

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л.И. ИВАНКИНА

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПО КУРСУ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Томск – 2009

*Точное соблюдение правил
уравновешивает широту мысли*
Э. Ренан

Предисловие

В Рабочую тетрадь включены две части. Первая часть «Методики исследования индивидуальной управленческой концепции» предназначена для самопознания управленческого потенциала. Для самоисследования представлена индивидуальная управленческая концепция как направляющий и стимулирующий личностно-профессиональный фактор и способ познания особенностей собственного управленческого самосознания, управленческой позиции, ценностей, идеалов, предпочтений, правил управленческих отношений, собственных ограничений (управленческих проблем) и ресурсов.

Вторая часть включает практические ситуации, позволяющие сформировать целостное представление об особенностях кадрового менеджмента и подготовиться к самостоятельному решению практических задач, возникающих в работе менеджера с персоналом в современной организации. Предлагаемые практические ситуации имеют разные варианты решений, и задача заключается в нахождении собственной рефлексивной позиции по каждой ситуации и выборе из разных альтернатив наиболее эффективного способа ее решения.

Хочется надеяться на то, что работа над заданиями, включенными в Рабочую тетрадь, поможет вам в овладении рефлексивным управлением и, возможно, одним из ваших профессиональных кредо станет стремление *стимулировать познавательные и творческие потребности* человека в ситуации, когда обнаруживается не лучший стиль его поведения, желание *сосредоточить* его усилия на повышении мастерства в своем деле, а не желание апеллировать к его сознательности и повторению банальности о вреде эгоизма. При таком отношении вы можете быть уверены, что у человека появляются обоснованные надежды на рост уважения к нему и на повышение его удовлетворенности жизнью. А значит – и на ваш успех!

Часть 1. Методики исследования индивидуальной управленческой концепции

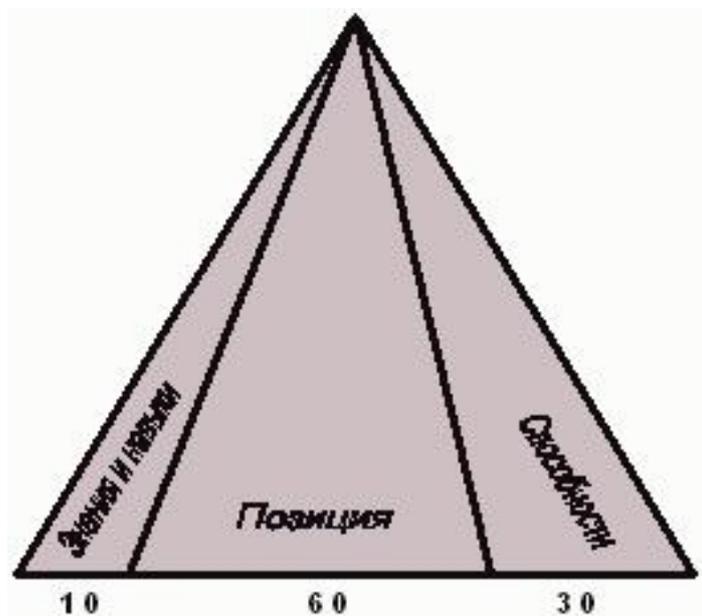
Если хочешь управлять людьми, не надо гнать их впереди себя, надо следовать за ними.

Шарль-Луи Монтескье

Индивидуальная управленческая концепция – это система представлений и оценочных суждений о роли и месте в процессе руководства.
Основа концепции – управленческое самосознание руководителя. Ключевой вопрос: имею ли я право руководить?

1. Модель менеджера

Определите процентное соотношение, соответствующее Вашему представлению о собственной профессиональной деятельности в качестве руководителя, сравнив его с предлагаемой моделью



2. Метафора управления

Какой может быть метафора организации, чтобы проявлялась менеджерская активность?

Если познание самого себя и личностного бытия были бы столь же легки, как болтовня обо всем этом, то не было бы такого множества людей, копирующих других, изрекающих чужие, подержанные мысли, отчаянно пытающихся вписаться и соответствовать, а не выделяться.

Уоррен Беннис

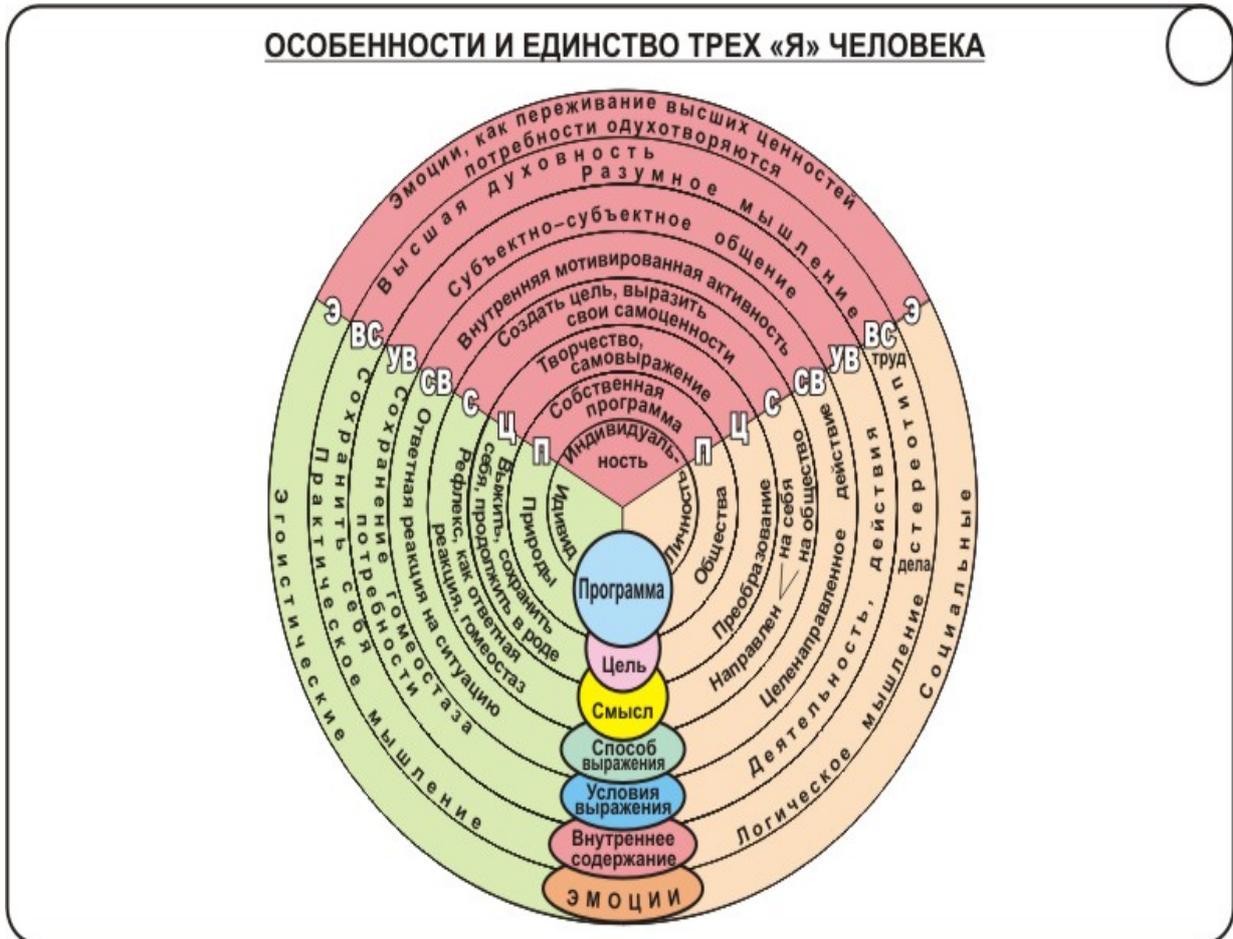


Рис. 1. Единство и особенности трех «Я» человека (автор Л.И. Сагатовская)

«Я» индивид – человек как существо биологическое, живущий в программе природы и действующий в соответствии с целями, поставленными природой: сохранить себя, выжить, чтобы продолжить себя.

«Я» личность – человек как существо социальное. Личность следует целям, поставленным обществом, выражает себя в действиях.

«Я» индивидуальность – человек формирует свою собственную программу, которая позволяет ему обладать собственной свободой; цель – творчество, самовыражение; смысл жизни – выразить свою самооценку, отдать самого себя тому миру, в котором он себя создает, способ выражения – в деятельности, во внутренне мотивированной активности.

3. Модель кувшинки (авторы М.Геллерт, К. Новак)

- ◆ Лист, цветок (над поверхностью воды) – поведение как первый уровень обратной связи.
- ◆ Стебель – ценности, нормы, мнения, отношение, стереотипы, предрассудки. Скрыты и менее очевидны, реализуются в поведении.
- ◆ Корень – репрезентирует приоритеты, жизненные ориентиры, базовые установки, личностный смысл – укоренные в личности «Я-концепция» и ценностная концепция (базовые установки). Скрыты и менее очевидны, реализуются в поведении.

Выявление ведущего мотива собственной управленческой деятельности.

- Кто из руководителей, исторических личностей прошлого и настоящего вызывает симпатию? (Выбрать 3-х лидеров и указать не менее трех качеств каждого)

1-й	2-й	3-й

- Зачем, почему меня привлекает управленческая деятельность? Что мною движет? Какая стратегия мне соответствует в большей степени:

Действовать

Иметь

Знать

Относиться

Быть

- Что для меня является **целью** управления

средством управления

Мое основное правило взаимодействия

- Изобразите собственную жизнь в виде прямой линии, выделите на ней в хронологическом порядке события, которые вы считаете важными в своей жизни, и к каждому событию напишите качества, умения, навыки, таланты и т.п., проявленные вами в каждом случае.

Сгруппируйте все выделенные вами индивидуальные особенности по категориям (например, умение выстраивать отношения с другими, навыки общения, интеллектуальные навыки, организаторские способности и т.п.).

В каких сферах вы добились совершенства?

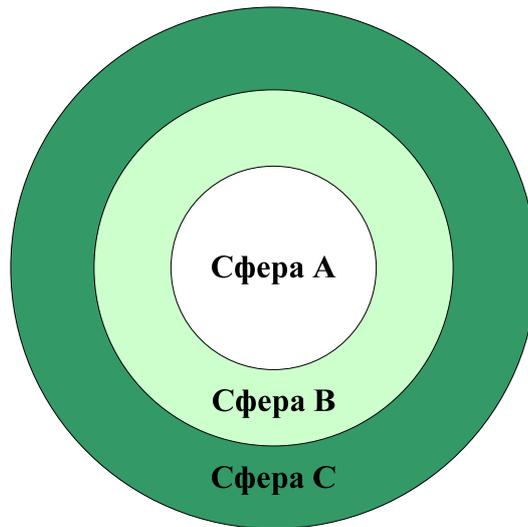
Что вам далось легко?

Чему вы научились?

Что вдохновляло вас и почему?

4. Сферы влияния

Сформулируйте как можно больше проблем в каждой из трех сфер.



Сфера А – проблемы, которые могу решить сам

Сфера В – проблемы, которые не могу решить сам, хотя и влияю на них

Сфера С – проблемы, которыми не могу управлять

Сфера А	Сфера В	Сфера С

Как можно расширить свои возможности влияния в сферах А и В?

Как обращаться с факторами, на которые не имею влияния?

*Гораздо легче избавиться от хороших привычек,
чем от дурных.*

Т. Драйзер

5. Методика экспресс-диагностики типа темперамента

Инструкция: Данные утверждения необходимо соотнести с собственными особенностями поведения и оценить каждое утверждение по 10-ти бальной шкале, распределив степень выраженности качества от 1 до 10 баллов (1 балл выбирается в случае, если данное утверждение Вам совсем не подходит, 10 баллов – соответствует Вам максимально). Каждый балл используется только один раз и не повторяется.

1. Я предпочитаю выполнять работу, требующую самостоятельных решений.
2. Я умею без особого труда выполнять несколько действий одновременно.
3. Я в состоянии спокойно ждать чего-либо продолжительное время.
4. Я часто нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
5. Я работаю неравномерно (то одновременно много дел, то практически ничего не делаю, только привычные, обязательные дела).
6. Мне трудно длительное время находиться в спокойном состоянии, ничего не делать.
7. Я легко сдерживаю свои чувства в любой ситуации.
8. Я часто становлюсь нервным и тревожным без видимой причины.

Холерик (сумма баллов за 1 и 5 утверждения делить на 2)

Сангвиник (сумма баллов за 2 и 6 утверждения делить на 2)

Флегматик (сумма баллов за 3 и 7 утверждения делить на 2)

Меланхолик (сумма баллов за 4 и 8 утверждения делить на 2)

6. Диагностика функциональной симметрии-асимметрии полушарий мозга (авторы Т.К.Чернаенко и Б.В.Блинов)

Выраженность функций левого и правого полушарий головного мозга может быть определена при выполнении следующих упражнений и фиксации их результатов буквами «Л» (левое) или «П» (правое) соответственно.

1. При скрещивании пальцев рук в замок, большой палец какой руки (левой или правой) сверху? Отметить буквой Л или П соответственно.

2. Ведущий глаз – смотреть двумя глазами и совместить указательный палец с какой-либо точкой, затем поочередно закрывать глаза, совмещая при смене смотрящего глаза палец с выбранной точкой. Ведущий глаз тот, при закрытии которого наблюдается большее смещение.

3. Ведущее ухо – его можно определить по тому, к какому уху подносится телефонная трубка или каким ухом вы прислушиваетесь, лучше слышите, левым или правым.

4. При хлопании в ладоши, какая ладонь является ударяющей, активно двигающейся?

5. Скрестить руки на груди («поза Наполеона»), какая рука, левая или правая, легко снимается?

6. Какая нога толчковая, левая или правая?

По сочетанию букв Л и П определяется выраженность функций левого и правого полушария. Если ответ по первому заданию определяется буквой Л и на другие задания имеются буквы Л и П, то можно говорить о выраженности художественно-мыслительного типа личности. Если на первом месте (после первого задания) буква П в сочетании с другими буквами П и Л, то это мыслительно-художественный тип. При преобладании букв П более выражен мыслительный тип (доминирование функций левого полушария), а при преобладании Л – более выражен художественный тип личности (доминирование функций правого полушария). Равное сочетание букв Л и П свидетельствует о равной выраженности функций левого и правого полушария, т.е. о функциональной симметрии полушарий головного мозга.

Люди с преобладанием активности левого полушария мозга склонны к анализу, рассудительности, тактическому мышлению, строгости и упорядоченности, с преобладанием активности правого полушария – к интуитивным поступкам, новациям, стратегическому мышлению, легки в общении.

7. Тест на определение функциональной асимметрии мозга (М.-Ж. Шалвен)

Инструкция: В каждом варианте необходимо сделать лишь один выбор (либо-либо)

Характерные черты вашего поведения

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 11а снобизм | 11б общительность |
| 12а воображение | 12б рассудительность |
| 13а организованность | 13б независимость |
| 14а эмоциональность | 14б методичность |
| 15а упорядоченность | 15б беспорядочность |
| 16а спокойствие | 16б тревога |
| 17а щедрость | 17б экономичность |
| 18а расточительность | 18б бережливость |

В каких предметах вы успевали лучше всего

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 21а математика | 21б рисование |
| 22а сочинение | 22б физика, химия |
| 23а иностранный язык | 23б биология |
| 24а история | 24б музыка |

Какой вид отдыха для вас предпочтительнее

- | | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 31а игра в гольф | 31б путешествия |
| 32а фото и киносъёмка | 32б поделки, делать своими руками |
| 33а игра в карты | 33б чтение |
| 34а теннис | 34б музыка |

Какую профессию вы предпочтете

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 41а бухгалтер | 41б преподаватель |
| 42а инженер | 42б художник |
| 43а работник рекламы | 43б врач |
| 44а продавец | 44б менеджер |

Какие качества в друзьях вы цените больше

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 51а надежность | 51б чувствительность |
| 52а компетентность | 52б креативность |
| 53а открытость | 53б верность |
| 54а оригинальность | 54б ум |

Ключ к тесту:

Каждое совпадение с ключом составляет один балл

Левый кортикальный тип – Эксперт

11а 12б 15а 18б 21а 22б 31а 32б 42а 43б 52а 54б

Левый лимбический тип – Организатор

13а 14б 16б 17б 23б 24а 33а 34а 41а 44б 51а 53б

Правый кортикальный тип – Стратег

12а 13б 15б 18а 21б 22а 31б 32а 42б 43а 52б 54а

Правый лимбический тип – Коммуникатор

11б 14а 16а 17а 23а 24б 33б 34б 41б 44а 51б 53а

Эксперт – это человек рационального склада, ценящий логику, факты, точность. Избегает того, что может исказить факты (например, паранормальные явления), не любит спонтанности, теряется перед непредвиденными обстоятельствами, с трудом признает собственные ошибки, пунктуален, жизнь по графику, даже тогда, когда это не нужно.

Организатор – человек, деятельный по своей природе, легко переходит к действиям, контролирует свои эмоции, немногословен, сдержан, четко следует заданной цели, не любит говорить сам о себе, любитель традиций.

Стратег – человек, который редко выбирает прямой путь к достижению цели, обладает богатым воображением, интуицией, предвидением, чутьем, способен прогнозировать.

Коммуникатор – эмоциональный и спонтанный человек, открытый, чувственный, легко устанавливает контакты с другими, эмпатийный.

*Сознание, создавшее данную реальность,
не в состоянии воспринимать иную.*

Альберт Эйнштейн

8. Тест « Тип мышления »

Инструкция: Выберите из трех одно утверждение, которое подходит вам в наибольшей степени, и зафиксируйте выбор варианта в бланке ответов.

1. а) Я обычно хорошо вспоминаю только то, что когда-то специально изучал;
б) у меня хорошая память на детали и факты;
в) я не нахожу никаких различий в моих способностях в этих областях.
2. а) Я люблю читать фантастические рассказы;
б) я люблю читать реалистические рассказы;
в) я не отдаю предпочтения ни первым, ни вторым.

3. а) Мне нравится как мечтать, так и строить реальные планы;
б) мне больше нравится мечтать;
в) мне больше нравится строить реальные планы.
4. а) Во время чтения или изучения предмета я обычно слушаю радио;
б) для чтения или занятий мне нужна полная тишина;
в) я слушаю музыку во время чтения только в том случае, если я не занимаюсь, а читаю для развлечения.
5. а) Я хотел бы писать художественные произведения;
б) мне хотелось бы писать нехудожественные произведения;
в) я не могу предпочесть первое или второе.
6. а) Если у меня возникает сложное душевное состояние, и я испытываю потребность в понимании и совете, я предпочитаю быть в группе (среди людей), чтобы поделиться своими чувствами с другими;
б) если мне потребуется совет, я предпочту получить его конфиденциально у того, кто, на мой взгляд, компетентен его дать;
в) у меня нет предпочтения первому или второму.
7. а) Я люблю создавать мои собственные образы и идеи;
б) я люблю копировать и отрабатывать детали;
в) я люблю заниматься как первым, так и вторым.
8. а) Я считаю, что меня можно легко загипнотизировать;
б) я считаю, что меня можно загипнотизировать, но это будет непросто;
в) я не думаю, что меня можно загипнотизировать.
9. а) Я не могу сказать, что романы-тайны мне нравятся больше, чем романы-действия;
б) мне больше нравятся романы-действия;
в) мне больше нравятся романы-тайны.
10. а) я не предпочитаю алгебру геометрии;
б) я предпочитаю алгебру;
в) я предпочитаю геометрию.
11. а) Я люблю организовывать вещи по порядку;
б) я люблю организовывать вещи так, чтобы была видна связь между ними;
в) у меня нет предпочтения какому-то одному способу.
12. а) Я хорошо запоминаю устный материал;
б) у меня хорошая музыкальная память;
в) у меня одинаково развиты оба вида памяти.
13. а) Я легко организовываю свою личную активность в определенных временных рамках;
б) я трачу много времени на то, чтобы организовать себя и свою деятельность;
в) мне трудно построить свою деятельность в определенных временных рамках.
14. а) У меня часто меняется настроение;
б) у меня редко меняется настроение;

- в) я стабилен, у меня нет скачков настроения.
15. а) У меня великолепно развиты навыки общения с животными;
б) я достаточно хорошо умею общаться с животными;
в) я совсем не могу общаться с животными.
16. а) Я не могу сказать, что кошки мне нравятся больше, чем собаки;
б) мне больше нравятся кошки;
в) мне больше нравятся собаки.
17. а) Я люблю изображать из себя клоуна;
б) в зависимости от ситуации я могу быть клоуном или серьезным;
в) я не люблю изображать из себя клоуна.
18. а) Я часто бываю рассеянным;
б) я иногда бываю рассеянным;
в) я почти никогда не бываю рассеянным.
19. а) Когда я смотрю на рекламу, на меня чаще всего воздействуют яркие знаки, приятные сцены и чувственные полутона;
б) меня больше всего привлекает информация, сравнивающая несколько товаров и показывающая тот, который работает лучше;
в) реклама воздействует на меня только в том случае, если в ней сообщается о качестве товаров.
20. а) Я предпочитаю демонстрацию (показ) словесному объяснению;
б) я предпочитаю демонстрацию;
в) я предпочитаю устные инструкции.
21. а) В равной степени важно как обсудить теорию, так и привести примеры;
б) гораздо важнее обсудить теорию;
в) гораздо важнее привести примеры.
22. а) Важно как рассказать историю, так и представить ее в лицах;
б) более важно рассказать историю;
в) более важно представить историю в лицах.
23. а) Я наслаждаюсь как ритмическими движениями, так и подбором рифм;
б) мне больше нравится двигаться ритмически;
в) мне больше нравится подбирать рифмы.
24. а) Я хотел бы заняться экспромтом выразительного танца;
б) я хотел бы заняться бальными танцами;
в) я не предпочитаю одно, другому.
25. а) Я люблю активно взаимодействовать с окружающими;
б) я люблю интерпретировать проявления чувств других людей;
в) я в равной степени люблю заниматься как первым, так и вторым.
26. а) Мне лучше думается лежа;
б) мне лучше думается сидя;
в) у меня нет предпочтения первому или второму.
27. а) Я хотел бы быть музыкальным критиком;
б) я хотел бы быть композитором;
в) мне в равной степени нравится как музыкальная критика, так и

- сочинение музыки.
28. а) У меня развито чувство интуитивного предсказания событий;
б) у меня развит научный статистический подход к развитию событий;
в) у меня в равной степени развиты оба этих подхода.
 29. а) Я обычно внимательно слушаю устные объяснения;
б) во время устных объяснений мне обычно трудно усидеть на месте;
в) во время устных объяснений я могу контролировать свое внимание.
 30. а) Я получаю удовольствие от анализа рассказов;
б) я получаю удовольствие от творческого пересказа;
в) я получаю такое же удовольствие от анализа рассказов, как и от творческого пересказа.
 31. а) Я конформен или не конформен, в зависимости от ситуации;
б) я обычно конформен;
в) я обычно не конформен.
 32. а) Я не предпочитаю жестко регламентированные задания заданиям, дающим свободу для их решения;
б) я предпочитаю задания, которые дают свободу для их решения;
в) я предпочитаю жестко регламентированные задания.
 33. а) Я предпочитаю обучаться по мере самостоятельного знакомства с предметом;
б) я предпочитаю систематическое обучение согласно плану;
в) у меня нет предпочтения первому или второму.
 34. а) Я хорошо вспоминаю устный материал (имена, даты и т.д.);
б) я хорошо вспоминаю пространственное расположение;
в) я хорошо вспоминаю и то, и другое.
 35. а) я читаю, чтобы найти основные идеи;
б) я читаю, ради определения деталей и фактов;
в) я в равной степени читаю как в поисках идей, так и деталей.
 36. а) У меня хорошо получается расположение идей по порядку;
б) у меня хорошо получается нахождение взаимосвязей между идеями;
в) у меня хорошо получается как то, так и другое.
 37. а) Я не предпочитаю конспектирование написанию резюме;
б) я предпочитаю конспектирование написанию резюме;
в) я предпочитаю написание резюме конспектированию.
 38. а) Мне нравится как генерировать идеи, так и делать выводы;
б) мне больше нравится делать выводы;
в) мне больше нравится генерировать идеи.
 39. а) Я решаю проблемы логически рационально;
б) при решении проблем я полагаюсь на интуицию;
в) мне одинаково доступны оба эти способа.
 40. а) Меня увлекает как улучшение уже существующего, так изобретение нового;
б) мне больше нравится улучшение уже существующего;
в) мне больше нравится изобретать что-то новое.

Бланк для ответов

Обведите цифру в номере вопроса, соответствующую выбранной букве (а,б,в) варианта ответа.

№ в.	А	Б	В	№ в.	А	Б	В	№ в.	А	Б	В	№ в.	А	Б	В
1	1	2	3	11	1	2	3	21	3	1	2	31	3	1	2
2	2	1	3	12	1	2	3	22	3	1	2	32	3	2	1
3	3	2	1	13	3	1	2	23	3	2	1	33	2	1	3
4	2	1	3	14	2	3	1	24	2	1	3	34	1	2	3
5	2	1	3	15	2	3	1	25	2	1	3	35	2	1	3
6	2	1	3	16	3	2	1	26	2	1	3	36	1	2	3
7	2	1	3	17	2	3	1	27	1	2	3	37	3	1	2
8	2	3	1	18	2	3	1	28	2	1	3	38	3	1	2
9	3	1	2	19	2	1	3	29	1	2	3	39	1	2	3
10	3	1	2	20	3	2	1	30	1	2	3	40	3	1	2

Для определения типа мышления подсчитайте количество выбранных «1», «2» и «3». Цифра 1 означает принадлежность к шкале логический анализ, 2 – к шкале интуиция, 3 – к шкале логика и интуиция совместно.

Подсчитав количество баллов по каждой из шкал, определите свой тип мышления, исходя из следующих показателей:

л о г и ч е с к и й тип мышления – если по шкале Логический анализ («1») набрано 17 баллов и выше;

и н т у и т и в н ы й тип мышления – если по шкале Интуиция («2») набрано 17 баллов и выше;

с о в м е щ е н н ы й (логический и интуитивный одновременно) тип мышления – если по шкале Логика и Интуиция («3») набрано 22 балла и выше;

с м е ш а н н ы й тип мышления (выбор стратегии в зависимости от ситуации) – если по всем трем шкалам набрано не менее 17 баллов.

Л о г и ч е с к и й тип мышления. Человек с таким типом мышления обычно решает проблемы активно, с помощью словесно-логического подхода, а интуитивную стратегию использует только в том случае, когда это крайне необходимо. Уделяет большое внимание деталям, контролю и осознанию ответственности. Всегда знает, что делать. Выполняя какую-либо работу, тщательно продумывает порядок действий, предпочитает конкретные и ясные задачи.

И н т у и т и в н ы й тип мышления. Люди с мышлением такого типа предпочитают решать проблемы, прибегая к пространственному (вовлеченному во взаимодействие) и интуитивному подходам. Логическую стратегию используют только в случае крайней необходимости. Ставят перед собой идеалистические и гуманистические цели. Их привлекает широкое поле деятельности, связанное с людьми.

С о в м е щ е н н ы й тип мышления. Люди с таким типом мышления используют одновременно правое и левое полушарие (но это бессознательный процесс), у них хорошо согласованы логика и интуиция.

С м е ш а н н ы й тип мышления. Люди с таким типом мышления решают проблемы, используя либо интуицию, либо логический подход, меняя стратегию в зависимости от ситуации.

*Для каждой существующей в мире должности
есть человек, не способный ей соответствовать.*

Л.Дж. Питер «Принцип Питера»

9. Барьеры роста управленческого мастерства

- Боязнь новых ситуаций
- Боязнь уязвимости
- Неверие в собственные силы
- Экспектации (ожидания) окружающих
- Недостаток умений и навыков
-
-
-
-
-

10. Что я умею делать лучше всего? Как развиваю это умение?

11. Чем я хочу отличаться в будущем от себя настоящего?

Часть 2. Практические ситуации

1. Система управления персоналом

Ситуация 1.

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

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

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам – имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желаящие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца.

Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

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

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с

подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

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

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

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

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы формулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и

попросить быстро дать ей оценку. Таким образом легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию. Для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Задание:

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

Ситуация 2.

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

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

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

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении

персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

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

Задание:

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

Ситуация 3.

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

Задание:

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

Ситуация 4.

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

Начиная с 2007 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2008 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников.

Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19%, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат).

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

Задание:

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

Ситуация 5.

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новейших строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует

непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Задание:

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

Ситуация 6.

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

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один

шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Задание:

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

Ситуация 7.

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

Руководитель предприятия на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил расширять сферы деятельности, осваивать новые услуги. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых уникальных музыкальных инструментов, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Руководитель «Времени» оказался прав, через полгода количество заказов уменьшилось на 25%, и заработная плата работников стала сокращаться.

Несоответствие между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у персонала настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Не информируя директора, они стали принимать заказы на разные антикварные инструменты, восстановлением которых раньше не занимались. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану руководства в компанию пришли опытные специалисты, и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задание:

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

Ситуация 8.

«Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов эконом-класса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Какие для этого созданы условия?

Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Пятерочки» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований. Зачем? Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи.

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

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

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

В «Пятерочке» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие. Как раз для таких людей в «Пятерочке» ежегодно проводятся два конкурса рационализаторских предложений. Один посвящен тому, чтобы автоматизировать те задачи,

которые пока приходится выполнять вручную, а второй – как повысить эффективность работы предприятия. Победителям вручают премии.

В «Пятерочке» любят соревноваться. Друг с другом состязаются сотрудники, отделы, магазины. Победителям вручается не только грамота или кубок, но и денежная премия. Награждают в «Пятерочке» и своими медалями, которые вручают не просто так, а лишь за серьезные заслуги.

В объявлениях о приеме на работу, которые периодически вывешивает «Пятерочка», сразу указываются основные оклады. Они зависят от должности. Скажем, кассир зарабатывает до 9 тысяч рублей плюс премии, оператор торгового зала – до 7 тысяч плюс премии. Премии бывают ежемесячные, ежеквартальные, годовые. Их дают за лучшие показатели в работе, за благодарности от покупателей, за добросовестное исполнение своих обязанностей, за инициативу, которая помогает улучшить работу магазинов, да много еще за что. Все переработки, превышения норм, рационализаторские предложения оплачиваются. Магазин увеличил товароборот? Все его сотрудники премируются. Кассир сумел обслужить покупателей больше нормы? И он получит премию. В компании предусмотрены штрафы за отсутствие вежливости. «Добрый день», «спасибо за покупку» и «приходите еще» – строго обязательные фразы.

Принципиальное требование компании к сотрудникам – наличие у них стремления решить любую проблему. В жизни чаще всего встречаются два типа людей. Первый ищет оправдательные причины, объясняющие, почему задача не может быть выполнена, второй, наоборот, предлагает варианты решения задачи в кратчайшие сроки. Именно так построен менталитет сотрудников «Пятерочки». Люди, которые долго здесь работают, часто отмечают, что сильно изменились. И не только в плане профессиональных навыков, но и в жизненном подходе. Они стали думать по-другому. Раньше человек мог долго и пессимистично размышлять над проблемой, а сейчас он ее не видит – он ее уже решил. Это – подход компании к жизни, к работе, к бизнесу.

Задание:

Оцените систему управления персоналом «Пятерочки», в том числе

- а) отбор персонала;
- б) обучение новых работников;
- в) управление карьерой;
- г) мотивацию и стимулирование персонала.

Ситуация 9.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА «LEGO» (Перевод с английского)

1. Вводная часть

Кадровую политику следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим.

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

- L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.
- Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.
- Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.

- Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.
- Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.
- Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы.
- L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.
- Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме, будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющих в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право по меньшей мере раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4. Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

- Распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности.
- Создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий.
- Поощрении и стимулировании хорошей работы.
- Создании условий для профессионального и личностного роста служащих.
- Планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.

Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывались потребности служащих в общении, и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.

В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать, насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с

учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.

Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.

В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность пред сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

8. Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты различных должностей, охватывающую ряд должностей / категорий работ. Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными, образовательными и практическими требованиями.

Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Задание:

После обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

1. Цели документа.
2. Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.

3. Уровень конкретности положений документа.
4. Силь изложения (доступность терминов, построение предложений и др.).
5. Объем документа.
6. Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с документом.
7. Что понравилось в документе? Что – не понравилось?
8. Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

2. Формирование персонала

Ситуация 1.

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

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

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

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

Иное мнение сложилось в России. Здесь работодатели считают, что работник за 50 сформировался как профессионал еще в советские времена, и

поэтому он является человеком другой закалки, и у него нет никакого опыта в бизнесе, и люди преклонного возраста просто не выдерживают темпов развития российского бизнеса. В таких областях, как финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где бизнес-процессы идут медленно и они поспевают за темпом, они успешны. Около 10% 50-летних все же выдерживают гонку и становятся звездами бизнеса.

Задание:

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

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

Ситуация 2.

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор. Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.

Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Денисов.

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

Задание:

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

Ситуация 3.

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века.

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

Задание:

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

Ситуация 4.

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

Требования к персоналу:

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

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

Советы от Алексея Арсеньева:

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

Задание:

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

Ситуация 5.

В «Альфа-банке» работают высокопрофессиональные специалисты. Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, – 34 года.

В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются «Нам нужны профессионалы».

В банке используют следующие методы набора персонала:

- Разработаны анкеты-резюме, которые каждый потенциальный работник банка может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.
- Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях – «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.
- Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.
- Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.
- Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).
- Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка. В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы.
- Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются преимущественно западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме:

- первичный отбор проводит отдел подбора кадров;
- профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включает тесты, опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);
- проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Задание

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

Ситуация 6.

Ситуация подготовлена с использованием материалов сайта www.hrm.ru

Задание:

Внимательно прочитайте приведенные ниже объявления о наборе персонала и определите:

1. Какие объявления о найме даны российскими фирмами, а какие иностранными?
2. Характерные, типичные черты объявлений российских фирм.

3. Характерные, типичные черты объявлений иностранных фирм.
4. Достоинства и недостатки объявлений российских фирм.
5. Достоинства и недостатки объявлений иностранных фирм.
6. Требования к идеальному объявлению о найме.

Объявление 1

ФИРМЕ «АВМ»

требуется

ПОМОЩНИК ЗАВЕДУЮЩЕГО КАНЦЕЛЯРИЕЙ

В нашем центральном офисе имеется вакансия на должность помощника, выполняющего различные обязанности в небольшом офисе в условиях напряженного ритма работы.

Кандидат должен быть энергичным и дружелюбным, способным печатать 50 слов в минуту и иметь как минимум 4 курса колледжа, предпочтительно включая английский язык и математику. Желателен опыт работы в офисе.

Мы предлагаем успешному кандидату зарплату \$6000 в год, ежегодный отпуск продолжительностью 21 день, пятидневную рабочую неделю, иногда сверхурочные и дружелюбную рабочую атмосферу. С письменным заявлением обращайтесь к управляющему конторой фирмы «АВМ».

Наш адрес: Самара, 443010, ул. Куйбышева, 145, офис 325.

Объявление 2

ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖЕ

«АСЭ» – это растущая фирма, существующая более 10 лет.

Претенденты на должность Директора по продаже должны быть в возрасте от 35 до 50 лет и должны иметь значительный опыт в сфере продаж и маркетинга в стране и за рубежом.

Зарплата – от \$10000 в год.

Напишите подробно о своей квалификации и опыте на имя Менеджера по персоналу по адресу: Самара, 443010, ул. Куйбышева, 145, офис 525

Объявление 3

РАБОТА

Срочно требуются сотрудники для быстрого заработка:

1 час в день – 200 \$ в месяц,

2 часа в день – 300 \$ в месяц,

3 часа в день – 500 \$ в месяц

или полная ставка.

Собеседование состоится 20 сентября в 13.45 и 23 сентября в 17.45 по адресу: ул. Льва Толстого, 25 в здании ДК «Рассвет», 2-й этаж.

Объявление 4

ФИРМА

проводит набор **МУЖЧИН** 18-27 лет на конкурсной основе на высокооплачиваемую работу. Трудоустройство по выбранному вами направлению.

Первоначальная з/п от 2,7 тыс. р.

100 % перспектива роста

71-80-59 71-42-73 70-69-38

Ситуация 7.

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) – совместное предприятие (СП), основанное компаниями Фьюджи Электроникс (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона является владельцем 51% акций СП. Штаб-квартира СП находится в г.Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу.

Штат СП насчитывает около 22000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП – японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, – старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) – наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работает 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или 1 штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных, ведь если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, т.к. ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают нанимать на работу неопытных служащих, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательским составом высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными «вежливыми обхождениями», для того чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых, получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них. Это подробный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатым персональным собеседованиям (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания – 200-250 человек – снова, просеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил «да». Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, превозносят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение как на японском, так и на мировом рынке.

В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы – внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествлять их с компанией (японские работники гордо носят значки с символикой компании на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как «Танака из Фьюджи компьютер») и вызов у них чувства единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспособлении к иной корпоративной философии и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь проделывает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости. Конечно, в крайних случаях существуют способы

избавления от неугодного работника. Одним таким типичным для японских корпораций способом является предоставление работнику так называемого «оконного стола» – стола в отдельной комнате без телефона и всяких других внутренних и внешних наборов удобств. Его практически игнорируют до тех пор, пока он не увольняется по собственному желанию. Западный человек мог подумать, что это легкий путь заработать себе на жизнь, но для подчиненного корпоративным интересам и духу японца это ассоциируется с адом.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей). Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным обучением до тех пор, пока стажер не приобретает достаточного опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях.

«Крестный отец» (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду. Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и к гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании. Отношение к труду измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением, «крестный отец», менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности и является действительно всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся на западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения состоит в том, что японские компании не боятся вкладывать огромные

капиталовложения в систему профессионального обучения, т.к. они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни. Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по этой программе составляет \$12000 на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала на канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления, главным образом, из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

1. Успеваемость, особенно по предметам специализации.
2. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения?).
3. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).
4. Знание языков.
5. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задач и специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат. Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения, либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

Задание:

1. Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к отбору и программе обучения персонала.
2. Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особый акцент на более узком, специализированном обучении и сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?
3. Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы отбора и профессионального обучения?
4. Какая из систем отбора и обучения более приемлема для России?

Ситуация 8.

Объединение добилось больших успехов в решении производственных и социальных задач, что стало возможным благодаря совершенствованию отношений в группах. В основу работы с коллективом положены действия той «пружины», которая поддерживает людей в состоянии постоянной мобильности и нацеленности на новое, прогрессивное. Генеральный директор пояснил, что это за «пружина» – переориентация мышления на всех уровнях управления. В основу были положены принципы: 1) использовать комплекс экономических и социально-психологических мер, побуждающих трудовую отдачу и социальную активность каждого. Была введена следующая система мотивации труда и распределительных отношений: сами бригады оценивают трудовой вклад каждого, распределяют социально-бытовые льготы; 2) передача основных функций управления в группы. Это было тяжелое время по отладке работы, текучесть кадров достигала ок.60%. Решить проблему удалось, подобрав руководителя (при отборе отказались от стереотипа «руководящего лица»).

Задание:

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

3. Использование персонала

Ситуация 1.

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Задание:

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

Ситуация 2.

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

Задание:

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

Ситуация 3.

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

Задание:

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

Ситуация 4.**Рекомендация**

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

За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает

быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

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

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

Герхард Миллер,

Руководитель проекта фирмы «Wafel» (подпись, печать)

Задание:

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

Ситуация 5.

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

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество.

Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Задание:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?
2. В чем ошибка высшего руководства?

3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?
4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

4. Развитие персонала

Ситуация 1.

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

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

Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором.

Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – два-три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала.

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

религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника.

Задание:

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

Ситуация 2.

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

Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депремирования люди могут так или иначе исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

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

Задание:

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

Ситуация 3.

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Один из методов называется сторителлинг, или

рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

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

Задание:

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

Ситуация 4.

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

Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост». На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе.

Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например,

разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%.

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

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

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

Задание:

1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации?
2. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала?
3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему?
4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга?
5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

Ситуация 5.

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

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

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

Задание:

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

Ситуация 6.

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

Задание:

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

Ситуация 7.

Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг клиентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на

снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д.

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

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

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

Задание:

1. Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления». По каким критериям должны строиться такие группы?
2. Проранжируйте по степени мотивационной эффективности предложенные механизмы стимулирования.
3. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Ситуация 8.

Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. 3M производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это продукция и для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле – столице Миннесоты.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер:

байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели».

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании 3М гласит: всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги. Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинается с озвучивания миссии. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания 3М является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства у служащих. В основе кадровой политики 3М лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в 1940-х гг., – найти правильных людей и оставить их в покое, они все сделают сами. Философия Макнайта подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах. Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности

для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству. Второе правило – «правило 15 %» – заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15 % своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты.

Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20 % проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливио ДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15 %, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка Thinsulate — непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ливио ДеСимоне через несколько лет стал председателем Совета директоров компании 3М.

Сейчас в составе 3М 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень децентрализации и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и о формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование, о сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляются одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где 3М не является новатором, – это финансы. У компании нетипично низкое соотношение заемных и собственных средств, а

акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами.

Задание

1. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании.
2. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управленческих звеньев?

Ситуация 9.

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

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

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

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

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

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. Руководство компании настаивает на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, поскольку они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех. Кредитование осуществляется через банк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Открыто 16 кредитных линий.

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

Задание:

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

Ситуация 10.

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление? Выбор аргументировать.

Варианты действий:

А – Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение и, если есть возможность, предоставлю такую работу.

Б – Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся и выполняют порученные им задания.

В – Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо убедить, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если находить в ней творческое начало.

5. Управление конфликтом

Ситуация 1.

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые также работают здесь. Положение фирмы на рынке довольно устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает заработную плату и премии к отпуску. В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний налогового законодательства, инструкций, нормативов, умений «продираться» через особенности российского законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей, обеспечения дополнительной прибыли, главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по контракту рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют уровню получаемой заработной платы, его доходы несравненно меньше доходов учредителей. У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта, и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от дополнительной прибыли в виде премии. Возник конфликт.

Было выявлено, что для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения в конфликте является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях. Вместе с тем генеральный директор склонен к избеганию конфликта, он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил; ему хотелось бы выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию).

К уступчивости и уклонению от конфликта склонна и главный бухгалтер. Ее действия направлены на сохранение благоприятных отношений путем сглаживания разногласий. Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек считает, что его вклад не слишком велик, что мало шансов на победу, мало власти, а ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников; когда участник конфликта не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции уклоняется от спора.

В данном конфликте каждая из сторон просчитывает последствия и затраты на возможное решение. Изменение системы оплаты труда главному бухгалтеру повлекут снижение доходов ее учредителей. Если же систему оплаты не изменить, то вероятно увольнение ценного специалиста, обладающего информацией о деятельности фирмы.

Следует найти разумный компромисс, удовлетворяющий каждую из сторон.

Задание:

1. Какую форму конструктивного разрешения противоречий можно предложить в данной ситуации?
2. Сформулируйте рекомендации для службы управления персоналом.

Ситуация 2.

Компания ЭКСПО-Реклама. По типу организационной культуры компания немного тяготеет к клановому типу и является очень дружественным местом работы, где сотрудники имеют массу общего. Генеральный директор воспринимается в ней не как суровый руководитель, а скорее как наставник, советчик, готовый всегда подсказать, что и как надо делать. Организация держится вместе благодаря преданности сотрудников, их участию в принятии решений и высокому уровню морали. Успех «Экспо-Реклама» определяется в большей степени заботой о клиентах, нежели в терминах выполнения плана. В то же время, ей присущи такие черты рыночной культуры, как стремление побеждать на рынке, высокая репутация и успех. В организационной культуре компании преобладают поощрение личной инициативы, свободы и творчества, а также стремление быть лидером на рынке. Однако совершенно не делается акцент на структуре и формализации процедур, без которых просто невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Данный процесс может привести компанию к кризису, поскольку такая переориентация часто вызывает у сотрудников ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, которые были ей так характерны. Это может породить конфликтные отношения.

Задание:

1. Какого типа конфликт назревает в компании?
2. Что в данной ситуации может сделать служба управления персоналом для предотвращения конфликтной ситуации? Сформулируйте комплекс рекомендаций для службы управления персоналом.

Ситуация 3.

В ДРСУ (управление по ремонту и строительству дорог) был назначен новый 30-летний руководитель. Рабочим, которые оказались в его подчинении, 40-50 лет. Бригада состоит из рабочих высокого разряда, в бригаде принято выпивать много спиртных напитков. Нового руководителя не устраивало то, что бригада выполняла маленький объем работ и много времени тратила на разговоры и перекуры. На просьбы руководителя рабочие реагировали нейтрально и продолжали вести себя в том же духе. На строительство объекта было запланировано 2 месяца, прошло 2 недели, а

ситуация не изменилась. Руководитель пообещал всей бригаде приличную премию за досрочное выполнение плана даже на 1 день, но на следующий день ситуация повторилась.

Задание:

1. Какова причина сложившейся ситуации?
2. Как можно изменить сложившуюся ситуацию? Предложите разные варианты.

Ситуация 4.

Какой ответ руководителя на обращение подчиненного создает наилучшие условия для эффективного решения проблемы

4.1. Начальник отдела делает замечание сотруднице пенсионного возраста, она отвечает ему, что, конечно, я свое отработала и надо увольняться по собственному желанию.

А – Напрасно вы так считаете

Б – Я дорожу вашим опытом и у меня на этот счет другое мнение

В – Вы считаете, что я к вам придираюсь

Г – Вы полагаете, что для этой работы нужен более подготовленный работник

4.2. Опытный сотрудник пенсионного возраста в разговоре с руководителем заметил: «В компании переходят на новые компьютерные технологии и мне не понятно, как будет выполняться моя работа? Я думаю, что мой опыт еще пригодится».

А – Вы считаете, что новое оборудование нам пока ни к чему?

Б – Вас волнует, как это отразится на вас?

В – Не спешите ли вы уйти от нас?

Г – Вы полагаете, что не все можно решить с помощью новых технологий?

4.3. Менеджер объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению, на что сотрудник отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете всякую инициативу».

А – Почему вам не посоветоваться со мной, прежде чем что-либо предпринимать?

Б – Вы полагаете, что рутинную работу должен выполнять кто-нибудь другой?

В – Вам не по душе, что вас критикуют?

Г – По-видимому, вас следует больше учить

4.4. Новый сотрудник работает на предприятии первый месяц. В беседе с руководителем отмечает, что не чувствует себя полноправным членом

коллектива. Все приятные люди, но они держатся своим кругом, а он ощущает себя чужим. Может мне это ему кажется, точного ответа у него нет.

А – Почему вам не сделать что-нибудь для группы?

Б – Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллективу?

В – Вам кажется, что группа вас не принимает?

Г – Вы полагаете, что они должны считать вас своим.

4.5. Сотрудник в разговоре с начальником отдела, недавно назначенным, говорит о том, что, сколько он здесь работает, ему никогда не приходилось переделывать свои отчеты, и он первый, кто это делает. «Возможно, в отчете есть неточности, но от них никто не застрахован, но переделывать весь отчет?»

А – Вы считаете, что я придираюсь?

Б – Вы полагаете, что в отчете только мелкие неточности?

В – Надеюсь, вы проверяли отчет, перед тем как сдать его?

Г – Вы считаете, что несправедливо устранять сделанные вами же ошибки?

4.6. Один из сотрудников говорит менеджеру, что не хочет больше работать с Сидоровым, потому что он лодырь, бездельник, но то и дело жалуется, что ему никто не помогает.

А – Вы считаете, что Сидорова нужно заставить работать?

Б – А как Сидоров относится к вам?

В – Вы считаете, что Сидоров вносит разлад в работу?

Г – Вы полагаете, что Сидорова нужно уволить?

4.7. Нового сотрудника, допустившего брак в работе, вызывает к себе в кабинет руководитель. Войдя, он говорит: «Не пойму, зачем отвлекать людей от работы, работа стоит, а я по кабинетам гуляю?»

А – Вы считаете, что помощь вам не нужна?

Б – Вы полагаете, что вам не могут помочь

В – Вы полагаете, что вас пригласили для нотаций?

Г – Не делайте поспешных выводов

4.8. Сотрудник с опытом работы в разговоре с руководителем говорит ему, что хотя не всякая работа ему нравится, но, работа, с которой может справиться любой, ему не по душе.

А – Вы считаете, что вы способны на большее?

Б – Вы считаете себя способнее других?

В – Вы заинтересованы в продвижении?

Г – Вы считаете, что вас недооценивают?

4.9. В разговоре с вышестоящим руководителем член бригады, работающей на единый наряд, возмущается, отмечая, что закрытие наряда у

них превращается в дележ денег, каждый тянет на себя и все готовы перегрызться.

А – Вас не устраивает заработок?

Б – Вы считаете, что система оплаты не подходит для бригады?

В – Вы считаете, что зарплату нужно распределять по-другому?

Г – Вы полагаете, что работники подобраны неудачно?

4.10. 45-летний сотрудник восторгается нынешним местом работы: «Я работал на многих предприятиях и теперь понимаю, что лучше, чем это место, мне и желать нечего».

А – Вы многого ожидаете от этой работы?

Б – Зависит от того, как посмотреть

В – Вам, видимо, не нравилась прежняя работа?

Г – Вы, вероятно, на одном месте долго не работали?

Ситуация 5.

В книге «Что должна означать для вас жизнь» психолог Альфред Адлер отмечает, что человек, который не интересуется людьми, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим, и именно среди них и появляются неудачники.

Задание:

1. Поясните, почему?

2. Что означает интересоваться другими людьми для руководителя?

Глоссарий

Аттестация персонала – определение соответствия уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой профессиональной деятельности, занимаемой должности.

Аудит управления персоналом – это система консультационной поддержки, аналитического оценивания и независимой экспертизы кадровых процессов, кадрового потенциала и процедур управления.

Диапазон управления – это число лиц, которые находятся или могут находиться в непосредственном подчинении у руководителя.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Должность – это первичное структурное образование – рабочее место, характеризующееся содержанием и объемом функций, необходимых для достижения целей организации. Любая должность предъявляет совокупность требований (норм) к личности и деятельности человека, который ее занимает.

Использование персонала – это комплекс мер, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной творческой реализации профессионального и личностного потенциала работников на замещаемых должностях.

Кадровая миссия – это желаемый образ того, как организация представляет работу с персоналом, формирующий в сознании сотрудников их ценность для данной организации (выражает, как следует обращаться с людьми и ценить их).

Кадровая политика (широком смысле) – это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

Кадровая политика (в узком смысле) – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая стратегия – это а) программа действий по достижению определенных целей, рассчитанная на определенный период; б) специфический набор кадровых мероприятий, основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, кадрового потенциала организации, типа кадровой политики и формализованных в единую систему для достижения поставленных целей.

Кадровое обеспечение – это реализация мер (организационных, образовательных, экономических, управленческих, социально-психологических и др.), направленных на обеспечение потребностей организации в кадрах определенной специализации и квалификации.

Кадровое планирование – определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учетом внутренних и внешних условий.

Кадры – это основной (штатный, постоянный) состав работников. Различаются отдельные категории кадров: кадры массовых профессий, кадры специалистов, управленческие кадры, включая руководящие.

Кадровые технологии – это совокупность методов, приемов, организационных процедур, направленных на оптимизацию кадровой работы.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей.

Карьера – совокупность должностей, которые занимал или занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера), а также может занимать (плановая карьера).

Менеджер по персоналу (HR-менеджер) – должность в структуре управления организацией, специально подготовленный специалист, призванный помогать линейным менеджерам, отвечающим за выполнение основных задач организации, для их наилучшего достижения.

Модель рабочего места – это набор качеств, которыми должен обладать работник для выполнения конкретного вида деятельности.

Мониторинг персонала – организация измерения состояний и характеристик производственного поведения персонала и социокультурных ситуаций в организации.

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Персонал – весь личный состав работающих в организации, постоянных и временных специалистов, а также технически обслуживающих их деятельность рабочих и служащих, отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий персонал, медицинский персонал и др.).

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации.

Социальная технология – это а) специально организованная область знания о способах и процедурах жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов; б) средство практического и даже прагматического достижения поставленных целей, системное и направленное целеполагание; в) деятельность людей, реализация их социальной энергии, интеллекта,

выражения способностей, умений и желания делать что-либо определенным образом.

Стиль управления персоналом – это а) обобщенный тип поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, способ деятельности, основанный на определенных закономерностях, типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных; б) регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий, так и профессионально-личностных особенностей руководителя.

Стимул – рычаг воздействия, или носитель «раздражения», вызывающий действие определенных мотивов.

Структура – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие.

Технология – а) совокупность знаний о способах и средствах проведения производственных процессов, а также сами процессы, при которых происходит качественное изменение обрабатываемого объекта; б) последовательность знакомых образцов поведения, которая дает новый образец или образцы; в) совокупность средств организации и упорядочивания целесообразной практической деятельности в соответствии с целью, спецификой и логикой процесса преобразования и трансформации того или иного объекта или предмета.

Технология управления персоналом – а) совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности; б) очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Управление персоналом – а) комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал для повышения эффективности и достижения целей организации; б) выполняемая в организации деятельность, способствующая наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

Человеческие ресурсы – это совокупность различных качеств людей, определяющих трудоспособность, а также обобщающий показатель человеческого фактора развития производства.