта)
Знание иностранных языков	Английский на уровне перевода документов со словарем

Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 9:00 до 18:00, но в случае необходимости возможны задержки на работе, испытательный срок 2 месяца, 20 000 руб.

Таблица 13

Вакансия 7

Вакансия 7	СИСТЕМНЫЙ АДМИНИСТРАТОР
Подразделение	Электротехническая служба сервиса и безопасности информации
Функциональные обязанности	Системное администрирование локальной сети (3 сервера) Обслуживание парка ПК (70 ПК) Настройка и устранение сбоев операционной системы Обслуживание периферии (принтеры, сканеры, модемы, копи-техника, факсы) Ремонт ПК и периферии Простейшая настройка программы 1С
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Windows 2003 Server, коммутаторы 3com, MS Office на уровне сисадмина, желательно программирование в 1С
Знание иностранных языков	Английский: грамматика (базовый уровень), принципиально владение специальными IT- и техническими терминами
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 9:00 до 18:00, 1 раз в месяц рабочая суббота (профилактика локальной сети), испытательный срок 3 месяца, 15 000 руб.

Ситуационная задача 5 «Скрининг»

Проанализируйте резюме претендентов 1–7, представленные в таблицах 14–20, которые были присланы кандидатами на должности, описанные в заявках на подбор персонала из практического задания 4. Сопоставьте заявки и резюме, выявите соответствие информации, предоставленной о себе кандидатами, формальным требованиям со стороны должности. Примите решение: приглашать ли кандидата, приславшего резюме (предположим, по электронной почте), на встречу? Сформулируйте ключевые вопросы предстоящего собеседования. Информация в резюме является вымышленной, любое совпадение случайно.

Таблица 14

Резюме претендента 1

Претендент 1	Телефон 222-222 Электронная почта: Dan@mail.ru
<u>Дорохов Дмитрий Данилович</u>	
Сведения о себе	Год и место рождения: 1960, Москва Семейное положение: женат, двое детей
Цель	Получить должность директора по развитию в крупной компании
Образование	2001–2003 Магистратура Suny State University, штат Нью-Йорк, США Квалификация: MBA (мастер бизнес-администрирования) 1980–1985 ДВГУ (Дальневосточный государственный университет) Специальность по диплому: международная экономика
Профессиональный опыт	2008–2009 Компания Blue (Хабаровск) Директор проекта Выведение на рынок сети супермаркетов 2006–2007 Компания Green (Владивосток) Руководитель проекта Разработка проекта нового спортивного комплекса 2005 Концерн Red and Black (Хабаровск) Директор проекта Создание и организация работы бизнес-центра 2003–2004 Холдинг Brown (Москва) Проект-менеджер Разработка проекта новой схемы продаж 2001–2003 Стажировка в США Стажер проекта Работа в нескольких известных на мировом уровне компаниях 1999–2000 Компания Green (Владивосток) Проект-менеджер Работа над проектом нового склада
Профнавыки	Английский в совершенстве, ПК в совершенстве

Рекомендации	Имею многочисленные рекомендации в письменном виде, телефоны рекомендателей предоставляю по требованию
Увлечения	Чтение литературы по профилю, пишу стихи

Таблица 15

Резюме претендента 2

Претендент 2	Телефон домашний 111-111, сотовый 8-914-444-44-44 Электронная почта: aba@mail.ru
Абакина Алена Анатольевна	
Сведения о себе	Дата рождения: 21 декабря 1982 г.
Цель	Получить должность фактуровщика, диспетчера
Образование	1999–2005 гг. Хабаровский коммерческий техникум Специальность: бухгалтер
Опыт работы	2006–2007 гг. ООО «Ветер удачи» (транспортная компания), бухгалтер-фактуровщик: оформление счетов-фактур; выписка товарно-транспортных накладных; работа с программой 1С
Другие навыки	Знание программы 1С: Торговля и Склад
Знание языков	Английский язык (базовый уровень)
Интересы и увлечения	Вязание, икебана

Таблица 16

Резюме претендента 3

Претендент 3	Бондаренко Борис
Дата рождения: 12 января 1976 г. Д. т. 555–555, с. т. 78-78-78	
Позиция	Менеджер по транспортной логистике
Опыт работы	2008–2009 Холдинг Nord Marine, Стокгольм Старший помощник капитана: работа «под флагом»; контроль погрузки и разгрузки судна. 2003–2007 ООО «Фесконтракт» Вахтенный помощник (2-й штурман): работа в смешанных и иностранных экипажах; ведение переговоров с шипчандлерами (агентами); несение вахт. 1999–2003 ДВМП (Дальневосточное морское пароходство) Третий помощник капитана: функциональные обязанности штурмана; несение вахт, расчет заработной платы для экипажа

Образование	1993–1999 ДВГМА (Дальневосточная государственная морская академия) факультет: судоводительский. специальность: инженер-судоводитель
Дополнительная информация	свободное владение английским языком ПК-пользователь: Word, Excel, Internet
Увлечения	Автомобили, путешествия
Семейное положение	Женат, дочь

Таблица 17

Резюме претендента 4

Претендент 4	Таранов Тарас Тихонович
Дата рождения:	27 мая 1973 г.
Телефоны:	дом. 66-66-66, сот. 8-914-77-77-888
E-mail:	ttt@mail.ru
Позиция:	начальник отдела продаж, коммерческий директор
Образование:	
	2000–2004 гг. МГУ (Морской государственный университет), специальность: управление финансами на предприятии
	1990–1996 гг. ДВВИМУ (Дальневосточное высшее инженерно-морское училище), специальность: инженер-судоводитель
Опыт работы:	
	2003–2008 гг. ООО «Максимум», генеральный директор: общее руководство коллективом; личный контроль связей с поставщиками и ключевыми клиентами.
	2000–2003 гг. ООО «Мидисервис», начальник отдела продаж: анализ продаж; увеличение объема продаж; работа с поставщиками; обучение торговых представителей.
	1998–2000 гг. ООО «МИНИ», менеджер по продажам: контроль продаж; увеличение объема продаж; работа с торговыми представителями.
	1997–1998 гг. Частный бизнес: торговля продуктами питания.
	1996–1997 гг. ДВМП (Дальневосточное морское пароходство): работа в море 4-м, 3-м штурманом
Дополнительная информация:	
	ПК-пользователь: Word, Excel, Internet, 1С: Торговля и Склад; английский язык в объеме вуза; водительское удостоверение категории «В», 1992 г.

Резюме претендента 5

Претендент 5	
Валуева Валентина Васильевна	
Т. 444-444	Дата рождения: 23 октября 1973 г.
Цель	Должность менеджера по продажам, торгового представителя, супервайзера, начальника отдела продаж
Опыт работы	2008–2009 Компания «Омега». Продавец магазина автозапчастей: консультирование клиентов; работа с кассой и в программе 1С: Торговля и Склад. 2006–2007 Компания «Тэта». Торговый представитель: разработка нового района; раскрутка нового продукта. 2005–2006 Компания «Дельта». Менеджер по продажам: увеличены объемы продаж на своем районе на 13,5%; уменьшена дебиторская задолженность торговых точек на 23%. 2005 ООО «Гамма». Начальник отдела продаж: увеличены объемы продаж на 7%; организована единая торговая сеть; введены 4 торговые точки. 2002–2004 ООО «Бета». Супервайзер: введена новая система расчетов с торговыми представителями; улучшена связь с поставщиками; сплочение команды торговых представителей. 2001–2002 Компания «Альфа». Торговый представитель: рост числа продаж на 40%; разработка нового района; обучение на тренингах
Образование	1988–1992 Педагогическое училище № 2 г. Владивостока Воспитатель 2000–2004 ВГУЭС (Владивостокский государственный университет экономики и сервиса) Специальность: менеджер по туризму
Доп. информация	ПК-пользователь: Word, Excel, 1С: Торговля и Склад, бухгалтерия

Резюме претендента 6

Претендент 6	
Дата рождения: 3 марта 1981 г.	Дом. тел. 555–555
Маринина Марина Маратовна	
Позиция	Секретарь-референт
Опыт работы	2007–2009 Частная школа Excellent School Преподаватель английского языка: введена новая образовательная программа; поездка с учениками в Лондон.

	2005–2007 Средняя школа № 13 Преподаватель английского языка: преподавание предмета на углубленном уровне. 2003–2005 Средняя школа № 38 Преподаватель английского языка: преподавание английского языка
Образование	1998–2003 ДВГУ факультет: филологический; квалификация: переводчик
Дополнительная информация	свободное владение английским и французским курсы «ПК-пользователь» курсы «Секретарь-референт»
Увлечения	Теннис, чтение

Таблица 20

Резюме претендента 7

Претендент 7	
Сергей Снегирев	
Д. тел. 222–222, с. тел. 77-77-77. E-mail: Sneg@bk.ru. Дата рождения: 06.07.87	
Цель	Получить работу системного администратора
Образование	2004–2009 ДВГТУ (Дальневосточный государственный технический университет) Институт радиоэлектроники, информатики и электротехники (ИРИЭТ); специальность: информационные системы управления
Опыт работы	2006–2008 ООО «ABC-Трейд». Практикант, стажер: настройка операционной системы; системное администрирование (сеть 18 ПК); ремонт принтеров, копиров; стажировка в настройке 1С
Дополнительная информация	уровень владения ПК: программист; Windows 2003 Server в совершенстве; офисный пакет Windows в совершенстве; программы Corel DRAW, 3D MAX, AutoCAD; знание «железа» и «софта»
Увлечения	Компьютеры, чтение, туризм

Ситуационная задача 6 «Анализ резюме»

Ознакомьтесь с резюме, представленными в таблицах 21–25. Найдите недостатки в их содержании и оформлении.

Таблица 21

Резюме претендента 1

ИВАНОВА ЕКАТЕРИНА ПЕТРОВНА

25.05.1973 г. р. (36 полных года), замужем, детей нет

Москва, ул. Сокольническая д. 23 кв. 109, (095) 555-88-99, моб. 8-903-222-22-22, e-mail: kate@ru

Цель – соискание вакансии руководителя отдела продаж

Образование:

1990–1995	Высший Институт Управления
	Факультет: экономический
	Специальность: экономист

Дополнительное образование:

01–07.1999	Курсы английского языка школа Шехтера
05.2000 г.	Тренинг «Навыки эффективных продаж»

Опыт работы:

01.1997–06.2008	ООО «Луч» (Москва) Профиль организации: оптовая торговля мебелью Должность: старший менеджер отдела продаж Обязанности: – контакты с розничными торговыми предприятиями – составление договоров, контроль за расчетами – координация деятельности региональных представительств
03.1996–01.1997	ООО «Мангуст» (г. Королев) Профиль организации: Мебельный салон Должность: заведующий мебельной секции Обязанности: – заключение договоров с поставщиками мебели; – ведение складского учета в салоне; – организация торговли в салоне; – техническая организация работы магазина (сборка мебели, реставрация, замена брака).

Профессиональные навыки:

1. Поддержание и расширение клиентской базы;
2. Налаживание контактов с оптовыми поставщиками и розничными торговыми предприятиями;
3. Заключение договоров и знание документооборота;
4. Контроль за деятельностью филиалов;
5. Умение управлять коллективом

Основные достижения: создание клиентской базы с нуля, увеличение объема продаж на 120% Знание иностранных языков: английский язык – свободно общаюсь на бытовые темы.

Знание персонального компьютера: ПК – пользователь (WinWord, Excel, MS-Office).

Причины поиска новой работы: маленький размер заработной платы

Пожелания к зарплате: от 800 \$

Дополнительная информация: водительские права кат. В, опыт вождения 2 года; имею загранпаспорт

Личностные данные: ответственна, активна, коммуникабельна, быстрая обучаемость, стрессоустойчивость, отсутствие вредных привычек

Таблица 22

Резюме претендента 2

ШУПЛЕЦОВА АЛЕКСАНДРА ВАЛЕРЬЕВНА

г. Каменск – Уральский, ул. Ленина, 25–42

28 лет, не замужем

Цель	Работа в сфере торговли, повышение уровня зарплаты, карьерный рост
Опыт работы 2001–2004	Торговый представитель компании «Виктория» Продвижение товара на рынке, завоевание новых клиентов расширение связей компании
2004–2009	Менеджер по продажам фирмы «Артес» Расширение клиентской базы, обеспечение продукцией клиентов
Образование	1995–2000 УГТУ-УПИ Факультет: Экономики и Управления. Специальность: менеджер-маркетолог
Другие сведения	Отличное владение английским языком, изучаю второй язык – французский, работа на профессиональном уровне с любыми компьютерными программными средствами, права категории «В»
Личные качества	Ответственность, работоспособность, амбициозность, желание и способность добиваться намеченных целей,

Таблица 23

Резюме претендента 3

Телефон: 368-58-31. 8 922-15-65-589. Эл. почта: kiss@mail.ru

ИВАНОВ ИГОРЬ НИКОЛАЕВИЧ

г. Каменск-Уральский, ул. Суворова, 11–215

30 лет

Цель	Повышение квалификации, профессиональный рост, повышение уровня зарплаты Получение должности менеджер по продажам
Опыт работы	2002–2004 Частное охрannое предприятие «Палитон», Екатеринбург юриконсульт Претензионно-исковая работа, разрешение дел в суде, арбитражном суде: взыскание дебиторской задолженности, дела о защите прав потребителей, восстановление на работе

Опыт работы	2004–2008 г. ОАО «Инканто», г. Каменск-Уральский Торговый представитель Продвижение товара на рынок, заключение контрактов
Образование	1995–2000, высшее, Уральский гуманитарный институт Факультет: юридический Квалификация: бакалавр юриспруденции
Другие сведения	Работа на профессиональном уровне с Windows, Ms Office, Консультант Плюс, Гарант Права категории «В». Стаж управления автотранспортом 3 года. Л. а/м
Личные качества	Ответственность, работоспособность, желание и способность добиваться намеченных целей, тяга к профессиональному росту, компетентность, умение управлять и контролировать людей, работать в команде

Таблица 24

Резюме претендента 4

ВОЛЬХИНА ОЛЕСЯ ИГОРЕВНА

г. Каменск-Уральский, ул. Ленина д. 23, кв. 54, д. т. 23-57-64, с. т. 8 9122 456 789
07.06.1981 г. р. (25 полных лет)

Цель – поиск работы менеджером по продажам

Образование:

1998–2003 гг.

Уральский Государственный Технический Университет – УПИ, специальность: «Экономика и управление на металлургических предприятиях», квалификация: экономист-менеджер

Опыт работы:

07.2004–02.2007 гг.

ООО «Книга Плюс», менеджер по продажам:
– поиск и активное привлечение клиентов;
– заключение договоров;
– поставка товара.

02.2003–06.2004 гг.

ООО «Комод», продавец-консультант:
– работа с клиентами;
– работа с документами;
– регистрация продаваемого товара на ПК.

Дополнительная информация:

уверенный пользователь ПК (Word, Excel, Internet, навыки IC);
– владею разговорным английским и немецким языками;
– ответственна, активна, коммуникабельна.

Прочее:

не замужем, детей нет;
– имею водительские права категории «В», стаж вождения 3 года

Резюме претендента 5

10.03.2007

КОТОВА ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА

Адрес	г. Каменск-Уральский, ул. Октябрьская, дом 43, кв. 30
Телефон	25-34-19, 8 (963) 45-87-432
E-mail	kotova@mail.ru
Дата рождения	9 января 1982 года
Семейное положение	Не замужем, детей нет
Образование	Высшее
октябрь 2001 – октябрь 2002	Обучение на престижных компьютерных курсах по специальности «Структура и программное обеспечение ПК»
сентябрь 2000 – июнь 2005	УРГЭУ – СИНХ «Уральский Государственный экономический Университет» специальность Коммерческая деятельность
Предполагаемая позиция	Менеджер по продажам
Опыт работы	
2003–2006	ООО «Гардиан» Менеджер по продаже сейф-дверей
Знание иностранных языков	Владею английским языком на уровне: читаю и перевожу со словарем
Владение компьютером	На уровне уверенного пользователя Операционные системы Windows XP, Windows 2000
Прочее	Являюсь постоянным пользователем интернет
Персональные качества	Коммуникабельность, быстрая обучаемость, стрессоустойчивость, отсутствие вредных привычек.
Сферы интересов (увлечения)	Туризм, активные виды спорта
Дополнительные сведения	Имею собственный автомобиль и водительские права категории В (водительский стаж 7 лет), имею загранпаспорт.

Ситуационная задача 6 «Анализ анкеты»

Изучите анкету для кандидатов, представленную ниже. Обсудите необходимость заполнения анкеты каждым претендентом на вакантную должность, а также достоинства и недостатки предложенного образца. Какими вопросами вы дополнили бы эту анкету? Поясните их целесообразность для анкеты. Предложите вопросы для анкеты, специально составленной для соискателей определенной должности.

Анкета для кандидатов

«__» _____ 200__ г.

1. Должность _____
2. Фамилия, имя, отчество _____
3. Дата рождения _____
4. Место рождения _____
5. Регистрация по паспорту _____
6. Проживание _____
7. Домашний телефон, сотовый или другая связь _____
8. Образование:

Учебное заведение	Специальность по диплому	Квалификация	Годы учебы

9. Дополнительное образование (курсы, тренинги, обучающие программы) _____
10. Семейное положение: холост, женат, не замужем, замужем, разведен, разведена, вдовец, вдова .
11. Близкие родственники (жена, муж, дети, мать, отец, братья, сестры)

Степень родства	ФИО	Год рождения	Место работы, учебы	Должность, специальность

Профессиональные умения и навыки:

12. Уровень владения ПК: начальный уровень, пользователь, квалифицированный пользователь, программист (указать программы): _____
13. Знание иностранных языков _____
14. Наличие водительских прав _____ (категория, стаж)
15. Наличие других документов, о которых хотели бы сообщить (загранпаспорт, медкнижка, сертификат бухгалтера и т. д.) _____

16. Другие навыки и умения _____

17. Личные качества _____

18. Хобби/увлечения _____

19. Возможны ли командировки _____

20. Опыт работы:

Период	Место работы	Должность

Я подтверждаю, что все ответы, данные мною в анкете, верны и содержат полную информацию (подпись) _____

Ситуационная задача 7

Ролевая игра «Собеседование»

Проведите в группе ролевую игру «Собеседование», которая продемонстрирует встречу кандидата на вакантную должность с менеджером по персоналу. Заранее определите требования к кандидату и составьте ключевые вопросы для кадрового интервью.

Определите, вопросы какого из трех следующих блоков адресованы представителю высшего менеджмента, молодому специалисту-выпускнику, специалисту с опытом работы. Помните, что, привлекая в компанию молодого специалиста, необходимо прежде всего исследовать его потенциал, у специалиста с опытом работы – конкретные навыки и достижения, у управленца – стиль руководства.

Блок 1

Почему, поступая в вуз, вы выбрали специальность, которая указана в вашем дипломе? Какая дисциплина была самой любимой?

Как вы проводили летние каникулы?

Каковы ближайшие и долгосрочные цели в области карьеры?

Что, кроме обучения, подготовило вас к работе в этой области?

Каково ваше представление о должности, на которую вы претендуете?

Блок 2

Каким образом полученное образование способствовало карьере?

Как проходит ваш типичный рабочий день?

Как вы справлялись с конкретными конфликтными ситуациями в коллективе; с работой в условиях жестких временных рамок?

Каким образом данная должность будет способствовать вашим планам карьерного, профессионального, личностного роста?

Какую работу вы считаете для себя идеальной?

Блок 3

Каково ваше управленческое кредо?

Какие наиболее значительные изменения вы произвели в своей компании?

Какое направление вы хотите придать работе данного подразделения, если возглавите его?

Какую цель вы преследуете сменой работы в настоящее время?

Что вы делаете для того, чтобы завоевать уважение подчиненных?

Ситуационная задача 8 «Отбор слесарей-сборщиков»

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров и других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (таблица 1) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы:

1. Существует ли, на ваше мнение, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Таблица 26

Сведения о кандидатах

ПАРАМЕТР	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	Среднее	Высшее	Среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	–
Служба в ВС	Да	Нет	Да
Семейное положение	Женат, 2 детей	Холост	Разведен, 3 детей
Место рождения	Москва	г. Волочаевка Московской обл.	г. Тамбов

Ситуационная задача 9

«Практика набора персонала в подразделении компании „XXI век“»

Сергей Иванов – менеджер филиала крупной компании «XXI век». В его филиале большая текучесть кадров, значительно более высокая, чем у других компаний данного региона. При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые специалисты, набираемые самим С. Ивановым. В первый же месяц работы более 60% новых сотрудников начинают подыскивать себе новое место. Сергей Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 15-минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность. Причину текучести кадров С. Иванов видит в недостаточной профессиональной квалификации молодых кадров, в чем, как он считает, виноваты высшие учебные заведения.

Вопросы:

1. Какой политики управления персоналом, на ваш взгляд, следует придерживаться менеджеру?
2. Какие ошибки допускает С. Иванов? Почему?
3. Как, по вашему мнению, необходимо проводить процесс набора и отбора персонала в данной компании?
4. Какие методы отбора вы могли бы порекомендовать С. Иванову?

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой набор персонала и какое место занимает данная персонал-технология в процессе управления персоналом и организацией в целом?
2. Какова цель процедуры набора персонала?
3. Какие группировки вакансий обычно используют специалисты по набору персонала при планировании привлечения работников?
4. Какие факторы оказывают решающее влияние на процесс набора персонала на конкретном предприятии?
5. Учитываются ли на предприятии, на котором вы работаете, законодательные ограничения при приеме на работу?
6. Назовите основные этапы набора персонала, охарактеризуйте каждый из них.
7. С какими дилеммами приходится сталкиваться организации при наборе персонала, учитывая кратко-, средне- и долгосрочные перспективы ее развития?
8. Что представляют собой ключевые компетенции персонала и как реализуется компетентностный подход в процессе привлечения персонала?
9. Что такое опосредованная и непосредственная вербовка, а также целевая аудитория?
10. Каковы основные требования к вербовочной информации? Назовите ее основные элементы.
11. В чем состоят различия между источниками и методами набора? Какие виды источников вы знаете?
12. Охарактеризуйте внутренние источники набора, их достоинства и недостатки. Какие моменты при организации набора персонала из числа работников предприятия необходимо учесть?
13. Как следует относиться к факту работы родственников в одной организации? В одном подразделении? Как этот вопрос решается в организации, где вы работаете?
14. Проанализируйте внешние источники набора персонала. В чем их достоинства и недостатки?
15. Какими критериями можно руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора персонала?
16. В каких случаях вам как специалисту отдела управления персоналом целесообразно обратиться к поиску кандидата на вакантное место через интернет? телевидение? радио?

17. Каким источникам и методам привлечения персонала отдается предпочтение на предприятии, на котором вы работаете? Что делается правильно и неправильно в этом отношении?

18. Всегда ли следует нанимать новый персонал? Существуют ли возможности и инструменты отказа от найма персонала?

19. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.

20. Какую роль в обеспечении организации квалифицированным персоналом играет технология отбора персонала?

21. Раскройте содержание стадии предварительного отбора. Какие проблемы на этой стадии решает служба управления персоналом и какими источниками информации о кандидатах пользуется?

22. Какими факторами обусловлен выбор методов отбора на стадии окончательного принятия решения о найме?

23. Как распределяются функции между специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, на вакансию в котором производится отбор сотрудника?

24. Как определяется эффективность работы службы управления персоналом по поиску новых сотрудников?

25. Проанализируйте методы отбора, используемые на предприятии, где вы работаете. Каким может быть план отборочного интервью (собеседования) при отборе самой массовой категории персонала?

26. Какие ошибки обычно допускают интервьюеры в процессе отборочного собеседования и как минимизировать отрицательные последствия этих ошибок?

27. Какие виды тестов используются при приеме на работу? Назовите несколько оснований для выделения видов тестов.

28. Назовите основные проблемы, возникающие при использовании такого метода отбора, как проверка рекомендаций и послужного списка. Каким образом можно преодолеть эти затруднения?

29. Всегда ли необходимо включать в число отборочных процедур медицинский осмотр и тест на употребление наркотиков? Обоснуйте свой ответ.

7. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

.....

Ситуационная задача 1 «Определение адаптационных технологий по должностям»

Заполните таблицу 27.

Таблица 27

Определение адаптационных технологий по должностям

Специальность/Должность / Рабочее место	Предпочтительный пакет адаптационных технологий
Специалист по управлению персоналом	
Фармацевт	
Пекарь	
Слесарь	
Водитель	
Менеджер по логистике	
Бухгалтер	
Директор склада	
Няня в детском саду	

Ситуационная задача 2 «Адаптация студента»

Определите, к какому виду адаптации в таблице 28 относится следующий случай (для удобства воспользуйтесь таблицей четырех критериев типологии адаптации персонала) и допишите эту ситуацию до логического завершения, акцентируя внимание на стадиях адаптационного процесса: совсем недавно в ОАО «Знак Хлеба» (г. Саратов) был принят студент 4 курса (Поволжская академия государственной службы имени И. А. Столыпина) в качестве специалиста по управлению брендами. Новый бренд-менеджер не обладает практическим опытом в сфере маркетинга и не работал до этого в ОАО «Знак Хлеба». Первые пять дней он изучал общие информационные материалы, позднее ознакомился с расположением служебных помещений, а также производством хлебобулочных изделий.

Таблица 28

Типы адаптации персонала

№	Критерии типологии	Типы адаптации персонала
1	Компоненты системы адаптации персонала	Профессиональная (производственная), психофизиологическая, организационная, социально-психологическая, экономическая, внеорганизационная
2	Различия опыта профессиональной или служебной деятельности	Первичная, вторичная
3	Сферы адаптации	Адаптация к новой организации, адаптация к новой деятельности
4	Субъекты адаптации	Адаптация работника, адаптация работы к человеку

Ситуационная задача 3 «Разработка программы мероприятий по оптимизации адаптации рабочих»

Для оптимизации технологии адаптации, повышения уровня лояльности и управляемости рабочих промышленного предприятия «Стройком» был проведен социологический опрос.

Характеристика предприятия. Промышленное предприятие «Стройком» располагается в небольшом городе N областного значения. Предприятие занимается выпуском стройматериалов. В городе, помимо «Стройкома», есть еще два завода: механический и металлургический.

Общая численность работников предприятия «Стройком» – 1305 человек (руководство – 80 человек, ИТР – 120 человек, рабочие – 1105 человек). Основные рабочие составляют 53% от общего числа рабочих, вспомогательные – 34%, младший обслуживающий персонал – 13%. Мужчин среди рабочих – 62%, женщин – 38%.

Цель исследования – оптимизировать процесс адаптации на предприятии.

Объектом исследования стали сотрудники, работающие не более трех лет на данном предприятии, а *предметом* – отношение рабочих к системе адаптации персонала и предприятию в целом.

Гипотеза исследования: управление процессом адаптации со стороны руководства помогает вновь принятым рабочим быстрее освоиться на новой работе, адаптированные работники являются более лояльными и управляемыми.

Результаты анкетирования приведены в таблице 29.

Таблица 29

Результаты анкетирования

Вопросы	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ
Нравится ли вам ваша работа?	а) очень нравится – 11,32% б) пожалуй, нравится – 68,87% в) работа мне безразлична – 19,81%
Хотели бы вы перейти на другую работу?	а) да – 31,13% б) нет – 38,68% в) не знаю – 30,19%
Когда вы пришли в первый день в эту организацию, что для вас было самым трудным?	а) общение с новым коллективом – 19,81% б) общение с новым мастером – 9,9% в) привыкание к новому рабочему месту – 70,29%
Объясняли ли вам общие требования к работе в первые дни работы?	а) да – 93,87% б) нет – 6,13%

Кто вам помог освоить новые должностные обязанности?	а) ваш непосредственный мастер – 14,15% б) члены бригады – 70,75% в) наставник – 8,02% г) никто не помогал – 7,08%
Сколько времени вам потребовалось, чтобы освоить новые должностные обязанности?	а) до 1 месяца – 83,02% б) до 3 месяцев – 15,09% в) более полугода – 1,89%
Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?	а) да – 81,6% б) нет – 18,4%
Если в первые месяцы работы у вас возникла проблема, то к кому вы обращались?	а) к вашему непосредственному мастеру – 39,15% б) к члену бригады – 39,15% в) к наставнику – 18,87% г) ни к кому – 2,83%
Что для вас имело наибольшее значение в первые месяцы работы?	а) влиться в коллектив – 41,98% б) эффективно работать – 41,51% в) слышать одобрение руководства – 9,43% г) свой вариант ответа – большинство респондентов в этом варианте указали: «зароботная плата» – 7,08%
Изменилось ли ваше мнение об организации после того, как вы начали в ней работать?	а) да, в лучшую сторону – 12,26% б) да, в худшую сторону – 37,74% в) нет, не изменилось – 50%
Оцените, насколько хорошо организована ваша работа	а) по-моему, наша работа организована очень хорошо – 6,6% б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения – 48,11% в) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую – 21,23% г) трудно сказать – 24,06%
Назовите главную причину увольнения сотрудников с предприятия	а) сложный психологический климат – 13,68% б) плохая организация труда – 10,38% в) заработная плата – 72,64% г) свой вариант – 3,3%

Характеристика выборки исследования. Отбор участников опроса производился на основе целевой выборки. Всего было опрошено 212 рабочих, имеющих стаж работы на данном предприятии не более 3 лет. Половозрастная характеристика респондентов представлена в таблицах 30, 31.

Таблица 30

Структура респондентов по полу

Пол	Количество (чел.)
Мужчины	144
Женщины	68

Таблица 31

Структура респондентов по возрасту

Возрастные группы	Мужчины (чел.)	Женщины (чел.)
До 20 лет	50	26
От 21 до 30 лет	39	16
От 31 до 40 лет	25	10
От 41 до 50 лет	19	12
Старше 50 лет	11	4

Вопросы и задания:

1. Оцените ситуацию, сложившуюся на данном предприятии.
2. Разработайте меры по оптимизации технологий адаптации рабочих.

Ситуационная задача 4

Деловая игра «Вступление начальника цеха в должность»

Обоснование темы игры. Появление нового руководителя в коллективе – всегда событие, прежде всего для подчиненных, ибо за этим, как правило, нередко следуют изменения в привычном укладе трудовой повседневной жизни: от чего-то надо будет отказываться, что-то осваивать, к чему-то приспособливаться. Никакая перестройка в жизни производственного коллектива не проходит безболезненно. Вступление в должность – большое событие и для самого начальника цеха. Вхождение в новый коллектив вызывает максимальное напряжение психики, активизирует мыслительную деятельность, обостряет восприятие. Обеспечить успех при вступлении в должность может специальная целевая подготовка начальника цеха, предусматривающая:

а) развитие умения представить себя новому коллективу при первом же знакомстве – нужно так рассказать о себе, о своих взглядах, чтобы это сразу же расположило подчиненных, чтобы они были избавлены от необходимости задавать уточняющие вопросы;

б) развитие способности разработать план личной работы в первые дни. Какие вопросы решать? С кем побеседовать? Что осмотреть? Какие отдать распоряжения? Какую получить информацию?

в) выработку готовности принимать решения, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать, советовать, действовать. Деятельность начальника цеха в новом коллективе начинается в условиях неопределенности, и чем лучше он подготовлен действовать в любых ситуациях, тем меньше степень риска проиграть в глазах своих подчиненных.

Информация для вступающего в должность начальника цеха о состоянии дел в цехе. Цех производит обработку деталей, которые затем поступают в другие цеха. Выполнение планов производственного объединения во многом зависит от результатов работы цеха. В цехе большая текучесть кадров: в среднем коллектив ежегодно обновляется на 30–35%. Около одной трети рабочих составляют выпускники ПТУ. Участились случаи нарушений трудовой дисциплины: опоздания, прогулы, появление в нетрезвом виде, грубости с мастерами. Растут непроизводительные расходы, потери от простоев, брака, нарушения сроков ремонта оборудования. Неблагоприятное положение в цехе, прежде всего, порождено плохой организацией труда, отсутствием элементарной исполнительской дисциплины и ответственности за выполнение в срок плановых заданий. Существует и другая причина негативных

явлений – частая смена руководящего персонала. Так, за два года на одну треть сменился состав начальников цехов. Ослаблен контроль со стороны администрации и профсоюзной организации. Три дня назад приказом начальник цеха был освобожден от должности и оставлен в этом же цехе.

Задание исполнителю роли начальника цеха № 1. Представьте, что вас утвердили в должности начальника цеха. Вот проект плана выступления-представления.

1. Кто я? Что я представляю собой как специалист и человек? Каково мое прошлое и настоящее?
2. Почему я согласился занять должность начальника цеха? Какие мотивы побудили меня прийти именно в этот цех?
3. Как я рассматриваю свои новые обязанности, права, полномочия? Как отношусь к функциям управления вообще? Как оцениваю их?
4. Что я ожидаю от коллектива цеха? На что надеюсь? Во что верю?
5. На подготовку представления выделяется 10 минут.

Инструкция тренеру:

1. В качестве нового начальника цеха могут выступить 2–3 человека, представления в этом случае осуществляются по очереди.
2. Каждое представление записывается на видео.
3. Каждое представление просматривается и обсуждается, при этом все опираются на ориентировочные основы.

Если тренер проводит упражнение с обсуждением впервые, то нужно вводить правила поведения членов группы во время обсуждения, используя информационные листы. Если вы решили обсуждать видеозаписи (участники уже имеют опыт обмена впечатлениями, работы в группе), тогда можно задавать такие вопросы:

- Какое впечатление вызвало выступление такого-то менеджера?
- Что понравилось в его выступлении?
- Что не понравилось?
- Какие чувства вызывало сообщение?
- Был ли контакт с аудиторией?

Можно проанализировать невербальное общение с аудиторией:

- позу,
- выражение лица,
- контакт глаз,
- жесты,
- интонацию.

Можно обсудить содержание выступления:

- Что рассказал о себе как о менеджере?
- Что стало известно о его семье?
- О его увлечениях, интересах?
- Об особенностях его личности?
- Какое впечатление оставил как руководитель?
- Понятны ли его деловые устремления, планы?

В конце можно задать вопросы:

- Хотели бы вы с ним сотрудничать?
- Быть его подчиненным?
- Быть его начальником?

Ситуационная задача 5

Деловая игра «Новый руководитель»

Ситуация 1

В игре принимают участие 1 руководитель и 5 подчиненных.

Руководитель. Это ваш первый день в работе компании в должности руководителя технической службы. У вас пятеро подчиненных, вы предполагаете, что кто-то из них может претендовать на вашу позицию, но не знаете, кто именно.

Ваша цель – представиться, определить свою позицию и статус.

Ситуация 2

В игре принимают участие 1 руководитель и 4 подчиненных.

Руководитель. Вы назначены руководить новым проектом, вам необходимо будет руководить работой четырех подчиненных. С двумя подчиненными вы проработали вместе на равных позициях около полугода, с третьим вместе учились в институте, четвертого никогда не видели. Сегодня вы назначили совещание, чтобы обсудить наиболее общие вопросы работы.

Ваша цель – представиться, определить свою позицию и статус.

Ситуационная задача 6

«Разработка индивидуального плана адаптации работника»

Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников:

- менеджер по продажам;
- бухгалтер;
- специалист отдела снабжения.

Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов. Сроки проведения мероприятий и ответственность за них в каждом конкретном случае могут отличаться, так как оба фактора зависят от масштабов и структуры организации, от наличия опыта работы у нового сотрудника.

Ситуационная задача 7

«Анализ анкеты оценки итогов испытательного срока»

Проанализируйте текст анкеты оценки итогов испытательного срока, приведенной ниже. Учитывая, что эту анкету заполняет сам работник на исходе испытательного срока, поясните, зачем нужна обратная связь от новичка и информация о его самооценке? Какие особенности адаптации нового работника помогает выявить эта анкета? Чем может быть полезно заполнение подобной анкеты для самого нового работника? Какие вопросы вы добавили бы в эту анкету?

Анкета оценки итогов испытательного срока

ФИО _____

1. Назовите свои основные функциональные обязанности. Проранжируйте их в порядке значимости (ранг 1 – самая важная функция).

Функциональные обязанности	Ранг

2. Какого результата (цели) вы должны были достигнуть к моменту завершения испытательного срока?

3. Совпали ли ваши ожидания от должности (существовавшие на момент трудоустройства в организацию) с реальным положением дел? В чем совпали? _____

В чем не совпали? _____

4. Какие конструктивные замечания смогут сделать (делают) вам клиенты, непосредственный начальник, руководитель подразделения? _____

5. Какие факторы мешают вам исполнять свои служебные обязанности? _____

6. Что необходимо сделать, чтобы устранить недостатки в работе? _____

7. Недостаток каких знаний, необходимых для работы, вы ощущаете на данный момент? _____

8. Из какого источника вы могли бы получить эти знания? _____

9. Перечислите положительные и отрицательные моменты в своей работе.

Плюсы	Минусы

10. По каким критериям, с вашей точки зрения, должна оцениваться эффективность вашей работы?

КРИТЕРИЙ	ПОЯСНЕНИЕ

11. Как вы оцениваете собственную работу в течение испытательного срока?

- отлично: «Я – молодец»;
- хорошо: «Есть над чем поработать, стремлюсь к лучшему»;
- удовлетворительно: «Я работаю не хуже других, этого достаточно»;
- плохо: «Это не мое. Не знаю, зачем я сюда пришел».

12. Что в работе для вас самое главное? Проранжируйте факторы в порядке значимости: ранг 1 – самое важное, ранг 10 – самое малозначимое.

ФАКТОР	РАНГ
Возможность проявлять инициативу	
Возможность проявлять творческие способности	
Возможность обучения, приобретения опыта	
Интерес к самой работе	
Карьерный рост	
Комфортные условия труда	
Признание личных достижений, авторитет	
Стабильность, надежность	
Хороший заработок	
Хорошие отношения в коллективе	

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой трудовая адаптация? Какова ее структура?
2. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.
3. Как соотносятся понятия «социализация», «профориентация» и «трудовая адаптация»?
4. Какие преимущества получает организация, создающая и реализующая программы управления адаптацией?
5. Каким образом распределяются функции и ответственность по управлению адаптацией нового сотрудника между специалистом по управлению персоналом и непосредственным руководителем адаптанта?
6. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации? По каким критериям следует назначать наставника?
7. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?
8. Каково содержание программ адаптации и формы реализации этих программ?
9. Назовите критерии адаптированности работника. Каковы главные условия успешной адаптации?
10. Существуют ли в организации, где вы работаете, программы адаптации и институт наставничества? Какие формы работы с адаптантами используются? Оценивается ли эффективность данных программ?

8. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

.....

Ситуационная задача 1

Попробуйте самостоятельно определить подлежащие оценке личные и профессиональные качества, предъявляемые к следующим топ-менеджерам и специалистам в таблице 32.

Таблица 32

Личные и профессиональные качества
для топ-менеджеров и специалистов

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор		
Коммерческий директор		
Финансовый директор		
Маркетолог		
PR-менеджер		
HR-менеджер		
Менеджер по рекламе		
Креатив-менеджер		
Бренд-менеджер		
Логистик		
Фандрайзер		
Аудитор		
ART-менеджер		
Руководитель производства		
Дизайнер		
IT-менеджер		
Пресс-секретарь		

Ситуационная задача 2

«Система оценки персонала в компании «Экотехнологии»

Менеджер любой компании знает, что основной капитал компании – ее сотрудники. В сфере же высоких технологий персонал играет определяющую роль. Создать эффективную систему работы с персоналом достаточно сложно. Это не компьютерная программа, которую можно купить и установить. Ее нужно создавать самим компаниям. Причем для каждой фирмы она будет уникальна. Рассмотрим опыт ведущей российской IT-компании «Экотехнологии» в данной области. Компания уже пять лет осуществляет свою деятельность на российском рынке. В ней работают 650 человек.

Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Но должностные обязанности у каждого сотрудника разные, и на каждой позиции требуются различные качества. Так, маркетологу совсем не обязательно быть лидером, в то время как руководитель проекта должен обладать хорошо выраженными лидерскими качествами. Итак, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании являются наиболее важными, необходимо начать с анализа ее миссии, из которой вытекают цели и задачи сотрудников.

Компания «Экотехнологии» определила для себя основные факторы:

- знания;
- опыт;
- личные характеристики (творчество, лидерство, умение работать в команде, организованность);
- выполнение поставленных задач (степень и качество).

На основании этих параметров проводится аттестация сотрудников, и на ее основе каждому присваивается квалификация. Или так называемый грейд, определяющий ценность его для компании. Чем выше оценка, тем выше грейд. Уровень заработной платы и размер социальных льгот зависят от уровня квалификации работника.

Аттестация проходит по принципу «сверху вниз», и сотрудник оценивается не специальной комиссией, а линейным руководителем. Сначала директор оценивает своих заместителей, затем заместители – своих подчиненных и т. д. каждый начальник заполняет на сотрудника аттестационный лист и оценивает его профессиональные и личные качества по 10-балльной шкале. В компании разработано специальное методическое пособие, в котором подробно для каждого вида деятельности приводятся критерии оценки.

Всего в компании было разработано 10 грейдов. На первом уровне находятся стажеры, на втором и третьем – молодые специалисты, четвертый

и пятый занимают более опытные специалисты. На шестом, седьмом и восьмом – квалифицированные специалисты. Девятый уровень относится к руководителям высшего уровня управления. А десятый – для генерального директора. Должность президента компании не включается в систему градации.

Однако внедрить данную систему оказалось достаточно сложно как с организационной, так и с финансовой точки зрения. На практике временные и денежные затраты внедрения системы оказались намного выше, чем предполагалось.

Аттестация в компании «Экотехнологии» проводится два раза в год, и на ее проведение уходит более месяца.

Первые две аттестации оказались недостаточно эффективными. Начальники не понимали, как проводить процедуру оценки. Одни ставили в основном семерки и восьмерки, другие – двойки и тройки. Сотрудники, в свою очередь, восприняли нововведение как повод для увольнений. После каждой аттестации методика оценки дорабатывалась и зарплата не привязывалась к грейду. Однако когда аттестация была проведена в третий раз, то зарплата у сотрудников одного грейда стала практически одинаковой. После последней аттестации компанию покинули шесть человек.

Такая система оценки позволяет регулировать интересы сотрудника и компании. По мнению руководителей данной компании, основным ее преимуществом является то, что она дает возможность рационально управлять политикой карьерного роста. Ведь не всегда хороший программист может быть талантливым руководителем, и наоборот. Новая система позволяет специалистам повышать квалификацию именно в своей области. Она также дает возможность эффективно решать вопросы формирования кадрового резерва. Если сотруднику не хватает каких-то навыков и знаний, то руководству ясно, какие качества ему необходимо развивать. Если сотрудник улучшает свои показатели, то у него повышается грейд и, соответственно, размер материального вознаграждения.

Вопросы:

1. Выделите преимущества и недостатки данной системы оценки по принципу грейдов.
2. В каких компаниях и в каких случаях имеет смысл вводить систему оценки по принципу грейдов?
3. Как вы считаете, насколько объективна данная система оценки? Можно ли преодолеть субъективизм в данном случае? Каким образом?
4. Какими методами мотивации, на ваш взгляд, может быть дополнена данная система оценки? В каких случаях она будет эффективно работать?

Ситуационная задача 3

«Оценка персонала в компании „Форд“ (Ford Motor Company)»

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. В 1985 г., анализируя действующую на Ford систему обеспечения качества, его исполнительный директор William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации».

Вот как он объяснил это утверждение:

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух.

2. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы.

3. Большинство систем оценки имеют много категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «выше среднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигаясь на следующий уровень, особенно когда это подкреплено материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

4. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

5. Большинство методов оценки концентрируется на достижениях высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

Вопросы:

1. Сформулируйте свое отношение к проблеме.
2. Аргументируйте вашу позицию. Приведите примеры из практики.
3. Можно ли предотвратить перечисленные выше негативные моменты, связанные с оценкой персонала? Каким образом?

Ситуационная задача 4 «Оценка персонала»

Характеристика организации. Компания Irbis Trade.

Профиль деятельности: торгово-производственный.

Численность персонала: около 500 работников на производстве, 150 работников в офисе.

Срок работы на российском рынке: 6 лет.

Общая ситуация. Вы – новый менеджер по персоналу, HR-generalist в бэк-офисе компании. Назначение офиса – продажи, закупки, логистика, ведение учетно-отчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании и т. д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает, вкладывать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т. д.

До вас HR-менеджером была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил ей достаточного внимания при разработке, и в итоге получилось, что она оценивает всех одинаково. По воспоминаниям начальников управлений и отделов, прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа «годен / не годен». По общему мнению, система оценки при неплохом отработанном процессе проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора прежняя

система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

Задание:

1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).

2. Каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании.

3. Напишите план действий по внедрению новой системы оценки персонала

Ситуационная задача 5

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным. Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделять ключевые задачи.

Форма для написания характеристики на подчиненного
(бланк оценочной (аттестационной) формы)

ФИО работника _____
Рабочие достижения, производительность и качество труда работника _____

Профессиональные знания и навыки работника _____

Способность взаимодействовать с другими работниками _____

Сильные стороны работника _____

Слабые стороны работника _____

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации _____

Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу _____

Рекомендации по оплате труда _____

Дополнительные комментарии _____

Ситуационная задача 6 «Технология оценки персонала»

Тщательно проанализируйте следующую ситуацию и выявите основную технологию оценки персонала, нашедшую применение в данном случае: практически каждый день Иван Поньрев, новый менеджер по продажам одной из московских компаний, слышит от своего непосредственного начальника такую фразу: «Знаете, Иван, вы лодырь и лентяй. Посмотрите, как работает Светлана Александровна: заказ за заказом!»

Ситуационная задача 7 «Формальная аттестация»

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Ситуационная задача 8 «Критерии оценки персонала»

Определите критерии, которые могут использоваться для оценки количества и качества труда для следующих должностей:

- рабочий основного производственного подразделения;
- маркетолог;
- бухгалтер по расчету заработной платы;
- менеджер по продажам;
- начальник отдела снабжения;
- секретарь;
- менеджер по обучению персонала.

Например, для менеджера по подбору персонала критерием количества труда может быть число «закрытых» за месяц вакантных должностей, т. е. число работников, принятых в организацию. Критерием качества его труда может выступать уровень профессионализма принятых работников, который будет измеряться уровнем текучести кадров в течение испытательного срока. Более целесообразно определять этот критерий позитивной формулировкой: процент работников, успешно прошедших адаптацию и признанных на аттестации по итогам испытательного срока специалистами достаточного уровня квалификации.

Ситуационная задача 9 «Глобальная оценка»

Продумайте текст речи менеджера по персоналу для общего собрания коллектива, которая помогла бы ему донести до работников информацию о предстоящей глобальной оценке персонала.

Как много следует сообщить работникам о процедуре оценки? Зачем вообще проводить подобные собрания? Как снизить тревожность персонала по поводу оценки?

Составьте список вопросов оценочного интервью для работников, занимающих следующие должности:

- менеджер по рекламе;
- кассир;
- менеджер по работе с клиентами;
- программист;
- офис-менеджер;
- специалист отдела кадров;
- менеджер по работе с поставщиками;
- диспетчер автоперевозок.

Вопросы интервью должны касаться не только профессиональных и поведенческих компетенций работника, но и результатов его деятельности.

Ситуационная задача 10 «Анкета оценки торгового персонала компании»

Сформулируйте текст анкеты оценки торгового персонала компании (менеджеров отдела продаж). Учитывая, что оценка будет проводиться методом 360, разработайте анкеты для следующих групп оценщиков:

- руководители (линейные и функциональные);
- коллеги (сами менеджеры отдела продаж);
- подчиненные (ассистенты менеджеров по продажам);
- клиенты.

Хотя все группы должны оценивать менеджеров отдела продаж, используя одни и те же критерии, определите, чем будут различаться тексты анкет для разных групп оценщиков. Продумайте, как анализировать заполненные анкеты.

Ситуационная задача 11 «Тренинг»

Данный тренинг проводился для подготовки годовых итоговых собеседований руководителя с подчиненными; по итогам собеседования и итогам выполнения поставленных перед ними целей развития и конкретных целей их деятельности определялась сумма вознаграждения, получаемого каждым работником по итогам года.

Тренинг был составной частью специальной системы – разработанной программы по комплексной оценке результатов деятельности каждого работника.

Тренинг проводился для руководителей и для подчиненных, при этом руководители часто выступали в двойственной роли, так как они были и оценивающими, и оцениваемыми. Задача этого тренинга заключалась в том, чтобы подготовить оцениваемых и оценивающих к процедуре оценки, создать действительно объективную, основанную на единых критериях систему оценки сотрудников, дать возможность сотрудникам высказать свои сомнения и опасения в безопасной, доброжелательной и веселой атмосфере тренинга.

Основными целями тренинга в дополнение к сказанному являлись следующие:

1. Создание действительно объективной системы оценки персонала, унификации системы оценок.
2. Получение навыков проведения комплексной оценки деятельности через итоговое собеседование.
3. Создание атмосферы поддержки оценки деятельности. Осознание необходимости ее как для каждого работника, так и для всего предприятия.

Одним из заданий тренинга была работа с кейсами по оценке отдельных работников по определенному показателю. В результате тренинга и работы с кейсами необходимо было добиться того, чтобы определенная оценка по заданному критерию, выставленная работнику одного подразделения, соответствовала уровню проявления определенного поведения или достижений другого работника другого отдела.

Задания выполнялись в четырех малых группах. Каждая группа получала по жребию героя, критерий, по которому проводилась оценка, и оценку (от 2 до 5).

Потом группы составляли сказочный иллюстрированный рассказ о достижениях героя за год по определенному критерию и представляли его командам-соперникам. Команды-соперники должны были угадать и кри-

терий, и балл. Затем мы анализировали, как рассказ соответствовал достижениям, как соответствовал баллу и т. д.

Для работы с этим кейсом были приготовлены карточки с критериями, баллами и расшифровка бальных оценок.

Задание цеху первичной обработки елок компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

- 1) нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя цеха первичной обработки елок Деда Мороза Угличского;
- 2) описать конкретные примеры поведения за этот год Деда Мороза Угличского таким образом, чтобы они соответствовали полученным вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу охраны леса компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

- нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела охраны леса Бабы Яги Ключиной;
- описать конкретные примеры поведения за этот год Бабы Яги Ключиной таким образом, чтобы они соответствовали полученным вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу корпоративных ценностей компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

- нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела корпоративных ценностей Снегурки Добропорядочной;
- описать конкретные примеры поведения за этот год Снегурки Добропорядочной таким образом, чтобы они соответствовали полученным Вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Задание отделу упаковки подарков компании Armand New Year Production

Вы сотрудники компании Armand New Year Production. У вас есть 20 минут для того, чтобы:

- нарисовать портрет вашего сотрудника – руководителя отдела упаковки подарков Емели Сидеевича Печкина;
- описать конкретные примеры поведения за этот год Емели Сидеевича Печкина таким образом, чтобы они соответствовали полученным Вами по жеребьевке баллу и критерию.

Пожалуйста, сохраните в тайне от других команд вашего героя, оценочный балл и критерий, с которыми вы работаете!

Хороший аппетит	Уважение к старшим
Общительность	Политическая грамотность
0	1
2	3

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели деловой оценки?
2. Какие функции выполняет деловая оценка в системе управления персоналом?
3. Назовите принципы деловой оценки и раскройте их содержание.
4. Что понимается под критериями и показателями оценки? Как соотносятся понятия «показатели оценки» и «модель компетенций»?
5. Какие группы показателей обычно используются при оценивании персонала и почему?
6. Какими соображениями необходимо руководствоваться при определении субъектов оценки?
7. Почему результаты оценки не всегда доводятся до оцениваемых работников? Какие проблемы необходимо решить менеджеру по управлению персоналом в процессе доведения результатов оценки?
8. Каковы типичные ошибки, которые допускают оценщики? Как избежать этих ошибок?
9. Как организован процесс оценки на предприятии, на котором вы работаете? Как можно оптимизировать этот процесс?
10. Сформулируйте основные правила проведения оценочных бесед.
11. В чем заключаются методы нормирования и каковы условия их успешного применения?
12. В чем заключаются преимущества оценки работников на основании письменных характеристик и каковы основные трудности этого метода?
13. В чем состоят особенности использования шкал оценки?
14. Какие разновидности ранжирования используются в практике оценки труда работников?
15. В чем состоит специфика использования метода заданного распределения?
16. Какова структура метода оценки «управление по целям»?
17. Почему многие современные предприятия для оценки персонала внедряют метод «360 градусов»? В чем состоят его преимущества и ограничения?
18. Дайте определение понятий «аттестация персонала» и «деловая оценка персонала». Выявите их сходство и различие.
19. Почему аттестация персонала является важнейшим инструментом управления персоналом?

20. Какая роль отводится аттестации на отечественных предприятиях? Как организована процедура аттестации на том предприятии, где вы работаете?

21. Какие явные и латентные цели могут преследовать руководители, организуя проведение аттестации?

22. В чем заключается специфика основных видов аттестации?

23. Какие задачи решаются на подготовительном этапе аттестации?

24. Каково содержание этапа непосредственной аттестации? Может ли заседание аттестационной комиссии проводиться в отсутствие аттестуемого работника?

25. Назовите основные виды решений, принимаемых по результатам аттестации. В какой срок они должны быть реализованы?

26. Какими могут быть действия администрации в отношении работников, не соответствующих занимаемой должности?

27. Каким образом можно замотивировать тех работников, которые соответствуют занимаемой должности, но не стремятся улучшить свою работу?

28. Какие типичные ошибки чаще всего совершают руководители при проведении аттестации?

9. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

.....

Ситуационная задача 1 «Оценка результативности труда персонала»

Описание ситуации. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 33 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения:
 - по премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностного оклада;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания. Для рассмотрения ситуации следует воспользоваться учебником «Управление персоналом организации»¹.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т. е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника и уровень квалификации, а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, т. е. позволяет сопоставить результаты труда работников с учетом уровня сложности выполняемых ими функций. Комплексная оценка определяется по формуле:

$$Д = ПК + РС, \quad (1)$$

где Д – комплексная оценка;

П – степень развития профессиональных и личностных качеств работника;

К – уровень квалификации;

Р – результаты труда работников;

С – уровень сложности выполняемых функций.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (П)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков в таблицах 33, 34 с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей – 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

¹ Александрова Н. А., Воронин Б. А., Набоков В. И., Петрова Л. Н., Фатеева Н. Б. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. Н. А. Александровой. Екатеринбург: Изд-во Уральского ГАУ, 2017. 225 с.

Таблица 33

Оценка степени проявления каждого из признаков

п/п	Должность, ФИО	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Н. М. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	–	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист С. И. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Л. В. Воронина	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Л. С. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории А. М. Зимица	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории З. К. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незавершенное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Н. И. Алексеев	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незавершенное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории С. В. Зуева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (Π), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитываются по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_j x_i, \quad (2)$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки K принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа – имеющие среднее специальное образование.

II группа – имеющие высшее или незаконченное высшее (4–5 курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

Таблица 34

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителя

№	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			4 (3*0,75)	5 (3*1,0)	6 (3*1,25)
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4 (3*0,75)	5 (3*1,0)	6 (3*1,25)
1	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работ между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалиста представлена в таблице 35.

Таблица 35

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалиста

№	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4 (3*0,75)	5 (3*1,0)	6 (3*1,25)
1	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования в таблице 36 оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (OB + CT)/3, \quad (3)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ = 1 или 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Оценка уровня квалификации

НОМЕР ГРУППЫ ПО СТАЖУ	ОЦЕНКА СТАЖА	СТАЖ РАБОТЫ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ У РАБОТНИКОВ, ИМЕЮЩИХ ОБРАЗОВАНИЕ, ГОДЫ	
		СРЕДНЕЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	ВЫСШЕЕ И НЕЗАКОНЧЕННОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29	17–25
4	1,0	17–21	26–29

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В таблице 37 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 37

Средние коэффициенты сложности работ

№	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,80
4	Специалист 1 категории	0,68
5	Специалист 2 категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка Р определяется так же как и П в таблице 38.

Таблица 38

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4 (3*0,75)	5 (3*1,0)	6 (3*1,25)
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работника (Д)

Комплексная оценка получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС, \quad (4)$$

где Д – комплексная оценка;

П – степень развития профессиональных и личностных качеств работника;

К – уровень квалификации;

Р – результаты труда работников;

С – уровень сложности выполняемых функций.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятия «работа», «рабочее место», «должность». Укажите их различия.
2. Каково назначение и содержание анализа работы (рабочего места)?
3. Какими методами проводится анализ работы (рабочего места)?
4. Объясните взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
5. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
6. Какими методами можно оценить результаты труда?
7. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
8. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
9. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
10. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
11. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности деятельности кадровых служб?
12. Что представляет собой аудит персонала? Какова его связь с управленческим аудитом?
13. Что является объектом, предметом и целью аудита персонала? На каких уровнях он осуществляется?
14. Назовите и охарактеризуйте основные типы и принципы аудита персонала.
15. При помощи каких инструментов производится сбор информации в процессе аудита персонала?
16. Какова последовательность проведения аудита персонала? Охарактеризуйте содержание основных этапов аудита персонала.
17. Что должно содержаться в аудиторском отчете?
18. Какие преимущества получает организация, прибегающая к аудиту персонала?

10. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ситуационная задача 1

Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания. Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в таблицу 39. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу 40, выступая в роли эксперта 1, 2 ... 10. Количество экспертов в таблице 40 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных таблицы 40 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 39

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		■										
2			■									
3				■								
4					■							
5						■						
6							■					
7								■				
8									■			
9										■		
10											■	

Таблица 40

Сводная матрица попарных сравнений
мотивов трудовой деятельности

НОМЕР МОТИВА	НАИМЕНОВАНИЕ МОТИВА	НОМЕР ЭКСПЕРТА										СРЕДНЕЕ АРИФМЕТИЧЕ- СКОЕ ЗНАЧЕНИЕ, БАЛЛЫ	РАНГ МОТИВА
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		ЗНАЧЕНИЯ В БАЛЛАХ											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Ситуационная задача 2 «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации. Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников – около 400 человек. Компания имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 1

Постановка задачи. Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания. Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная).

2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т. д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) – ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2

Постановка задачи. Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания. Политика в области стимулирования персонала – это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших стратегических задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

1. Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

3. Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

4. Контроль над издержками на рабочую силу. Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать затраты на ра-

бочую силу и эффективно управлять ими, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

5. Административная эффективность и простота. Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. IBM хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...»

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации. IBM... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... IBM всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство.

В дополнение к заработной плате и комиссионным IBM старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным – объективным и субъективным одновременно».

Задача 3

Постановка задачи. Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Методические указания. При выполнении задания необходимо воспользоваться таблицей 41.

Перечень стимулирующих систем

№ п/п	ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ	ОСНОВНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМ В ПРАКТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЙ РФ И ЗА РУБЕЖОМ
Материальные денежные		
1	Зарботная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату
2	Зарботная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные неденежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: 1) на оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта; а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) с частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу

8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств: 1) на организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением людей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов семьи

21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т. д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественно-го признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды. В США для морального стимулирования применяется модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Ситуационная задача 3 «Мотивация деятельности»

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильные.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. МакКлелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Ситуационная задача 4

Анализ практической ситуации «Оплата временной работы»

Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т. е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу. Предложить решение ситуации.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации организации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Ситуационная задача 5 «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов»

Постановка задачи. Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т. д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальными льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата топлива, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения; сроки действия положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, круг премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

Проанализировав следующие кейсы, определите ведущую мотивацию главных героев и продумайте методы стимулирования труда, которые следует индивидуально применять к каждому из этих работников.

Кейс 1. Работая инспектором по кадрам, Марина Сергеевна очень ценит возможность давать людям советы и делает это с удовольствием. Более лояльно относится к тем, кто признает ее авторитет и следует ее рекомендациям. Во время собеседования на последней аттестации персонала намекнула на то, что была бы не против переименования своей должности в начальника отдела кадров, хотя она – единственный работник отдела. Отметила, что согласилась бы на это «повышение» даже без увеличения размера заработной платы и изменения полномочий.

Кейс 2. Петр Смоляров имеет репутацию неуживчивого человека. Он занимает должность начальника отдела продаж, причем был выдвинут на нее благодаря своему умению нестандартно мыслить и успешно работать с самыми трудными клиентами. Смоляров с большим энтузиазмом относился к возможности «покорить» нового клиента, заключал самые невероятные сделки и приносил компании максимальную прибыль, поэтому руководство посчитало его единственным кандидатом на пост начальника отдела. На данный момент атмосфера в отделе напряженная: Петр не может найти общий язык с подчиненными, стремится делать все сам, потому что «привык работать один и рассчитывает только на себя». Личные продажи Смолярова упали, результаты отдела тоже удручают. Смоляров решил отказать от должности.

Кейс 3. Бухгалтер Нина Павловна много раз говорила, что ей предлагали работу в другой организации с большей зарплатой, но она отказывалась, мотивируя тем, что «жалко расставаться с коллективом». Сейчас написала заявление об увольнении. На собеседовании выяснилось: в отделе произошел конфликт.

Кейс 4. Начальник отдела развития Эдуард Вяземцев был назначен на эту должность восемь месяцев назад. Раньше он работал в компании начальником аналитического отдела, но очень стремился занять пост в отделе развития. «Такое подразделение в компании создано впервые. Было бы интересно раскрутить новое направление», – так комментировал Вяземцев свое желание сменить стабильную работу на неизведанное. За время работы в качестве начальника отдела развития Эдуард посетил все семинары

и тренинги по своему профилю, начал внедрять новую технологию. Руководство ждет результатов работы нового отдела.

Кейс 5. Новый сотрудник производственного подразделения инженер Сидоров постоянно интересуется стабильностью выплат в компании: «Не задерживают ли зарплату? Со всего ли объема заработной платы производят отчисления в пенсионный фонд? Оплачивают ли отпуска?» Первый вопрос, который он задал менеджеру по персоналу на собеседовании по приему на работу: «Как долго существует Ваша компания?» Коллегам Сидоров неоднократно рассказывал о проблемах с регулярностью выплаты заработной платы на предыдущем месте работы (организация, где он трудился, в итоге обанкротилась).

Кейс 6. Кладовщик Вера Котова подала заявление об уходе. На собеседовании выяснилось, что за время работы в компании (более двух лет) Вера так и не увидела перспектив. Работа кладовщика оценивается Котовой как рутинная, ей хочется более ответственной должности. Котова неоднократно замещала заведующего складом во время его болезни, причем успешно справлялась с обязанностями, но когда возникла вакансия заведующего, на должность был приглашен работник со стороны. Вера Котова считает, что ее образование и полученный опыт замещения начальника позволяют ей работать завскладом, поэтому решила найти другое место, соответствующее ее амбициям.

Кейс 7. Федоров слывет в компании человеком, который чаще всего задает вопрос «Сколько это будет стоить?» Он работает торговым представителем и знает все о своей ежедневной выручке. Если при подсчете результатов начальник отдела ошибается не в его пользу, торговый представитель обязательно его поправляет. Федоров берется за любую сверхурочную работу в компании (например, на своей машине развозит работников по домам после рабочего дня) при условии, что дополнительная работа оплачивается.

Кейс 8. Фактуровщица Ольга Свириденко подала заявление с просьбой перевести ее в другое подразделение своей компании. Должность равноценная, увеличения заработной платы не предполагает, к тому же возлагает на работника дополнительную ответственность. Ольга мотивирует свою просьбу тем, что подразделение, куда она хочет перевестись, находится ближе к ее дому. Обращают на себя внимание такие ее слова: «В том офисе евроремонт: светло, уютно, столы новые, а у нас стены ободранные, я на свои деньги обои покупала, чтобы хоть как-то интерьер оживить!»

Ситуационная задача 6

«Как правильно мотивировать сотрудников?»

1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

А. П. Семенов получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и своих огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

И. М. Кравцова гордится тем, что относится к известной на заводе династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Служивцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока в компании никто не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает каждую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно. Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

Задание: разработайте систему мотивации для А. П. Семенова, И. М. Кривцовой, Л. Н. Смирнова, И. С. Владимирова.

Ситуационная задача 7

Ситуация для анализа «Поощрение»

Официальная часть вечера работников шинного завода была рассчитана на 50 минут. Началась она в полном согласии со сценарным планом. Под музыку вспыхнул экран: на нем проецировались цветные слайды, диктор рассказывал об истории завода, о лучших шинниках. Это был пролог. Но вот свет снова залил сцену и зал. Ведущий и ведущая приглашают на сцену инженеров, знатных рабочих – начинается пресс-конференция, посвященная новостям в шинном производстве. Для эмоционального тепла короткие интервью перемежаются музыкальными сувенирами участникам пресс-конференции – их вручают артисты филармонии. Они, правда, представления не имеют о тех, кому «от всей души» преподносят то любимую песню, то любимый танец, и, к примеру, пожилому рабочему достается в подарок молодежный шлягер. Но зал в общем-то доволен и настроен на веселый лад.

Однако тут начинается кульминация официальной части: объявляется вынос знамени завода. Люди постепенно сгоняют с лица улыбки, встают. Зачитывается приказ директора завода, и приглашаются на сцену 15 лучших шинников. Им повязывают ленты через плечо, вручают цветы. Героев дня усаживают в президиум. Зрители дружно аплодируют.

Чтение приказа продолжается: «...за высокопрофессиональный труд... награждается премией».

На сцену поднимается один человек, второй, третий... Каждомужимают руку и вручают конверт. Зрители аплодируют выходящим на сцену работникам. Постепенно ведущий убыстряет темп чтения. Вместо аплодисментов – уже разрозненные хлопки. Некоторые приглашенные по списку не поднимаются на сцену: то ли не пришли на вечер, то ли стесняются. Ведущий уже читает настолько быстро, что фамилии сливаются во что-то неразборчивое. Аплодисменты уже вовсе не звучат. На сцену выходят все реже и реже, а получившие деньги тут же сходят со сцены, несмотря на приглашение остаться в президиуме.

Один из зрителей не выдерживает – поднимается и выходит из зала. Вслед за ним – друг. Зал редеет.

70-фамильный список кончается, но появляется еще один: зачитываются благодарности... объявляются должности, фамилии... – еще добрые полсотни человек.

Наконец, «ритуал» награждений завершен. Ведущая торжественно призывает весь зал спеть заводской гимн, который существует у завода уже

50 лет. Из-за кулис доносятся первые звуки фонограммы. Зрители смеются – фонограмму включили не на той скорости. Через минуту ведущая снова призывает спеть. Запеваёт сама, поёт ведущий, но зрители не поют. В зале наступает неловкая пауза.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте ошибки, которые допустили организаторы вечера при поощрении лучших профессионалов.
2. Известно, что награды, премии, благодарности играют стимулирующую роль. Сыграли ли они эту роль на этом вечере?
3. Опишите один случай поощрения кого-либо за трудовые успехи, запомнившийся вам на всю жизнь. Приведите случай неудачного, на ваш взгляд, процесса награждения.
4. Предложите варианты оптимальных способов поощрения рабочего, работницы, мастера, инженера, начальника цеха.

Ситуационная задача 7

Анализ практической ситуации «Что им нужно?»

Борис Егоров является заместителем начальника по вопросам производства и эксплуатации предприятия средних размеров. Набив себе шишек, управляя производством, Борис ведет себя очень осторожно. Хотя на предприятии не существует проблемы текучести кадров, для Бориса и других ключевых менеджеров очевидно, что работники при почасовой оплате часто «отбывают» свои восемь часов в день. Они и близко не реализуют свой потенциал. Борис очень расстроен такой ситуацией, поскольку при растущих затратах единственный способ обеспечить дальнейшее процветание предприятия – это повышение производительности труда работников.

Борис вызвал к себе менеджера по персоналу Ольгу Ковалеву и без обиняков спросил ее: «Что же все-таки происходит с нашими людьми? Ваши отчеты показывают, что мы платим достаточно высокую зарплату по сравнению с уровнем зарплаты в регионе, надежный и дорогой социальный пакет, и все же люди не мотивированы. Чего они хотят?»

Ольга ответила: «Я все время повторяю вам и начальнику, что деньги, условия работы и социальный пакет – это еще не все. Для мотивации работникам необходимо еще нечто иное. Я проводила выборочные конфиденциальные интервью с некоторыми из наших работников, и они сказали, что их очень расхолаживает тот факт, что независимо от хорошей работы они будут получать ту же зарплату и иметь те же возможности продвижения по службе, как и их коллеги, которые работают спустя рукава или имеют такой низкий уровень профессионализма, что едва справляются с работой». Борис ответил: «Хорошо, вы у нас эксперт по вопросам мотивации. Скажите, что мы можем с этим сделать? Нам необходимо повысить их производительность».

Вопросы:

1. Как Ольге следует ответить на вопрос Бориса?
2. Что вы порекомендуете предпринять в данной ситуации, чтобы повысить производительность работников?

Ситуационная задача 8

«Мотивация управленческого звена на производстве»

Характеристика организации. Компания ЗАО «ЗТПК».

Профиль деятельности: крупный производитель металлических труб.
Основные клиенты завода: предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт.

Численность персонала: 6000 человек.

Срок существования компании: 40 лет.

Общая ситуация. Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов. Благодаря инвестициям нового собственника на заводе начались давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывались при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигали своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносили ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то что наметились поло-

жительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, расходы растут сверх запланированного уровня.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат не только чрезмерно высок по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри Управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в установленные бизнес-планом сроки для выполнения основных, прежде всего экономических, показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может. Потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения трудового законодательства.

Задание. Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один – два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерально-го директора). Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

Решение

1. *Выявленные проблемы в области мотивации топ-менеджеров.* Анализ информации бизнес-кейса «Мотивация персонала» позволяет сделать следующие выводы.

На предприятии существует единый подход к методике формирования размера оплаты труда руководителей различного уровня. При этом размер оплаты их труда варьируется в достаточно широком диапазоне и не имеет единых критериев дифференциации. Оплата труда состоит из двух фиксированных частей, выплачиваемых два раза в месяц.

Управленческая структура предприятия представляется перегруженной, что делает неэффективным применение существующей методики формирования оплаты труда руководителей высшего звена.

Существующая система оплаты труда не коррелирует с финансовым результатом деятельности предприятия.

Фонд оплаты труда составляет значительную долю в затратах предприятия и не соответствует финансовым результатам деятельности.

Итак, система оплаты труда в целом характеризуется как не соответствующая целям компании, не обладающая мотивационными факторами их достижения.

2. *Требования к системе оплаты труда.* Содержание бизнес-кейса свидетельствует о наличии в компании глобальной бизнес-цели, определенной как в количественном, так и во временном выражении. Таким образом, планируемая система мотивации *должна быть ориентирована* на достижение генеральной бизнес-цели компании. Положения политики по оплате труда руководителей высшего звена *должны устанавливать четкую связь* между целями компании, результатами труда топ-менеджеров и оплатой их труда.

Планируемая система оплаты труда *должна базироваться* на системе мотивации и напрямую влиять на совокупный объем затрат по оплате труда в зависимости от достижения различного уровня плановых показателей. При этом важно, чтобы она не ухудшала настоящего положения сотрудников.

Система оплаты труда должна включать в себя комплекс элементов, позволяющих четко сформулировать методике формирования вознаграждения для каждого уровня руководящих позиций, учитывая долю участия каждой конкретной позиции в процессе формирования прибыли. Обязателен элемент, обеспечивающий связь между эффективностью труда топ-менеджеров и прибылью предприятия.

3. *Элементы системы оплаты труда.* Планируемая система оплаты труда должна содержать следующие четыре элемента:

- 1) фиксированное вознаграждение;

- 2) достижение корпоративных целей;
- 3) достижение индивидуальных целей;
- 4) опционный план.

Исходя из требований трудового законодательства наиболее приемлемая периодичность выплаты фиксированного вознаграждения – два раза в месяц. При этом рекомендуется одну из частей оформлять в виде авансового платежа, размер которого определить как 10%. Такой подход позволит привести систему оплаты труда в соответствие с требованиями ТК РФ и не перегрузить процесс учета начислений заработной платы.

Методика расчета фиксированного вознаграждения, как и любого другого из представленных элементов, должна основываться на заявленном кандидатом/сотрудником минимальном уровне оплаты его труда, уровне его профессиональной компетенции, вносе в формирование финансового результата компании, подотчетной сфере его ответственности.

Элемент *«Достижение корпоративных целей»* – это переменная часть оплаты труда топ-менеджера. Методика определения размера оплаты основана на оценке влияния управленцев тех или иных уровней на совокупный финансовый результат деятельности.

Размер фактических выплат этой части оплаты труда определяется в соответствии с показателями выполнения ключевого показателя бизнес-плана компании. Например, при достижении плановых показателей на 70% размер части вознаграждения определяется как 70% к расчетному.

Срок и периодичность выплат по этому элементу соответствуют отчетному периоду по бизнес-плану. Обычно этот период равен одному году. Таким образом, предпочтительный период для выплаты бонуса по *«достижению корпоративных целей»* – один год.

Под элементом *«Достижение индивидуальных целей»* понимается переменная часть оплаты труда работника, размер которой устанавливается в зависимости от выполнения поставленных руководством задач профессионального значения. Комплекс задач для каждого работника определяется в индивидуальном плане развития (ИПР) на определенный период.

Индивидуальный план развития одновременно является частью системы оценки персонала и частью системы материальной мотивации. Каждой задаче в ИПР присваивается удельный вес, который в совокупности на определенный период составляет 100% по элементу *«Выполнение индивидуальных задач»*. Доля и физический объем элемента *«Выполнение индивидуальных задач»* определяется в соответствии с методикой, описанной в приложении.

Период уплаты вознаграждения по элементу «Достижение индивидуальных целей» определяется периодом выполнения индивидуальных задач по ИПР. Принимая во внимание уровень позиций и характер индивидуальных задач по ИПР, определим период как один квартал.

Элемент «*Опционный план*» представляет собой переменную часть оплаты труда, обеспечивающую прямую зависимость эффективности труда управленцев и прибыли, получаемой предприятием.

Часть прибыли, предназначенной для обеспечения опционов, определяется в виде относительной доли бизнес-планом. Положением по оплате труда управленцев определяется количество опционов и характер их распределения. Основным преимуществом опционного плана является то, что руководитель высшего звена получает возможность напрямую участвовать в бизнесе компании.

Периодичность уплаты вознаграждения по опционному плану должна соответствовать периодичности определения показателей достижения глобальных целей компании, т. е. одному году.

Итак, система оплаты труда управленцев состоит из четырех элементов: фиксированное вознаграждение, достижение корпоративных целей, достижение индивидуальных целей и опционный план.

4. *Этапы внедрения системы оплаты труда.*

Внедрение системы оплаты труда управленцев должно соответствовать нормам трудового законодательства, а его этапы должны быть построены таким образом, чтобы привлечь и заинтересовать сотрудников, на которых она рассчитана.

Внедрение системы оплаты труда разбивается на следующие этапы:

1. Презентация сотрудникам новой системы оплаты труда.
2. Согласование сотрудниками новой системы оплаты труда.
3. Перезаключение контрактов либо подписание дополнительных соглашений с руководителями.
4. Тестовая эксплуатация, получение обратной связи.
5. Анализ эффективности системы в контрольных точках.

Важный шаг в процессе внедрения новой системы оплаты труда – *е презентация управленцам*. Основная задача этой презентации заключается в формулировании ее выгоды и перспективности для сотрудников и компании. Основной акцент необходимо сделать на высоком уровне оплаты труда по переменным элементам при выполнении соответствующих задач, а также на возможности участия в распределении прибыли компании при помощи опционного плана.

На этапе *согласования новой системы* важно установить сотрудникам конечные сроки этого процесса. При этом, очевидно, необходимо предложить управленцам новую форму трудового договора либо дополнительного соглашения.

Также на этапах согласования системы и перезаключения договоров необходимо проконтролировать понимание сотрудниками новой системы оплаты труда.

Тестовая эксплуатация системы необходима для наладки техники постановки задач, описанной и регламентированной системой оценки персонала, и техники расчета фактических выплат. Очень важно, чтобы система не обременялась трудностями учета и несогласованностью в ее технической части.

1. Этап анализа системы в контрольных точках служит для определения фактической эффективности труда работников и соответствия результатов бизнес-плану. Система направлена на повышение эффективности, что и должен отображать этот анализ.

2. Итак, первоначальной задачей HR-службы, определенной на срок два месяца, является реализация первых двух этапов внедрения системы оплаты труда.

Ситуационная задача 8 «Игрок и управленец»

Иван Иванович – директор и собственник небольшой компании по продажам бытовой техники, 44 года, высшее техническое образование, женат, двое детей. По некоторым сведениям, все свободное время сидит в казино. Многие управленческие функции доверяет своему заместителю – Алексею Александровичу – молодому амбициозному управленцу, упивающемуся своим высоким статусом в организации. Алексей Александрович очень активен и постоянно изобретает и внедряет различные методы управления персоналом (самоотчеты, аттестация, оценка потенциала, ротация, изменение систем оплаты труда – внимательные наблюдатели вычислили, что он проводит не менее двух подобных мероприятий в месяц), вследствие чего среди персонала зреет недовольство, имеет место падение дисциплины, Участились прогулы. Два наиболее энергичных сотрудника недавно перешли на работу в конкурирующую фирму и забрали свою клиентскую базу. Продажи падают, значительно уменьшившаяся прибыль тратится на премии директору и заместителю. Компания на грани разорения.

Дочь директора Анастасия, закончившая управленческий вуз и проходившая преддипломную практику в компании отца, после многочисленных просьб и предупреждений с ее стороны о возможных проблемах в компании наконец-то получила от отца разрешение на зачисление в штат компании в качестве второго заместителя со сравнительно небольшой оплатой труда. Отец разрешил ей осуществление преобразований в компании, выдав ей карт-бланш на 6 месяцев: если за этот период Анастасии не удастся вернуть компанию к уровню прибыли предыдущего года, то отец откажется от ее услуг, если удастся – возьмет на должность заместителя вместо Алексея Александровича.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Ивана Ивановича? В каких направлениях разворачивается его борьба мотивов? Какие мотивы его управленческой деятельности целесообразно усиливать, а какие – минимизировать?
2. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Алексея Александровича?
3. Как можно охарактеризовать деловые отношения директора и заместителя директора компании?

4. Как можно оценить желание Анастасии изменить компанию? Какими мотивами она руководствуется?

5. Какие меры вы предприняли бы на месте Анастасии? Какие мотивы, на ваш взгляд, должны привести ее к успешным результатам? Какие мотивы целесообразно вытеснить или переформулировать?

6. Кому из участников ситуации и каким образом вы рекомендуете актуализировать самомотивацию к изменению организационной деятельности с целью повышения ее успешности и эффективности для организации?

По итогам коллективного обсуждения четко сформулируйте обобщенные ответы на каждый вопрос.

Ситуационная задача 9 «Разработка системы поощрения и премирования для туристической компании»

Компания расположена в Петербурге. Специализируется на индивидуальном туризме, VIP-туризме, экзотических турах, на проведении корпоративных праздников, развлекательных мероприятий и поездок. Имеет более или менее стабильную прибыль. По данным маркетинговых исследований, деятельность этого агентства охватывает неизменную в течение долгого времени долю рынка. На петербургском рынке компания фигурирует уже 7 лет. Она не является самым крупным игроком туристического рынка, но внутренняя сплоченность и особые методы работы с клиентами помогли ей удержаться в практически неизменном составе даже после дефолта. Компания специализируется на работе с серьезными, надежными клиентами и западными партнерами. В состав агентства включены 48 штатных сотрудников и около 15 временных. Дополнительные услуги – создание веб-сайтов, визовая поддержка, оформление загранпаспортов, въездной туризм (расселение в гостиницах, обслуживание приезжающих клиентов), концертная деятельность.

Ваша цель – составить систему поощрения и премирования (СП&П) для данной организации.

Задания:

1. Подготовьте программу подготовки ввода новой системы поощрений, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, даты, необходимые ресурсы.
2. Подготовьте саму программу, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, даты, необходимые ресурсы.
3. Подготовьте сценарий торжественной части, если таковая будет.
4. Подготовьте процедуру оценки эффективности программы.
5. Подготовьте расчет стоимости программы.
6. Если вы используете какие-либо дизайнерские разработки (грамоты, призы, вымпелы и т. д.), подготовьте хотя бы одну из них.

Ситуационная задача 10 «Разработка системы поощрения и премирования для фабрики елочных игрушек»

Предприятие расположено в Ленинградской области, в поселке в районе города Светогорска, существует пять лет, штат около 500 человек. Капитал российский, это бывшая фабрика по производству елочных игрушек. За последний год наметились четкие тенденции роста, предприятие выиграло несколько городских и региональных тендеров. Прибыль возросла в несколько раз. Предприятие осуществляет поставки через дилеров по предварительным заказам. Персонал в основном местный, кроме специалистов из Санкт-Петербурга, работающих вахтенным методом. В поселке это единственное работающее предприятие, другой работы практически нет. Но при этом персонал набрать очень сложно, так как в поселке очень много пьющих людей. Пьют целыми семьями. Основная проблема на предприятии – низкая эффективность, пьянство, воровство. Существует и проблема с внедрением новой техники. Квалификация и образовательный ценз рабочих не позволяют освоить современные станки с программным обеспечением. Ваша цель – составить систему поощрения и премирования (СП&П) для данной организации.

Задания:

1. Подготовьте программу подготовки ввода новой системы поощрений, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, даты, необходимые ресурсы.
2. Подготовьте саму программу, составьте план-проект, определите, кто за что отвечает, даты, необходимые ресурсы.
3. Подготовьте сценарий торжественной части, если таковая будет.
4. Подготовьте процедуру оценки эффективности программы.
5. Подготовьте расчет стоимости программы.
6. Если вы используете какие-либо дизайнерские разработки (грамоты, призы, вымпелы и т. д.), подготовьте хотя бы одну из них.

Контрольные вопросы

1. Каким образом связаны между собой мотивы трудового поведения человека и его потребности?
2. Назовите и охарактеризуйте основные элементы процесса мотивации.
3. В чем заключаются основные различия содержательных и процессуальных теорий мотивации?
4. Как соотносятся такие понятия, как «материальная мотивация», «денежная» и «неденежная» мотивация?
5. Каким образом должен учитывать менеджер в своей работе такие принципы мотивации, как принцип множества мотивов трудового поведения и принцип иерархии мотивов?
6. Всегда ли недостаточная степень реализации одних мотивов может быть компенсирована за счет других?
7. Какие типы личности принято выделять в зависимости от сочетания компетентности и желания работать?
8. Какие приемы и методы может применять менеджер для диагностики типа мотивации подчиненных?
9. Каким образом сказывается тип референции на поведении работника?
10. Каким образом руководитель может определить тип позиционирования сотрудника в рабочих отношениях?
11. Дайте определение понятия «заработная плата». Какие функции она выполняет?
12. Каким образом регулируется размер заработной платы?
13. В чем состоят особенности зарубежных механизмов заработной платы?
14. Какая информационно-нормативная база необходима предприятию для организации заработной платы?
15. Какова структура и виды заработной платы работника?
16. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?

11. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

.....

Ситуационная задача 1 Деловая игра «Сокращение кадров»

Описание деловой игры. Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе.

Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом обозначают следующие ситуации:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот

проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает, но собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Она недавно реорганизовала производство этого завода, провела дополнительный прием на работу и рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке, и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи. Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Методические указания. Необходимо довести до сведения участников порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации) на основании ст. 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику

(или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;
- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

Описание хода деловой игры. Из группы студентов выделяются 4 человека, которые будут участниками ролевой игры. Остальные являются зрителями.

Всем студентам объясняются цели и задачи деловой игры, всем зрителям раздаются материалы по ролям. Четверо участников получают только свои роли, им дается 15–20 минут для подготовки к игре. В это время с остальными студентами обсуждается вопрос о сокращении кадров. Задаются вопросы типа: кого-нибудь из присутствующих или ваших знакомых сокращали на работе? какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, задается вопрос о том, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проводится краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

Через 15–20 минут заканчивается обсуждение и приглашаются участники игры, которые разыгрывают ситуацию перед аудиторией.

После этого начинается дискуссия по вопросам, затронутым в ролевой игре, и подводится итог обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Рассматривается роль менеджера по управлению персоналом организации в ходе ситуации возможных сокращений. В конце обсуждения студенты могут высказать появившиеся у них дополнительные замечания.

Ситуационная задача 2 «Пора отставки»

Описание ситуации. Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи. В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера в конце шестой фазы?

Методические указания. В соответствии с законом Паркинсона менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Γ).
2. Пора благоразумия ($B = \Gamma + 3$ года).
3. Пора выдвижения ($B = B + 7$ лет).
4. Пора ответственности ($O = B + 5$ лет).
5. Пора авторитета ($A = O + 3$ года).
6. Пора достижений ($D = A + 7$ лет).
7. Пора наград ($H = D + 9$ лет).
8. Пора важности ($Ba = H + 6$ лет).
9. Пора мудрости ($M = Ba + 3$ года).
10. Пора тупика ($T = M + 7$ лет).

Пора готовности – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности (Γ), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница составляет 15–20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6–10 проходит иные фазы:

6. Пора краха ($K = A + 7$ лет).
7. Пора зависти ($3 = K + 9$ лет).
8. Пора смирения ($C = 3 + 4$ года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник

не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Решение ситуации. Определим возраст менеджера-руководителя в момент отставки: $25 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 9 + 6 = 65$ лет.

Преемнику в это время исполнится 46 лет (через год, согласно закону Паркинсона, он не сможет заменить руководителя). Определим возраст преемника в пору его готовности:

$$46 - 7 - 3 - 5 - 7 - 3 = 21 \text{ год.}$$

Ответ: возраст менеджера-руководителя в момент его ухода в отставку – 65 лет, а возраст преемника – 46 лет. Преемник в пору готовности вступит в 21 год.

Ситуационная задача 3 «Сердца четырех»

Планирует увольняться директор по продажам, его уход уже согласован с руководством компании.

В дирекцию по продажам входят четыре отдела, общая численность которых составляет 48 человек. Известно, что увольняющийся проработал в компании 4 года, вырос из начальника отдела, имеет высокий авторитет и является лидером своей команды. Замену ему, достойную в профессиональном плане, реально найти и внутри компании (все четыре руководителя отделов мечтают занять вакантное место), однако любой из кандидатов уступает предшественнику в лидерских качествах.

Есть еще и такое обстоятельство: хотя директор обещал не уводить с собой людей, но сами-то они не присягали на пожизненную службу и вольны распоряжаться своим будущим, а разговоры в кулуарах идут всякие... Выдвинешь одного – трое уйдут и прихватят еще парочку ценных профессионалов. Возьмешь нового директора со стороны – уйдут все четверо.

Вопрос: какие действия должна предпринять служба персонала в данном случае, чтобы не допустить снижения эффективности работы дирекции по продажам?

Ситуационная задача 4

Ролевая игра «Заключительное интервью»

Разыграйте беседы согласно условиям ситуации 1, 2.

Ситуация 1

Инструкция для работника. Вы – Воронков Иван Александрович. Вам 32 года, женаты, у вас есть двое маленьких детей. Работаете в фирме ООО «Контент» торговым представителем. У руководства вы на хорошем счету, с коллегами ладите, с должностными обязанностями справляетесь полностью. Вы приняли решение уволиться из компании по собственному желанию, так как вас не устраивает уровень заработной платы (30 тыс. руб.). Вам уже предложили занять вакантное место в одной из компаний города с окладом 40 тыс. руб. + %. Подготовьтесь к заключительному интервью с директором фирмы – Мотовым Игорем Алексеевичем.

Инструкция для директора. Вы – Мотов Игорь Алексеевич, директор торговой фирмы ООО «Контент». Ваш работник Воронков Иван Александрович на хорошем счету, но хочет уволиться по собственному желанию. Причина ухода из компании – маленький размер заработной платы (30 тыс. руб.), а у Воронкова двое маленьких детей. Подготовьтесь к заключительному интервью с сотрудником.

Ситуация 2

Инструкция для работника. Вы – Петров Валентин Сергеевич. Вам 51 год, вдовец, имеете взрослого сына, который живет отдельно. Работаете слесарем-сантехником в ЖЭК. Работник вы не ахти какой, но готовы работать за небольшую заработную плату в 16 тыс. руб. Злоупотребляете алкогольными напитками, часто уходите в запои, можете не являться на работу несколько дней подряд. После очередного запоя ваш начальник Гаврилов Максим Васильевич вызвал вас на разговор. Подготовьтесь к беседе.

Инструкция для начальника. Вы – Гаврилов Максим Васильевич, начальник ЖЭК. Вы решили уволить своего работника Петрова Валентина Сергеевича по статье за неоднократные прогулы. Подготовьтесь к разговору со своим сотрудником.

Петрову Валентину Сергеевичу 51 год, он вдовец, имеет взрослого сына, который живет отдельно. Работает слесарем-сантехником. Работник он не ахти какой, но готов работать за небольшую заработную плату в 16 тыс. руб., поэтому вы его и держите. Злоупотребляет алкогольными напитками, часто уходит в запои, может не являться на работу несколько дней подряд.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные причины изменения потребностей предприятия в рабочей силе?
2. Какие инструменты гибкой политики занятости применяют отечественные предприятия для предотвращения массовых увольнений? Какие из них используются на предприятии, на котором вы работаете?
3. Дайте анализ типичных ошибок, которые допускают российские работодатели в процессе сокращения персонала.
4. В чем заключаются задачи администрации и менеджера по управлению персоналом в процесс увольнения работника по собственному желанию?
5. Каково содержание заключительного интервью с увольняющимся работником?
6. С какой целью разрабатываются программы поддержки высвобождаемых работников?
7. Нуждаются ли в поддержке остающиеся работники и специалисты кадровых служб? Обоснуйте свой ответ.
8. Какие критерии отбора претендентов на высвобождение обычно используются на отечественных предприятиях?
9. Какие меры компенсации потери работы обычно используются? Есть ли дополнительные льготы для увольняемых работников, установленные администрацией предприятия, на котором вы работаете?
10. Перечислите и проанализируйте общие правила увольнения работника.
11. В чем заключаются особенности такого вида увольнения, как выход на пенсию?

12. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Ситуационная задача 1 Деловая игра «Организация обучения персонала»

Описание деловой игры. Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко применяет имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием методов обучения как на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников.

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармпрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И. М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимыми для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности «Биохимик». Стаж работы в данной отрасли – 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответственен, исполнительен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет ему активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи. Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания. Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) замдиректора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению.

Работники и их руководители: определить потребности в обучении; составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации; установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Замдиректора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении; составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала; определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации; установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей; выбрать соответствующие формы и методы обучения; представить отчет и предложения начальнику отдела обучения; составить программы обучения; определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания, во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении; определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Ситуационная задача 2 «Выбор методов обучения»

Описание ситуации. Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи. Определить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания. Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для... (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы используйте материал, приведенный в таблице 42. Если у вас есть сомнения, можно использовать знак вопроса. В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Задания

1. Приведите примеры и факты, на основе обобщения которых можно сформулировать принципы и подходы политики обучения и развития персонала в вашей организации.

2. Проанализируйте систему обучения, принятую в вашей организации, и опишите порядок определения потребностей в обучении, базу обучения и используемые методы обучения.

3. Приведите информацию, на основе которой можно судить о степени соответствия политики обучения целям и задачам организации.

4. Сформулируйте проблемы, противоречия и конфликты, возникшие в организации в области обучения персонала.

5. Дайте информацию о действиях, предпринятых организацией для устранения создавшихся противоречий.

Таблица 42

Использование методов обучения

Метод обучения	ПРИБРЕТЕНИЕ ЗНАНИЙ	РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ	ИЗМЕНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ
1. Производственный инструктаж			
2. Наставничество			
3. Ротация			
4. Стажировка			
5. Подготовка в проектных группах			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Направленное приобретение опыта			
9. Лекции			
10. Программированные курсы обучения			
11. Конференции, семинары			
12. Кейс-стадис			
13. Моделирование производственных ситуаций			
14. Деловые игры			
15. Ролевые игры			
16. Брейн-сторминг			
17. Методы решения производственных проблем с помощью моделей			
18. Рабочая группа («кружок качества»)			
19. «Оставление на произвол судьбы»			
20. Работа под руководством специалиста			
21. Участие в работе Совета молодых специалистов			
22. Просмотр учебных фильмов			
23. Тренинг			
24. Дистанционное обучение			
25. Самостоятельное изучение литературы			

Методы обучения представлены в таблице 43.

Методы обучения

Методы обучения	Особенности метода
1. Производственный инструктаж	Информирование, введение в должность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
2. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и сложности производственных задач (специальные программы для молодых специалистов)
3. Перевод работника на должность стажера, помощника	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
4. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных временем задач
5. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте; основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
6. Лекции	Пассивный метод обучения; используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
7. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения; направлен на получение теоретических знаний
8. Конференции, семинары	Активный метод обучения; участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
9. Кейс-стади	Представляет собой описание конкретных событий (реальных, имевших место в организации, или гипотетических); развивает навыки принятия решений и их аргументации
10. Моделирование производственных ситуаций	Метод обучения руководящих кадров, основанный на принятии самостоятельных решений. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предполагает обработку информации, конструктивно-критическое мышление
11. Деловые игры	Участники учатся решать комплексные экономические и производственные задачи в инсценированной деловой ситуации, обучаются способам поведения в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров
12. Ролевые игры	Участие в решении проблемы, дающее возможность закрепить полученные теоретические знания на практике в контролируемых ситуациях; позволяет лучше понять потребности других (интервьюер – интервьюируемый, руководитель – подчиненный, продавец – покупатель)
13. Брейнсторминг («мозговая атака»)	Обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций
14. Групповая дискуссия	Группа обучается общению-диалогу и, как результат, всестороннему видению проблемы

15. Методы решения производственных проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих предприятий. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.)
16. Рабочая группа («кружок качества», «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединяясь в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Ситуационная задача 3

«Разработка плана внутрикорпоративного обучения персонала»

Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов:

- семинары по повышению компьютерной грамотности;
- тренинг продаж;
- тренинг управленческих навыков.

Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной экономической эффективности обучения.

Ситуационная задача 4 «Ротация»

Определите, являются ли ротацией перемещения работников, описанные в следующих кейсах.

Кейс 1. Для устранения последствий производственной аварии из одного цеха в другой были переведены на 20-дневный срок трое рабочих. После нормализации работы предприятия рабочие вернулись в свой цех и приступили к выполнению обычных обязанностей.

Кейс 2. В бухгалтерии организации существует система, предполагающая поочередное прохождение специалистами отдела всех должностей таким образом, чтобы каждый участок работ (учет основных средств, учет товарно-материальных ценностей, расчет заработной платы и т. д.) в результате был освоен каждым специалистом.

Кейс 3. На время двухнедельной командировки начальника отдела маркетинга на его должность в качестве исполняющего обязанности был перемещен специалист этого же отдела. Он отлично справился с обязанностями начальника отдела, был отмечен руководством как перспективный и зачислен в кадровый резерв. После возвращения начальника отдела маркетинга специалист вернулся к исполнению своих прежних обязанностей и в качестве поощрения был направлен на курсы повышения квалификации, обучение на которых оплатила организация.

Ситуационная задача 5 «Система обучения для аптечной сети»

Описание проблемы. Аптечная сеть, одна из лидеров рынка здравоохранения, занимается несколькими направлениями деятельности. Она не только осуществляет продажу фармакологических препаратов, но и производит ряд гомеопатических лекарств, ведет работу по производству и продаже оптической продукции, а также развивает направление лечебной косметики. В этом одно из конкурентных преимуществ сети аптек.

В компании работает более 2 000 человек, в основном это сотрудники линейного уровня. Управленческий штат состоит из 420 человек. Центральный офис расположен в Санкт-Петербурге, а филиалы аптечной сети представлены во многих регионах России.

Руководство компании активно развивает региональную политику и следит за тенденциями рынка как российского, так и зарубежного. Новое оборудование, новые технологии, открытие большего количества филиалов, обучение персонала – это аспекты, которым уделяется пристальное внимание.

В сфере здравоохранения высоко квалифицированные специалисты – это не просто желательное требование, а необходимое условие доверия клиентов и существования компании на рынке. Департамент по работе с персоналом неустанно повышает квалификацию сотрудников, подбирает персонал для новых филиалов, обучает и развивает его.

Обучение идет плотным графиком для сотрудников различных должностей и специализаций. В связи с расширением компании возможности карьерного роста позволяют амбициозным сотрудникам укреплять свои позиции. Но несмотря на то что компания развивается и руководство проявляет заботу о сотрудниках, уровень текучести кадров повышается, а мотивация сотрудников к развитию снижается.

Как оказалось, сотрудники на идущих одно за другим обучающих мероприятиях поглощали знания, но не все полученные умения и навыки нашли применение в их повседневной деятельности. После некоторого времени работы и обучения сотрудники уходили.

Для сохранения темпов развития компании и возвращения инвестиций, вложенных в работников, необходимо стабилизировать ситуацию и корректировать процессы управления персоналом. При этом важно учесть, что в компании окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому все альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению персоналом в сети аптек должны быть согласованы и утверждены высшим руководством.

Ситуационная задача 6 «Новые форматы обучения»

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: услуги в области информационных технологий.

Численность персонала: 120 человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

IT-компания, предлагая своим клиентам новые решения в области информационных технологий, и сама стремится не отставать, в частности, внедряет у себя новые формы обучения персонала. Особенность компании состоит в том, что в ее центральном офисе рабочие места есть далеко не у всех специалистов.

Некоторые из них трудятся непосредственно у клиентов, т. к. проекты сопровождения, как правило, длительные и присутствие на территории заказчика более удобно обеим сторонам.

Часть персонала (обычно программисты) работают на дому, а связь с офисом осуществляют через удаленный доступ к локальной сети. Собрать очные учебные группы в компании сложно, т. к. у сотрудников разный график, а направлять на внешние курсы – и дорого, и неэффективно. У организации своя специфика, которую не изучают в обычных учебных заведениях, поэтому руководство поручило службе персонала разработать план обучения на год с учетом дистанционных форм занятий.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: добыча, переработка, транспортировка природных ресурсов.

Численность персонала: 185 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 35 лет.

Крупная производственная компания, практически монополист в своей отрасли. В настоящее время на предприятии внедряется новая структура управления на основе сформированных дивизионов по направлениям деятельности. Вместе с общей реорганизацией необходимо оптимизировать и систему обучения в компании. До настоящего времени оно осуществлялось тремя способами:

- 1) на рабочих местах и учебно-производственных участках – наставниками и мастерами производственного обучения;
- 2) в высших и средних специальных учебных заведениях – как полное образование по целевым направлениям компании, так и курсы повышения квалификации;

3) в собственном учебном центре – тренинги и семинары, проводимые силами собственных и приглашенных тренеров.

В связи с реорганизацией появились новые задачи, которые важно решить в сжатые сроки. Например, необходимо быстро обучить всех руководителей проектному подходу. Также все сотрудники должны в ближайшее время освоить новую идеологию компании и корпоративные ценности. Кроме того, в организации решено унифицировать систему оценки персонала. Для всех подразделений разработаны KPI, важно донести до сотрудников новые критерии оценки

Определите, какие формы дистанционного обучения в большей мере подходят каждой из компаний.

Варианты ответов

1. Вебинары. Трансляция тематических видеолекций через интернет в определенное время с возможностью получения обратной связи от слушателей и организацией обсуждения.

2. Вебинары внутренние проводятся только по локальной сети. Содержание семинара разрабатывается сотрудниками компании (или сторонними специалистами, но по заказу организации с учетом ее особенностей).

3. Электронные курсы, которые слушатель может пройти в режиме online непосредственно на своем рабочем месте.

4. Дистанционное корпоративное обучение, видеосеминары в специальных компьютерных классах компании в режиме видеоконференции.

5. Дистанционные курсы вузов.

6. Самооценка – тестирование профессиональных знаний на интранет-порталах. Например, по модульному принципу, когда начисляются баллы за каждый тест и оценки по разным модулям суммируются. Можно совмещать с составлением рейтинга сотрудников.

7. Видеолекции на дисках. Выдаются работникам для самостоятельно-го изучения и выходного тестирования полученных знаний.

8. Интерактивные викторины. Обучение проходит в виде игры, в которой учитывается, насколько быстро даются ответы. Вопросы подбираются тематически в зависимости от целей мероприятия. Наиболее эффективны в обучении, связанном с корпоративной культурой.

9. Интранет-форумы, которые позволяют собрать типовые вопросы и ответы, обеспечивают обмен опытом между обучающимися.

10. Электронные библиотеки, где хранятся материалы, необходимые сотрудникам компании при обучении.

11. Технологии ТВ-университета – транслирование в региональные подразделения передовых практик: курсов учебного центра, записей семинаров по обмену опытом и т. д.

12. Wiki-технологии – создание специального раздела сайта, структуру и содержимое которого пользователи могут изменять. Обычно это глоссарий, который пополняется сотрудниками.

13. Реализация совместных проектов в специальной информационной среде в интранете. Groupware-технологии (от англ. group – «группа» и wage – «изделие») – программное обеспечение для совместного решения проблемы группой людей (в большей мере подходит для тех, кто работает в разных местах).

14. Селекторные совещания. Дают возможность заслушивать доклады и проводить обсуждения удаленно в оборудованных помещениях.

15. Написание сотрудниками компании эссе по специально разработанной тематике (для его подготовки необходимо самостоятельное изучение определенного вопроса), направление их по электронной почте в службу персонала. Оценка и обратная связь – также по e-mail.

16. Онлайн-коучинг. Индивидуальное обучение с коучем в удаленном режиме (стандартными способами, включая выполнение заданий и ответы на развивающие вопросы).

Ситуационная задача 7 «Ошибки в обучении»

Отдел персонала организует обучение для новых менеджеров по продажам. С данным внешним провайдером компания имеет дело впервые. Программа, рассчитанная на два дня, была согласована с руководителем отдела продаж; более того, фактически он ее сам и предложил.

В конце первого дня трое участников программы сообщают в отдел персонала о резком недовольстве программой, тренером и вообще организацией учебы и утверждают, что выражают общее недовольство группы. Вот перечень претензий:

1. На тренинге используется новая, «необкатанная», хотя и довольно интересная авторская методика. Принесет ли она реальные плоды – неизвестно.

2. Материал излагается «слишком тезисно».

3. В одном «классе» сидят и «нулевые новички», и те, кто пришел в компанию, имея профессиональный опыт.

4. Обучение проходит в пятницу и субботу («суббота – законный выходной!»).

5. Тренер опоздал на занятие на 40 минут, объяснив, что «застрял в автомобильной пробке» («Где гарантия, что не застрянет завтра?!»).

Вопрос: какие ошибки в организации обучения были допущены и какие действия должен предпринять HR-менеджер в сложившейся ситуации?

Ситуационная задача 8

«Выбор подходов к обучению в условиях ограниченных ресурсов и низкого уровня мотивации персонала»

Характеристики организации представлены в таблице 44.

Таблица 44

Характеристики организации

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 1	ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 2
<p>Профиль деятельности – кондитерское производство. Численность персонала – 80 человек. Срок работы на рынке – 1 год</p> <p>Компания занимается производством хлебобулочных и кондитерских изделий. Основной канал распространения продукции – сетевая розница, причем в основном магазины эконом-класса. Следовательно, большая часть покупателей – люди со средним и низким достатком. Исходя из этого, одной из ключевых целей руководством компании считается сохранение низких цен в среднем по рынку, поэтому поддерживает политику уменьшения издержек. Основная проблема при этом заключается в нестабильности качества продукции и ее большом возврате из торговых точек. Она усугубляется еще и тем, что зарплата на предприятии достаточно низкая, поэтому наблюдается высокая текучесть кадров. Вследствие всего этого персонал разделился на две части:</p> <p>1. Давно работающие на всех участках сотрудники. Они имеют определенные предпочтения со стороны руководства, лояльны к компании и не готовы к существенным переменам в своей деятельности. Считают, что если организация не рассталась с ними в предыдущие годы, то не оставит их и дальше. Следовательно, их мотивация к любым изменениям стремится к нулю.</p> <p>2. Новички с опытом работы в компании до 9 месяцев. Поскольку механизм профессионального обучения на предприятии находится в зачаточном состоянии, то кандидатов подбирают только с опытом работы.</p>	<p>Профиль деятельности – кафе. Численность персонала – около 40 человек. Срок работы на рынке – 3 года</p> <p>Кафе располагается на первом этаже крупного бизнес-парка. Основной ассортимент – стандартный для кафе среднего уровня. Ключевые поставщики сырья и готовой продукции – крупные дистрибьюторы, которые периодически проводят обучение торгового и производственного персонала по технологии работы со своим товаром. В кафе есть свой небольшой цех по производству выпечки и приготовлению блюд из полуфабрикатов. Там трудится давно сложившийся коллектив женщин старше 40 лет, имеющих большой опыт работы в ресторанном бизнесе. Их и сотрудников торгового зала связывают родственно-дружеские отношения. Руководство регулярно получает от посетителей жалобы на качество блюд (что повара обьясняют плохим сырьем, перекладывая вину на поставщиков) и обслуживания (работники торгового зала списывают это на неадекватность клиентов). Все попытки управляющего кафе поговорить о проблемах с подчиненными заканчиваются слезами («я тут работаю как проклятая за гроши, а они это не ценят») и угрозами уволиться «хоть сейчас». Поскольку в данном бизнес-парке, помимо кафе, есть еще четыре точки предприятий общественного питания, то конкуренция между ними достаточно высокая. Это значит, что необходимо поддерживать приверженность постоянных посетителей. Следовательно, для руководства кафе одной из ключевых задач является обеспечение высокого качества обслуживания. Но опытный персонал, не отрицая этого, по-своему видит решение данной задачи.</p>

Как следствие – нанимаемый персонал приходит «со своим уставом» и не мотивирован к принятию норм и правил компании. Инновации, предлагаемые новичками, первоначально находят одобрение руководства, но потом все возвращается «на круги своя». Инициатор, недоолаженный низкой зарплатой и тем, что его идеи не получают развития, увольняется.

Из-за перечисленных особенностей корпоративной культуры сложилась и низкая культура производственного процесса почти на всех участках. Руководители компании, осознавая, что, с одной стороны, любое предлагаемое начальством изменение блокируется персоналом, а с другой – они вынуждены повышать качество продукции и бороться с операционными издержками, решили начать внедрение инноваций с обучения сотрудников. Поскольку такого опыта у предприятия нет, то менеджеру по персоналу поручили сделать соответствующие предложения. Он, в свою очередь, понимает, что на обучение будет выделен скромный бюджет, достаточный разве что для подготовки одной группы работников

И основная идея повышения качества работы кафе, предлагаемая коллективом, заключается в том, что все блюда меню должны производиться собственными силами. При этом вопрос обучения персонала вызывает яростное сопротивление.

Аргументы сотрудников таковы:

«мы и так много времени тратим на переподготовку, когда приезжают поставщики»;
«благодаря нашему опыту работы все, что нужно для исполнения своего функционала, мы и так уже знаем»;
«на рынке обучения нет специалистов, равных нам по уровню знаний и навыков».

Отсутствие достаточного количества постоянных клиентов привело к падению рентабельности кафе. Это, в свою очередь, обуславливает низкую оплату труда персонала и, как следствие, проблему с его заменой на более лояльных к идеям начальства работников. Кроме того, владельцы вынашивают планы развития сети кафе, так как руководство бизнес-парка планирует открытие еще ряда аналогичных объектов, и в случае если владельцы не откроют свои точки в этом бизнес-парке, то условия договора аренды площадей могут быть изменены на менее выгодные для кафе. Но руководство не решается начинать работу по этой схеме, пока не будут преодолены проблемы с качеством обслуживания и рентабельностью кафе, которое они рассматривают как пилотный полигон.

Перед управляющим встали вопросы, связанные:

с изменением отношения персонала к обучению;
с отбором первой целевой группы для занятий;
с выбором такой программы, которая позволила бы в дальнейшем, после этого тренинга, использовать его результаты для мотивации к переподготовке всего персонала кафе. При этом обучение должно быть проведено за небольшие средства и в кратчайшие сроки

Задание. Помогите ответственным за обучение определиться с тем, каких сотрудников и чему учить. А также, учитывая низкую заинтересованность персонала в рабочем процессе, выберите наиболее эффективный способ их мотивации к обучению.

1. Обучение руководителей, замов, начальников участков/направлений. Они наделены властью и могут стать проводниками изменений. Если, воспользовавшись их обеспокоенностью в своем завтрашнем дне, объяснить им важность получения новых знаний для дальнейшей совместной работы и критичность внедрения инноваций для компании, то можно их мотивировать. При этом обучать надо в первую очередь передовым технологиям управления.

2. При объяснении нужно делать акцент на то, что вопрос качества продукции является краеугольным для компании, а они – именно те специалисты, которые в первую очередь отвечают за него. Следовательно, они должны выполнять требования рынка, постоянно обновлять знания об управлении качеством технологии и производства. Поэтому их и будут обучать инновациям в управлении качеством.

3. Обучение старших смен. Проблемы с браком в производственной деятельности видны линейному руководителю сразу, и зачастую плохой контроль с его стороны приводит к тому, что ситуация становится критичной для компании. Поэтому обучать начальников смен надо технологии контроля качества, а мотивация в этом случае одна: «не сможешь повысить качество работы – будешь уволен».

4. Обучение производственных рабочих (кондитеров, поваров). Именно их труд чаще всего приводит к браку. Поэтому учить их нужно в приказном порядке – тому, как соблюдать технологию производства. Мотивом будет служить то, что по всей бракованной продукции они, так же как и компания, будут нести материальную ответственность по ТК.

5. Обучение торгового персонала. Эта категория сотрудников формирует отношение потребителей к продукции, поэтому учить их нужно технологии работы с покупателем. Мотивировать их следует материально-премиями за перевыполнение плана продаж.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет обучение персонала в процессе повышения эффективности деятельности организации?
2. Охарактеризуйте понятия «развитие персонала» и «обучение персонала».
3. В чем заключается их сходство и различия?
4. Какие виды обучения вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
5. Какие причины побуждают организацию заниматься обучением персонала?
6. Каковы цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала?
7. В чем состоит специфика обучения взрослых людей?
8. Назовите и проанализируйте методы обучения персонала на рабочем месте.
9. В чем заключаются их достоинства и недостатки?
10. Какие методы обучения вне рабочего места вы знаете? Проанализируйте их плюсы и минусы.
11. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации обучения?
12. Когда и в связи с какими тенденциями в обучении персонала появилась концепция «обучающейся организации»? В чем состоит сущность данной концепции?
13. Как организовано обучение в той организации, в которой вы работаете? Дайте анализ состояния организации обучения на вашем предприятии.
14. Охарактеризуйте концепцию управления знаниями.

13. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

.....

Ситуационная задача 1. Подготовка эссе

Напишите эссе на одну из предложенных ниже тем по своему выбору.

Темы эссе – афоризмы

1. Кто много должностей имеет,
Ни на одной не преуспеет.
И тех, кто служит там и туг,
И там и тут напрасно ждут.

С. Брант

2. Иные люди взбираются до высокого положения в жизни, как трубочисты, проползшие через темные, удушливые и грязные дымоходы и сплошь покрывшиеся копотью и сажей.

И. Гёте

3. Не всегда высоко то, что занимает высокое положение, и не всегда низко то, что занимает положение низкое.

Ч. Диккенс

4. Если карьера идет успешно – будь внимателен и осторожен. Не пропусти ту ступеньку, с которой ты начнешь катиться вниз.

В. Зубков

5. Карьерная лестница – это анахронизм. Современная техника позволяет ее делать с помощью скоростного лифта. Его услуги стоят, конечно, дороже, но какая скорость...

В. Зубков

6. Высокие места делают людей великих более великими, а низких – более низкими.

Ж. Лабрюйер

7. Должность высокую и требующую гибкого ума куда легче занять, нежели сохранить.

Ж. Лабрюйер

8. К высокому положению ведут два пути: протоптанная прямая дорога и окольная тропа в обход, которая гораздо короче.

Ж. Лабрюйер

9. Каждый из нас должен быть достоин должности, которую занимает, только об этом нам и следует заботиться: остальное – дело других.

Ж. Лабрюйер

10. Взойдя на вершину успеха, вы можете не встретить там ни одного друга.

Марк Твен

11. Будь поучтивее с людьми, которых встречаешь, взбираясь наверх. Ты еще встретишься с ними, когда будешь спускаться.

У. Мизнер

12. Карьеры, пробитые собственною головою, всегда прочнее и шире карьер, проложенных низкими поклонами или заступничеством важного дядюшки.

Д. Писарев

13. Кто не идет в университет как в храм науки, тот идет в него как в преддверие карьеры.

Д. Писарев

14. На своих ошибках учатся, на чужих – делают карьеру.

А. Фюрстенберг

15. Взбираясь на крутизну, главное не спешить с самого начала. Запальчивость – заносчивая лошадь: дайте ей волю, и она истощит себя своей же собственной пылкостью.

У. Шекспир

Ситуационная задача 2 «Подбор преемника»

Описание ситуации. Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена: объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность: Александра Плута, Ирины Степановой и Игоря Северского, – но не может сделать свой выбор в таблице 45.

Задание. Помогите Павлу Георгиевичу сделать правильный выбор.

Таблица 45

Сведения о кандидатах

ПАРАМЕТР	А. ПЛУТ	И. СЕМЕНОВА	И. СЕВЕРСКИЙ
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года – генеральный директор ООО «Горизонт» (установка металлических дверей). 15 лет – служба в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год – заместитель главного технолога. 3 года – начальник цеха. 3 года – инженер по снабжению. 3 года – инженер-технолог (все – «Стрела»)	4 года – главный инженер. 5 лет – начальник производства. 4 года – начальник цеха. 3 года – бригадир. 6 лет – токарь. (все – завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Ситуационная задача 3

«Горизонтальная карьера: новая система назначения на позицию руководителя проекта»

Перед начальниками служб управления персоналом двух предприятий поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта». Проанализируйте данные о предприятиях 1 и 2 и выберите оптимальную процедуру управления горизонтальной карьерой сотрудников предприятий.

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: компания занимается автоматизацией деятельности компаний на базе программ 1С в части бухгалтерского учета и торговых операций.

Численность персонала: 2 000 человек.

Срок работы на рынке: более 10 лет.

Общая ситуация: Фирма имеет сеть региональных центров и на данный момент входит в топ-5 компаний, занимающихся автоматизацией учета на предприятиях на базе платформ 1С. В настоящее время стратегия организации подлежит пересмотру, поскольку собственником поставлена задача вывести компанию в топ-10 на рынке IT-услуг.

Структура компании построена по принципу холдинга: управляющая компания формирует стратегию и координирует ее реализацию. Филиалы являются полностью автономными и самостоятельно организуют свою деятельность. Работа в их подразделениях ведется по проектному принципу. Подразделения сформированы по направлениям внедрения автоматизированного учета. Большинство сотрудников проводит за работой на территории заказчика от 90 до 100% времени. При этом сотрудники разных подразделений практически не взаимодействуют, а некоторые даже не знакомы друг с другом. Будучи занятыми каким-то конкретным проектом, они практически не осведомлены о других реализованных и реализуемых компанией проектах и стратегии ее развития в целом.

В части внутренней работы с сотрудниками общая политика компании, критерии оценки при подборе и прочее определяются отделом по работе с персоналом управляющей компании. Собственно, подбор, кадровое делопроизводство и адаптацию осуществляют специалисты по работе с персоналом в филиалах, в каждом из которых есть свой центр обучения программному обеспечению 1С. Каких-либо курсов, на которых совместно обучались бы работники разных филиалов, в компании нет.

С принятием новой стратегии увеличится число реализуемых фирмой проектов, возрастет их сложность. При этом специалистов, готовых руководить проектами, в компании явно недостаточно. Поскольку предоставляемые ею услуги являются специфическими, в качестве руководителей проектов целесообразно привлекать сотрудников, проработавших в организации не менее трех лет.

Нужно помочь директору по персоналу обеспечить компанию достаточным количеством компетентных руководителей проектов в условиях изменения стратегии компании, увеличения числа проектов и расширения их тематики.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: продажа разработанного программного обеспечения для автоматизации деятельности компаний по документообороту, внедрению инноваций, управлению идеями внутри организации и др.

Численность персонала: 120 человек.

Срок работы на рынке: 6 лет.

Общая ситуация: Компания работает на рынке успешно, имеет крупных клиентов с филиальной сетью. Деятельность организована по проектному принципу. На данный момент фирма быстро развивается: выиграла тендеры на реализацию нескольких крупных проектов. Оперативное руководство проектами осуществляется руководителями организации, которые одновременно являются собственниками.

Персонал компании достаточно стабилен: на данный момент 20% сотрудников работают со дня ее основания, 50% работников трудятся в среднем от 3 до 4 лет, порядка 15% – 1,5–2 года и только 1% сотрудников работают в компании менее года.

В целом деятельность компании полностью обеспечена ресурсами, однако произошла заминка в начале реализации работ по выигранным тендерам. Компания не может приступить к их реализации с желаемой скоростью, поскольку, руководители не определились с ключевыми вопросами: кого выдвинуть на роль руководителей проектов и как организовать контроль для обеспечения максимально эффективной реализации проектной деятельности.

За период существования компании выдвижение на позиции руководителя проектов осуществлялось руководителями. При этом предпочтение всегда отдавалось персоналу, работающему со дня основания компании, – людям, проверенным временем. К сожалению, по итогам реализации последних проектов такие руководители проектов оказались низкоэффек-

тивными, поскольку не располагают необходимым для данной позиции большим объемом знаний по продуктам компании и особенностям их автоматизации с учетом требований заказчика, а также развитыми навыками продажи идей. Только двое сотрудников оправдали ожидания в части качества и результативности реализации проектов.

Что касается наличия идей, умения транслировать их, понимания принципов организации работы для клиентов, то собственники бизнеса делают ставку на сотрудников, работающих в компании с момента ее создания и принимавших участие в процессе ее становления, то есть наиболее ценным они считают персонал, проработавший длительное время.

Какие-либо другие четкие критерии назначения на должность руководителя проекта (кроме продолжительного срока работы и приверженности компании) не регламентированы и нигде не зафиксированы. До сих пор назначение осуществлялось только по усмотрению собственников компании, а начальник службы управления персоналом лишь фиксировал уже принятые решения. Однако постепенно собственники пришли к пониманию недостаточной эффективности сложившейся системы, особенно в связи с последней неудачей в отношении, казалось бы, проверенных, надежных сотрудников. В связи с этим начальнику службы управления персоналом поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта».

Варианты решения

1. Пригласить внешнего специалиста и провести бизнес-обучение действующих и потенциальных руководителей проектов по теме «Управление проектом», для того чтобы повысить общую эффективность работы и усилить кадровый потенциал компании при реализации новых проектов и стратегий.

2. Разработать систему аттестации персонала, работа которого с заказчиком организована по проектному принципу. Ежегодно проводить аттестацию и по ее результатам назначать руководителей проектов.

3. Разработать систему оценки кандидатов на позицию руководителя проекта. В качестве методов оценки использовать профессиональный тест, оценку «360 градусов» (руководители, подчиненные, коллеги), оценку клиентов или партнеров, интервью с руководителем.

4. Внедрить систему формирования и реализации планов профессионального развития (ППР), составляемых по итогам оценочных процедур. Включать в ППР обучающие мероприятия, стажировки и действия по саморазвитию.

5. Внедрить автоматизированную систему взаимодействия сотрудников (оболочку по принципу интранета), включающую планы работ, этапы

реализации проекта каждого из заказчиков, отчетность, новости компании, курсы для самоизучения и повышения квалификации, форумы по обмену опытом, онлайн-консультации.

6. Организовать систему стажировок персонала, в рамках которой сотрудники, реализующие проекты, могли бы расширить свой опыт по работе в проектах разной сложности и структуры под руководством более опытных коллег.

7. Разработать систему формирования и развития кадрового резерва, которая будет включать оценку персонала, подбор кандидатов на должности руководителей проектов, обучающие и развивающие мероприятия для резервистов.

8. Ввести систему открытых конкурсов на должность «руководитель проекта». Размещать информацию о конкурсе как во внутренних, так и во внешних источниках. Формировать базу из всех желающих занять данную позицию. С теми, кто не пройдет конкурс, проводить индивидуальную работу по формированию требуемых навыков и приращению знаний.

9. Постоянно размещать вакансию «руководитель проекта» на сайтах профессиональных ассоциаций и формировать банк кандидатов. Привлекать таковых с внешнего рынка для реализации отдельных проектов в статусе соруководителя для оценки возможности постоянного сотрудничества.

10. Выделить критерии определения успешного руководителя проекта и в соответствии с ними обеспечить привлечение готового персонала с рынка труда.

11. Сформировать систему внутреннего обмена опытом и инновациями посредством развития интранет-форумов и телеконференций.

12. Организовать школы обмена опытом для обеспечения включенности персонала в активную жизнь компании.

13. Создать постоянно действующий семинар для руководителей проектов. Ежеквартально (по графику) собирать их всех на базе одного из учебных центров для обсуждения актуальных вопросов управления проектами в компании.

14. Создать систему единого кадрового резерва компании и ввести ротацию руководителей проектов между филиалами.

15. Разработать конкурс для руководителей проектов. Его итоги подводить публично с презентацией лучших проектов.

16. Согласно разработанной системе выработать или выбрать и объединить в систему учебные и тренинговые курсы, на которые направлять для обучения потенциально способных кандидатов.

17. В ходе серии групповых дискуссий управленческой команды выработать критерии оценки эффективности сотрудника, занимающего позицию руководителя проекта.

Ситуационная задача 4 «Организация системы управления карьерой»

Характеристика организации

Профиль деятельности: проектирование и разработка вакуумного оборудования.

Численность персонала: 250 человек.

Срок работы на рынке: 5 лет.

Общая ситуация. Компания достаточно молода, и многие процессы в ней еще не выстроены. Корпоративная культура – инновационная: поощряются идеи по развитию организации, вводятся новые направления, отрабатываются технологии. Около года назад был сформирован отдел маркетинга и продаж. До этого продажами занимались и руководители (они же – собственники), и некоторые конструкторы. Однако постепенно компания вышла на такие объемы, что для выполнения этой функции потребовалось отдельное структурное подразделение. Основные задачи отдела: анализ рынка, ценообразование и формирование коммерческих предложений, продажи, обслуживание клиентов, оформление документов.

До кризиса в отделе работали восемь человек. За год его существования сменился весь состав, за исключением начальника и ведущего менеджера (раньше они работали в этой же компании конструкторами), а менеджеры по продажам увольнялись часто. Такая ситуация не устраивала генерального директора, и он постепенно ужесточал контроль над ними, пытаясь разобраться в причинах высокой текучести. В результате каждый менеджер должен был ежедневно отчитываться и перед начальником отдела, и перед генеральным директором. Сотрудники не понимали, зачем это нужно, у них снижалась мотивация.

Выводы, к которым пришел директор, были неоднозначными. С одной стороны, он понял, что требования руководителя отдела завышены, хоть и обоснованы. С другой – видел, что менеджеры имеют разный потенциал и мотивацию, заслуживают неодинакового отношения. Это привело его к мысли, что нужна такая система, которая позволила бы дифференцировать требования, не обязывая людей делать больше того, на что они способны. Тем не менее практику ежедневных отчетов он считал мерой пока необходимой, так как это позволяло ему постоянно быть в курсе дел.

В 2009 г. компании пришлось уволить двух менеджеров по продажам, а ведущий менеджер ушел сам. В отделе остались начальник и четыре сотрудника практически без опыта, которые были готовы работать за мень-

шую зарплату, поэтому с точки зрения затрат они были даже выгоднее компании. Важно было как можно скорее обучить их, но сделать так, чтобы они хотели оставаться в организации, видели свои перспективы, могли строить карьеру. Для помощи в этой ситуации генеральный директор привлек менеджера по персоналу. Задача была сформулирована так: разработать систему управления карьерой менеджеров по продажам для закрепления профессиональных и лояльных кадров, при этом отдел не должен превышать восемь человек, как было до кризиса (хотя понятно, что некоторые позиции в ближайший год могут стать вакантными). Также генеральный директор хотел на сотрудниках этого отдела отработать технологию управления карьерой в такой небольшой организации, где возможности вертикального роста ограничены. Он понимал, что даже во время кризиса постоянно менять персонал невыгодно: это отнимает у всех много сил и времени, а качество работы снижается. Поэтому если опыт будет позитивным, он хотел бы распространить его на всю компанию.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой явление деловой карьеры?
2. Какие виды деловой карьеры вам известны?
3. В чем заключаются планирование и контроль деловой карьеры?
4. Каковы основные принципы системной карьеры?
5. Назовите методы моделирования карьеры. Что представляет собой модель партнерства, используемая для планирования карьеры?
6. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
7. Назовите важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах деловой карьеры.
8. Какие факторы оказывают влияние на успех деловой карьеры?
9. Раскройте сущность понятия «управление деловой карьерой».
10. Какие преимущества получает организация, занимающаяся планированием карьеры своих сотрудников?
11. Что представляет собой карьерограмма?
12. Почему сотрудники, имеющие планы развития карьеры, являются более эффективными по сравнению с теми, которые не имеют таких планов?
13. Раскройте структуру и содержание личного плана карьеры руководителя.
14. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьерой.
15. Что представляет собой служебно-профессиональное продвижение персонала?
16. Какие виды резерва вам известны?
17. Какие этапы формирования резерва вы знаете?
18. Каковы источники кадрового резерва и принципы работы с ним?
19. Раскройте сущность планирования работы с кадровым резервом.
20. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование кадрового резерва?
21. Какими основными личностными качествами должен обладать современный руководитель?
22. Каковы основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения вашей организации?
23. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
24. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.

25. Покажите сходство и различия в понятиях «резервист» и «молодой сотрудник с лидерским потенциалом».

26. Имеется ли в организации, где вы работаете, кадровый резерв? Как организована работа по управлению кадровым резервом на вашем предприятии?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

.....

1. Астахова, Н. И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата [Электронный ресурс] / Н. И. Астахова [и др.]. – Москва: Юрайт, 2020. – 422 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-9916-3773-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/449381 (дата обращения: 19.01.2021).

2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02345-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/450044 (дата обращения: 19.01.2021).

3. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата [Электронный ресурс] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2018. – 168 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-534-06318-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: biblio-online.ru/bcode/411526 (дата обращения: 19.01.2021).

4. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования [Электронный ресурс] / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 202 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10623-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/456018 (дата обращения: 01.06.2020).

5. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / А. А. Литвинюк. – Москва: Юрайт, 2019. – 398 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3610-0. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/425887 (дата обращения: 19.01.2021).

6. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 498 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-5550-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/449924 (дата обращения: 19.01.2021).

7. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие [Электронный ресурс] / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 384 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-08165-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/450024 (дата обращения: 01.06.2020).

8. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09984-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/449289 (дата обращения: 01.06.2020).

9. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов [Электронный ресурс] / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 424 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6202-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/449880 (дата обращения: 19.01.2021).

10. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2020. – 336 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02841-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/451262 (дата обращения: 19.01.2021).

11. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08906-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/455030 (дата обращения: 01.06.2020).

12. Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения: учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. – Москва: Юрайт, 2020. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02451-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: urait.ru/bcode/450408 (дата обращения: 19.01.2021).

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАКТИКУМ

Составители:

Александрова Надежда Анатольевна

Петрова Любовь Николаевна

Фатеева Наталья Борисовна

Редактор и корректор *А. В. Ерофеева*
Дизайнер-верстальщик *А. Ю. Тюменцева*

Подписано в печать 24.08.2021. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.

Гарнитура *Alegreya, Alegreya Sans*.

Уч.-изд. л. 8,24. Усл. печ. л. 10,23. Тираж 500 экз. Заказ _____

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42

Отпечатано в Универсальной Типографии «Альфа Принт»

620049, Екатеринбург, пер. Автоматики, 2Ж

Тел.: +7 (343) 222-00-34. Эл. почта: mail@alfaprint24.ru

Оригинал-макет подготовлен в федеральном государственном бюджетном
образовательном учреждении высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42