

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

***В. А. ВАСЯЙЧЕВА, Н. В. СОЛОВОВА***

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КЕЙС-ЗАДАЧИ**

### **ЧАСТЬ I**

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

Самара  
Издательство Самарского университета  
2016

УДК 331.1  
ББК 65.24  
В19

Рецензенты: д-р физ.-мат. наук, проф. Л.А. Сареев,  
канд. экон. наук, доц. О.Ю. Калмыкова

***Васяйчева, Вера Ансаровна***

В19      **Управление персоналом: кейс-задачи:** Часть I: учеб. пособие /  
*В. А. Васяйчева, Н. В. Соловова.* – Самара: Изд-во Самарского университета,  
2016. – 72 с.

**ISBN 978-5-7883-1113-5**

Учебное пособие состоит из ряда проблемных практических ситуаций систематизированных по разделам: «Кадровая политика организации», «Планирование потребности в персонале», «Оценка трудовой деятельности персонала», «Развитие персонала в организации», «Управление конфликтами в организации». Предложенные к решению кейс-задачи представляют собой конкретные примеры из области управления человеческими ресурсами в организации, требующие обсуждения и принятия управленческого решения.

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

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 331.1  
ББК 65.24

ISBN 978-5-7883-1118-0  
ISBN 978-5-7883-1113-5 (ч. I)

© Самарский университет, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Кадровая политика организации	7
Планирование потребности в персонале	20
Оценка трудовой деятельности персонала	30
Развитие персонала в организации	36
Управление конфликтами в организации	45
Тест	64
Библиографический список	71

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Кейс-метод (Case study)* – это техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. *case* – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-либо конкретной реальной ситуации в фирме, например, история организации, организационное становление компании, ее развитие, результаты в бизнесе; проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них.

Необходимость внедрения кейс-метода в практику образования обусловлена двумя тенденциями.

Первая вытекает из направленности развития образования, его ориентации не столько на получение конкретных знаний, сколько на формирование умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей, среди которых особое внимание уделяется способности к обучению, смене парадигмы мышления, умению перерабатывать огромные массивы информации.

Вторая обусловлена развитием требований к качествам личности специалиста, который должен обладать способностью адекватно вести себя в различных ситуациях, уметь системно и эффективно действовать в условиях кризиса.

Кейс-технология позволяет более успешно по сравнению с традиционной методикой обучения развивать творческие способности обучающихся, формирует навыки выполнения сложных заданий в составе небольших групп, помогает специалистам успешно овладевать способностям анализа неподвижной ситуации, самостоятельно разрабаты-

вать алгоритмы принятия решения. Этот метод также способствует развитию технического мышления, умений свободно ориентироваться в современном производстве, готовности к плодотворной профессиональной деятельности, формированию таких качеств, как инициативность и самостоятельность. Кейс-метод сегодня становится одним из доминирующих при подготовке менеджеров, юристов, экономистов, так как позволяет активизировать различные факторы: теоретические знания по тому или иному курсу, практический опыт обучаемых, их способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения и аргументированно высказать свою. Будучи формой интерактивного обучения, кейс-метод завоевывает позитивное отношение со стороны обучающихся, которые видят в нем игру, где они имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, применить на практике теоретический материал, увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни, найти наиболее рациональное решение.

Кейс-стади является одним из оптимальных способов проведения научно-практического исследования ситуаций, имеющих место в профессиональной деятельности организации. Студенты получают информацию об обстоятельствах и событиях, случившихся в конкретном месте и в конкретное время, и сами становятся «участниками» той или иной моделированной ситуации. Основной целью их работы является системный анализ проблемной ситуации и принятие обоснованного управленческого решения.

### **Критерии оценки:**

Согласно балльно-рейтинговой системе максимальная оценка кейс задачи *10 баллов*:

*1 балл* - предпринята попытка решения проблемной ситуации; одного отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;

*2 балла* – рассуждения и обоснования неверны, студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении по-

нятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения, но присутствуют знания по данному вопросу;

*4 балла* – не все рассуждения и обоснования верны;

*5 баллов* – студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;

*6 баллов* – все рассуждения и обоснования верны. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный;

*8 баллов* – в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания предмета, грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; студент организует связь теории с практикой.

Учебное пособие создано на базе практической информации, являющейся дополнением к теоретическому и лекционному материалам. Его структура носит разносторонний характер, что обуславливает эффективность его использования, как для аудиторных занятий, так и для самостоятельного решения.

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Под кадровой политикой понимают формирование стратегии работы с персоналом предприятия, разработку целей, задач, научно обоснованных принципов найма, подбора и отбора, расстановки и развития персонала, а также совершенствование форм и методов работы с кадрами в соответствии с той или иной стадией функционирования предприятия, направленных на укрепление и развитие кадрового ресурса, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива сотрудников, способного своевременно реагировать на изменяющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития предприятия, ставить задачи, находить способы их решения, а также разрабатывать пути достижения поставленных ранее целей.

Кадровая стратегия определяется как:

- средство кадровой политики по организации деятельности работников для достижения стратегических целей предприятия;
- средство определения оптимальных путей планирования, расстановки, развития и рационального использования высококвалифицированных кадров;
- функция управления, которая определяет методы, модели и технологии организации кадровой деятельности работников;
- динамическая модель эффективной деятельности работников, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней среды;
- совокупность мероприятий, позволяющих оценивать, анализировать и разрабатывать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития предприятия.

Достижение высоких результатов в производстве возможно при условии четко разрабатываемой кадровой политики и осознания руково-

дством того, что наиболее важным ресурсом современного предприятия является кадровый.

**Ключевые термины и понятия:** стратегия; стратегия управления организацией; стратегия управления персоналом; управление человеческими ресурсами; кадровая политика организации; стратегические цели; жизненный цикл продукции (организации); прогнозирование; штатное расписание; кадровые проблемы; кадровая структура; текучесть кадров; планирование карьеры; развитие персонала; система мотивации и стимулирования; профсоюзная организация; производительность труда.

### **Ситуация 1**

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

- Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
- Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.
- Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
- Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.
- Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Определите содержание и тип кадровой политики.
2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала.
3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

## **Ситуация 2**

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?
2. Как усовершенствовать этот процесс?

## **Ситуация 3**

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а орга-

низовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

### **Ситуация 4**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

2. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

### **Ситуация 5**

Группа работников ОАО «Завод грузовых автомобилей» приняла решение о создании профессионального союза «Автомобилестроитель». Генеральный директор отказался признать данный профсоюз, указав, что в ОАО уже действует первичная профсоюзная организация профсоюза машиностроителей РФ, поэтому работники не имеют право на создание другой профсоюзной организации, а могут вступить в существующую профсоюзную организацию. Кроме того, в конкретной организации может быть создана только первичная профсоюзная организация, а не профессиональный союз.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте оценку позиции генерального директора и работников.

### **Ситуация 6**

Генеральный директор ООО «Альтаир» выдал доверенность с правом передоверия своему заместителю для организации коллективных переговоров по заключению коллективного договора. Заместитель генерального директора на основании данной доверенности выдал доверенности для участия в коллективных переговорах руководителям планово-экономической, финансовой и юридической служб ООО «Альтаир».

Председатель профсоюзной организации ООО «Альтаир» отказался признать полномочия указанных лиц, заявив, что представители работодателя для участия в коллективных переговорах должны быть уполномочены непосредственно генеральным директором ООО «Альтаир», а не его заместителем.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Разрешите возникшие разногласия.

## Ситуация 7

Весной 1995 г. служащие отдела гарантийных писем. Первого национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздание и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили, по крайней мере, 10 сотрудников. И каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены. Что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность труда и качество работы станут лучше, если ее содержание будут пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из них, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности. Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе и гарантийных писем до и после проведения мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

### **Ситуация 8**

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады, переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе па жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника.

Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело гак, что каждый из нанятых работников стал специализироваться па определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии?
2. Как преодолеть кризис этого периода?
3. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

### **Ситуация 9**

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль.

В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел *А*, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел *Б* не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел *Б* преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

### **Контрольные вопросы и задания**

Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию:

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах *А* и *Б*, считая, что оба отдела имели упущения.
2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.
3. Соберете с руководителями отделов *А* и *Б* предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами *A* и *B* по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками.

### **Ситуация 10**

Владимир Петров и Валерий Смирнов решили создать частное предприятие по разработке прикладных компьютерных программ для нужд сельскохозяйственных предприятий. Будучи высококлассными программистами, друзья достаточно быстро разработали несколько оригинальных программных продуктов, пользующихся спросом ввиду невысокой цены, простоты и удобства в работе. Фирма «Сатурн» была без особых проволочек зарегистрирована в районной администрации и готовилась начать активно развивать свой бизнес.

Прятели, не имея никакого опыта реального предпринимательства, не задумывались о том, что им необходим не только привлекательный продукт, но и работник, отвечающий за правильность учета финансовой деятельности компании, - бухгалтер.

После непродолжительного анализа возможных вариантов Валерий с Владимиром остановились, по их мнению, на оптимальном. Они исходили из того, что фирма небольшая, обороты скромные, значит, и бухгалтерия должна быть не бог весть какая. Решив иметь надежного, но неквалифицированного и не слишком высокооплачиваемого бухгалтера, друзья привлекли к этой работе Машу, старую школьную знакомую Валерия, имевшую высшее гуманитарное образование и нигде до этого не работавшую. При этом партнеры договорились по возможности минимизировать издержки, связанные с персоналом.

Основатели фирмы понимали, что без некоторых инвестиций в повышение квалификации нового бухгалтера им никак не обойтись. Истратив на обучение на двухнедельных курсах бухгалтеров всего 15 тысяч рублей, фирма «Сатурн» получила «дипломированного» бухгалтера. По оценке владельцев фирмы, отдача от минимальных инвестиций в

развитие менеджмента компании была крайне высока «по определению», как они тогда считали.

При обсуждении возможных вариантов оплаты работы Марии друзья предложили несколько различные подходы. Валерий считал, что оплату Марии следует соотнести в некой пропорции с оплатой бухгалтеров других аналогичных компаний. Владимир же настаивал на том, что Марии следует платить часть от уровня оплаты руководителей фирмы. При этом друзья были единодушны в том, что оплата, разумеется, должна быть весьма скромной и фиксированной. Слабый намек Марии при обсуждении ее зарплаты, что неплохо бы подумать и о премиях, связанных с результатами бизнеса, встретил полное непонимание учредителей.

Партнеры были совершенно уверены в полном отсутствии какой-либо связи между прибылями фирмы и эффективностью работы бухгалтера. Опять же друзья во главу угла ставили принцип «минимизации издержек», да и делиться «своей» прибылью тоже не очень-то хотелось.

В течение года работа Марии оценивалась друзьями-учредителями как высокопрофессиональная. Такой вывод делался на основании двух показателей:

- финансовая отчетность сдавалась в налоговые органы всегда вовремя;
- отчетность, по словам Марии, принималась куратором в инспекции с первого раза.

После первой же комплексной проверки бухгалтерского учета фирмы оказалось, что «Сатурн» имеет огромную задолженность перед бюджетами всех уровней.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какие основные ошибки были допущены при определении партнерами системы оценки и оплаты работы Марии?
2. Какие этапы процесса оценки и оплаты труда приятели «пропустили»?
3. Какую систему оценки результатов деятельности и какую форму оплаты бухгалтера «Сатурна» предложили бы Вы?

## **Ситуация 11**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги. Текущая численность персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 35 тыс. рублей после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы нематериального стимулирования труда.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Предложите принципы формирования нематериального стимулирования труда для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета нематериального стимулирования труда.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

## **Ситуация 12**

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные окла-

ды и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты?
2. Как они могут быть связаны с системой компенсации?
3. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?

### **Ситуация 13**

Олег последние четыре года работал тим-лидом в небольшой продуктовой компании Нижнего Новгорода. За четыре года компания добилась определенного признания на рынке, в результате чего попала на радар крупных компаний. И в результате долгих переговоров, интриг и расследований была приобретена американской корпорацией X. Олег вместе со своей небольшой, но дружной командой влился в ряды корпорации. Вливание прошло достаточно спокойно – у X уже был офис в Нижнем Новгороде. Правда, пришлось понервничать в момент покупки компании: сотрудников пытался переманить один из бывших клиентов. Но X подняла предложение по зарплатам в 1.5 раза, и сотрудники резко передумали смотреть на сторону.

В новой компании Олег обнаружил себя на позиции менеджера, который в корпорациях делает массу интересных, полезных и бесполезных дел.

Одной из новых обязанностей стала формальная аттестация сотрудников в июле. Процедура была проста как молоток. И поначалу шла гладко. Собирались менеджеры четырех команд, в том числе Олег. Два часа они выстраивали объединенную команду своих инженеров от 1 до  $N$ , в зависимости от того, кто сколько поработал за отчетный период. Поработали все по-разному, но итоговой раскладкой Олег остался доволен: почти все его ребята оказались в топе списке, а еще два, Вася и Петя, оказались в середине. И тут случилась неожиданность. По процедуре дальше открывались разряды и зарплата сотрудников – чтобы посмотреть, соответствует ли место сотрудника в списке его (сотрудника) зарплате. Зарплаты у ребят Олега оказались ровно в 1.5 раза выше, чем у остальных инженеров. Что означало, что Вася и Петя, оказавшись в середине списка, не поработали на свою зарплату. Выше них находилось 12 человек с существенно меньшей зарплатой. Особенностью процедуры было то, что по результатам обсуждения 5% сотрудников должны были получить негативный месседж и нулевую прибавку к зарплате.

Проанализировав ситуацию с зарплатами, Олег понял, что этими двумя должны стать Вася и Петя. Остальные три менеджера вздохнули с облегчением – вот и найдены те 5%, из-за которых всегда разгоралась битва. Олег представил, как он подойдет к Васе и Пете и объявит им, что в этом году они не получают прибавку по зарплате. Как раз вчера он выразил им письменную благодарность за сданный проект. А Вася в довершение всего, неделю назад рассказывал ему, что взял ипотеку. «Очень логично будет подойти к ним и сказать: парни, извините, не вышло...» – думал Олег, выходя с собрания. Немного утешало то, что собрание было предварительным. Менеджеры собрались заранее, чтобы все обсудить, и не тратить время на собрании окончательном. Окончательное собрание, на котором будет присутствовать HR и старший менеджер, было назначено на послезавтра. У Олега было еще два дня, чтобы придумать, как выкрутиться из ситуации.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что можно сделать Олегу?

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Планирование потребности в персонале – это часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться компании в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации построенных планов.

Планирование потребности в персонале должно определять:

– сколько работников и какой квалификации необходимо в будущем;

– как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;

– как использовать работников в соответствии с их способностями;

– как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособивать его знания к изменяющимся требованиям;

– каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Основными задачами планирования персонала являются следующие:

– привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;

– предвидение возможного излишка или дефицита работников;

– создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;

– снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;

– совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.

**Ключевые термины и понятия:** стратегия; стратегия управления организацией; стратегия управления персоналом; управление челове-

скими ресурсами; планирование; потребность в персонале; эффективность подбора кадров; собеседование; подбор и отбор кадров; кадровый резерв; стратегия развития персонала; источники подбора кадров; квалификация персонала.

### **Ситуация 1**

Начальник отдела кадров механического завода Сидоров В. В. проводит беседу с Бутаевым Г. И. - одним из кандидатов на вакантную должность начальника сборочного цеха В ходе беседы Сидоров В. В. уклонился от вопроса о возможности получения жилья Бутаев Г. И. в общежитии завода, не дал возможности Бутаеву Г. И. рассказать до конца о себе; после окончания беседы Сидров В. В. с трудом вспоминал основные фрагменты беседы.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Оцените эффективность собеседования.

### **Ситуация 2**

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2001 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2001 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2000 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2001 года.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала?
2. С какими трудностями он может столкнуться?

## **Ситуация 3**

ООО «Международный аэропорт Самара» один из крупнейших аэропортов страны. После кризиса 1998 г. руководство приняло решение: с целью сохранения бизнеса создать на базе самарского аэропорта структуру, охватывающую большое количество направлений деятельности, холдинг.

Были выделены 15 дивизионов: транспорт, безопасность, обслуживание клиентов, гостиничный бизнес, эксплуатация зданий и сооружений и т. д. и на их основе созданы предприятия, имеющие соответствующие направления деятельности. На момент кризиса на предприятии работали 2500 чел.

Реструктуризация предприятия потребовала проведения серьезных изменений во всех процессах управления. Количество рейсов после кризиса резко снизилось, а система безопасности полетов требовала поддержания прежней численности специалистов.

Изменения происходили на фоне финансовых потрясений, поэтому денежная мотивация сотрудников была затруднена. В частности, временно заморожена выплата премий, сокращены до минимума льготы. Изменения, проводимые хотя и поэтапно, но достаточно быстро, создавали у сотрудников, проработавших на предприятии пятнадцать-двадцать лет, ощущение нестабильности и хаоса.

Подразделения переподчинялись, передавались функции, изменялись названия должностей. Многие работники связывали ухудшение ситуации не с кризисом, а с началом реструктуризации, поэтому не одобряли действий руководства. В то же время формирование холдинга требовало достаточного количества перспективных, готовых к изменениям специалистов, знакомых со спецификой работы аэропорта.

Встали вопросы о том, где таких людей найти, как оценить их готовность к переменам, как подготовить к предстоящей работе и как мотивировать.

Целью одного из проектов, реализованного в компании ООО «Международный аэропорт Самара» в период преобразования ее в группу компаний «Авиация Самары», стало формирование кадрового резерва через развитие и обучение сотрудников.

К этому моменту на предприятии существовал сформированный кадровый резерв на выдвижение с обозначением конкретных должностей и собственной программой обучения. Резерв состоял из весьма успешных и заметных специалистов, однако после долгих раздумий было принято нестандартное решение: сделать ставку не на резерв, а на сотрудников, может быть, не самых успешных на тот момент, но внутренне готовых к изменениям.

Дело в том, что «резервисты» достигли к этому времени определенных успехов и были ориентированы на получение дивидендов в виде более высокой оплаты труда, определенного социального статуса и т.д. Руководство компании и служба персонала понимали, что удовлетворить их потребности в данный период не представляется возможным. Интересы этих работников входили в противоречие с интересами предприятия. Администрация не могла предложить реальную должность в конкретные сроки, все должности необходимо было создавать заново в новой структуре и параллельно многому учиться.

Идея обучения неперспективных на первый взгляд работников поначалу энтузиазма у руководства не вызвала. Слишком много факторов не поддавались прогнозу. Например, никто не мог сказать, кого надо учить и чему. Тем не менее, компания сделала ставку на сотрудников, которые были на тот момент на одной стадии развития с предприятием. Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях.

Таким образом, требовалось ответить на следующие ключевые вопросы:

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?

## **Ситуация 4**

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей то подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александра?

### **Ситуация 5**

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью. Один из отделов работает с городскими заказчиками. Другой – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурента.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что может предпринять директор?

### **Ситуация 6**

Начальнику бухгалтерского отдела крупной рекламной фирмы предлагают повышение в должности. Перед ним стоит задача выбора претендента на его должность. У него есть 2 варианта. Первый претен-

дент работает в данной фирме всего около месяца, но отлично справляется с поставленными задачами, имеет множество идей по усовершенствованию бухгалтерского отдела, в целом очень перспективен. Второй претендент работает в фирме на протяжении 5 лет. Поддерживает хорошие отношения со многими сотрудниками. Он хорошо выполняет свои обязанности, но регулярно нарушает дисциплину: систематически опаздывает на работу на 10 минут, задерживается на обеденном перерыве, много рабочего времени проводит в «курилке». Несмотря на всё это, он успевает в достаточном количестве выполнять свои обязанности.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как стоит поступить руководителю?
2. Какие действия он может предпринять?
3. Как отреагирует коллектив на выбор руководителя (в обоих случаях)?

### **Ситуация 7**

Владимир Иванов является менеджером по персоналу филиала крупной компании. В его филиале зафиксирована большая текучесть кадров, выше, чем у других компаний данного региона.

При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые сотрудники, набираемые самим В. Ивановым. В первый же месяц работы более 50% новых сотрудников, в основном молодых специалистов, начинают подыскивать себе новое место. Владимир Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 10-15 минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Как ее можно исправить?

## Ситуация 8

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам.

В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела по управлению персоналом и предложил повысить недавно принятую протеже. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Как должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?

## **Ситуация 9**

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома.

Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фастфудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню.

Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

- скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;
- блюда адаптированы для быстрого приготовления;
- минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников
- следить за чистотой столов, полов);

– отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?
2. Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?
3. Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

## ОЦЕНКА ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли.

Оценка является органической частью всей кадровой работы, помогает достичь тех целей в области развития персонала, которые отвечают стратегии предприятия на перспективу. Она сопровождает все этапы жизненного и профессионального пути любого человека, входит в явном или неявном виде в его повседневную трудовую деятельность. При этом содержание и методы оценки могут иметь существенную разницу в зависимости от того, какие конкретные задачи решаются с ее помощью.

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности персонала является получение объективной информации о:

- результатах работы сотрудников;
- требуемых от них усилий для достижения этих результатов;
- соответствии этих усилий профессиональным компетенциям и здоровью сотрудников;
- удовлетворенности работников условиями труда и получаемыми вознаграждениями.

В процессе оценки трудовой деятельности персонала решаются следующие задачи:

- оценивается уровень профессиональных компетенций, психологической подготовленности и эффективности труда работника;
- вырабатываются рекомендации по развитию его личностных и профессиональных качеств;
- определяется степень соответствия оплаты труда его результативности, усилиям, затрачиваемым работником, и его ожиданиям;
- формируется эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Все многообразие показателей оценки трудовой деятельности персонала можно разделить на три группы:

- характеристика личностных качеств;
- профессиональное поведение;
- результативность труда.

**Ключевые термины и понятия:** стратегия; стратегия управления организацией; стратегия управления персоналом; стратегия развития кадров; управление человеческими ресурсами; трудовой потенциал; трудовая деятельность; эффективность трудовой деятельности; оценка трудовой деятельности; аттестация; квалификация персонала; собеседование; мотивационная беседа; инициативность работника; качество выполнения работ (оказания услуг).

### **Ситуация 1**

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

### **Контрольные вопросы и задания**

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

### **Ситуация 2**

Какова зависимость субъективной оценки качества жизни от уровня потребления материальных благ? Для ответа на этот вопрос используйте следующую информацию в газете «Известия» от 16 января 2004 года.

По данным организации «World Values Survey», которая каждые четыре года проводит мониторинг удовлетворенности жизнью граждан 65 стран мира, самая счастливая страна – Нигерия. За ней следуют Мексика, Венесуэла, Сальвадор и Пуэрто-Рико. А вот в экономически благополучных странах со счастьем дело обстоит гораздо хуже. США занимают в «счастливом списке» лишь 16-е место, Австралия – 20-е, Великобритания – 24-е. Исключение составляет только Дания, где за последние 30 лет число счастливых возросло. Замыкают список Россия, Армения и Румыния.

Согласно другим исследованиям, самая жизнерадостная в мире страна – Венесуэла; 55% ее жителей считают себя счастливыми. За Ве-

несуэлой следуют Турция, Нигерия, Австралия, Пуэрто–Рико, Швеция и Филиппины. Но в целом тенденция та же – счастье не зависит от уровня жизни.

В Норвегии счастливы 30% жителей, в Финляндии – 24%. Чуть менее счастливы китайцы и немцы из Западной Германии – 23 и 21% соответственно. Но чем дальше на Восток, тем меньше счастливых людей встретилось социологам: 18% в Польше и 16% в Восточной Германии. В бывших советских и югославских республиках люди в большинстве своем счастливыми себя не чувствуют. В России всего лишь 6% опрошенных сказали, что они счастливы.

Дело не только в экономике. В Нигерии, например, и уровень жизни весьма низок, да и продолжительность ее гораздо меньше, чем в России. Причем происходит это не только по естественным причинам, но и в силу воинственности народов, Нигерию населяющих.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Исходя из понятия «качество жизни», объясните, почему граждане России чувствуют себя менее счастливыми, чем граждане более богатых и более бедных стран?

### **Ситуация 3**

Продавец Сидорова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале. В связи с этим потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

### **Ситуация 4**

Представьте, что Вы специалист по управлению персоналом, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25 – управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке.

Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

1. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.

2. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса, на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

### **Ситуация 5**

Работник Горбачев В.Е. работал в коллективе 8 лет (ему 30 лет). Все в отделе его ровесники. Большинство работников не женаты (в том числе и он). После окончания заочно Крымского института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, частые насмешки, встречаются приписки, не отказывается с членами отдела дегу-

стировать вина. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным, менеджер перестал быть формальным лидером.

По итогам первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос, браковать работу. Дисциплина трудовая и производственная осталась низкая. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Определите главные ошибки менеджера Горбачева В.Е. и найдите их решение.

### **Ситуация 6**

В заведение общепита требуется группа официантов. Анастасия, увидев, объявление, решила подать заявку на работу и пришла устраиваться. Помимо неё заявки подали ещё 5 человек, о чём Анастасия не знала.

Администратор заведения провёл собеседование и пригласил Анастасию на стажировку (как и 5 человек). В день стажировки, в заведение была «полная посадка», администраторы были заняты. Спросить корректную информацию можно было только у работников, которые уже были обустроены в этом месте. Так продолжалось несколько дней. Анастасия работала в меру своих знаний и способностей, случались случаи: заказ неправильного блюда, долгое ожидание клиента, отказ от блюда.

По истечении срока, Анастасия решила поинтересоваться у администратора, по поводу официального трудоустройства, на что услышала такой ответ: «Уважаемая Анастасия, вы не смогли показать себя в полной мере, у вас было слишком много ошибок, мы не принимаем вас на работу».

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Проанализируйте данную ситуацию.
2. Что должна была предпринять Анастасия, для того, чтобы у неё получилось официально трудоустроиться?

## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Основные принципы развития персонала:

– целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;

– опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;

– гибкость различных форм развития;

– профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

– учет возможностей организации.

Основные цели развития персонала в организации:

а) точка зрения работодателя:

– организация и формирование персонала управления;

– овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

– воспроизводство персонала;

– интеграция персонала;

– гибкое формирование персонала;

– адаптация;

– внедрение нововведений.

б) точка зрения работника:

– поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

– приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

– приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

– развитие способностей в области планирования и организации производства.

Отметим, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности на практике.

**Ключевые термины и понятия:** стратегия; стратегия управления организацией; стратегия управления персоналом; управление человеческими ресурсами; планирование; карьера; продвижение по службе; развитие кадров; эффективность развития кадров; программа обучения; кадровый резерв; конкурентоспособность персонала; повышение квалификации.

### **Ситуация 1**

Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия «Альфа», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать.

Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час.

Начальник отдела программного обеспечения «Альфа» предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ольги находится три человека, полу-

чивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

### **Контрольные вопросы и задания**

Что должна сделать Ольга?

### **Ситуация 2**

Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы «Юпитер», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани. Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Юпитер».

Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Юпитер» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.

В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что делать в сложившейся ситуации?

### **Ситуация 3**

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек.

По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

### **Ситуация 4**

В годы перестройки руководство машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. В настоящее время на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну, а те немногие

счастливы, кому повезло работать в западных компаниях, работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться применить популярный метод в управленческой среде «helicopter view» и оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Оцените эффективность обучения работников завода.
2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

### **Ситуация 5**

Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

### **Ситуация 6**

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

## Ситуация 7

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

### **Ситуация 8**

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу. Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер. Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку. Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли

в голову такие решения: уйти с тренинга; разуться и сесть рядом со всеми; усесться за спинами участников там, где нет ковра.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним?
2. Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь?
3. Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление конфликтом - это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам понять и решить свои различия противоборства, непременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

Способы управления конфликтами:

- завоевание авторитета у сторон;
- определение структуры взаимоотношений сторон;
- поддержание равновесия сторон;
- поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта;
- детализация конфликта, конфронтация, синтез;
- определение процедур достижения компромисса;
- контроль процедуры продвижения к разрешению конфликта.

Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

Умелое и грамотное управление конфликтом способствует инновационному развитию организации.

**Ключевые термины и понятия:** стратегия; стратегия управления организацией; стратегия управления персоналом; управление человеческими ресурсами; конфликты; управление; причины возникновения конфликтов; устранение конфликтов; обострение конфликтов; негативная реакция; корпоративное управление; психологический климат; консультирование; авторитет руководства; профсоюзная организация.

### **Ситуация 1**

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как вы будете себя вести?

### **Ситуация 2**

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

### **Контрольные вопросы и задания**

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

Обоснуйте Ваш выбор.

### **Ситуация 3**

Ваша подчиненная сотрудница - бухгалтер Раиса - постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

### **Контрольные вопросы и задания**

Как Вы поступите с Раисой:

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

2. В интересах дела попытайтесь вызвать сотрудницу на открытый разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

3. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

Обоснуйте Ваш выбор.

#### **Ситуация 4**

Противостояние между топ-менеджерами разного ранга – один из самых распространенных корпоративных конфликтов, который заканчивается, как правило, уходом одной из конфликтующих сторон.

Разногласия между генеральным директором «Аэрофлота» В. Окуловым и его первым заместителем по финансовой и коммерческой деятельности А. Зурабовым начались в 2002 году. Неофициально сотрудники «Аэрофлота» называли причиной конфликта различия во взглядах на развитие бизнеса: якобы Зурабов предлагал сделать компанию более прозрачной, а Окулова устраивала уже сложившаяся система работы. Вокруг каждого из них сформировался круг сторонников из числа менеджеров «Аэрофлота».

Сначала ситуация складывалась типично для конфликта «начальник подчиненный»: пользуясь своим положением, В. Окулов стал выдавливать из компании А. Зурабова и его единомышленников, отстраняя их от рычагов управления. Например, как рассказал один из сотрудников «Аэрофлота», в конце 2002 года правом подписи финансовых документов обладали сам Окулов, его заместитель В. Антонов, А. Зурабов и заместитель по финансам и планированию Н. Кузнецов. Но с начала 2003 года право подписи осталось только у Окулова и Антонова, а Зурабову и его единомышленнику Кузнецову просто не продлили доверенность. Затем право подписи восстановили только Зурабову. А Н.

Кузнецов в марте 2003 года уволился из «Аэрофлота» и перешел в компанию «Силовые машины».

Неожиданно в конфликт между Окуловым и Зурабовым вмешался главный акционер «Аэрофлота» государство, владеющее контрольным пакетом акций. До этого государство участвовало в работе компании в основном через совет директоров, так что руководство «Аэрофлота» пользовалось большой свободой действий. Но противостояние менеджеров побудило правительство усилить контроль над деятельностью крупнейшего национального авиаперевозчика.

«Как акционер государство заинтересовано, чтобы у «Аэрофлота» появилась ясная и четкая стратегия, говорит пресс-секретарь председателя правительства Т. Разбаш. А. Зурабов является профессионалом в корпоративных финансах и управлении и хорошо подходит для решения этой задачи».

Способ продвижения Зурабова был найден необычный. Сначала, в январе 2003 года, премьер-министр М. Касьянов назначил его своим советником по авиации на общественных началах. Примечательно, что ранее такой должности в правительстве не существовало. Это позволило выдвинуть А. Зурабова кандидатом в совет директоров «Аэрофлота» от государства. Членом совета он был избран на годовом собрании акционеров 26 апреля, а уже 23 мая стал его председателем. Здесь и начинается самое интересное. По уставу «Аэрофлота», если председатель совета нигде больше не работает на постоянной основе, он становится президентом компании. В уставе эта должность так и называется: «освобожденный председатель совета директоров президент». А его полномочия и обязанности, по словам советника президента «Аэрофлота» Л. Солодухиной, совпадают с функциями председателя совета. При этом согласно уставу президенту назначается оклад в размере 120% от должностного оклада генерального директора.

Официально А. Зурабов был утвержден в новой, президентской, должности в августе 2003 года.

Сложившаяся в «Аэрофлоте» ситуация совершенно нетипична для практики корпоративного управления. Можно ли такой способ разрешения конфликта между топ-менеджерами считать показательным?

Подобные рокировки непопулярны главным образом из-за того, что они задевают самолюбие другого начальника, а это почти всегда продолжение конфликта, говорит А. Давидович, гендиректор консалтингового агентства «Мар-кет». На мой взгляд, в чистом виде повторить решение акционеров «Аэрофлота» можно, только чтобы вынудить генерального директора уволиться «по собственному желанию». С Давидовичем согласен генеральный директор компании «Аксима-консалт» Е. Скриптунова. Она считает, что в подобной ситуации руководители не смогут долго сосуществовать в одной компании.

Опрошенные эксперты сошлись во мнении, что цели произошедшей рокировки нужно искать скорее в сфере политики, чем менеджмента. «В «Аэрофлоте» решались задачи не управления компанией, а контроля над ее руководством, полагает гендиректор консультационной компании «ММ-класс» М. Мелия. Поэтому я думаю, что решение о назначении Зурабова было чисто политическим, и, кроме узкого круга людей, никто не знает его подоплеку».

Научный сотрудник Института психологии Российской академии наук А. Васин также считает назначение Зурабова президентом «Аэрофлота» рискованным решением. «Оставлять на своем посту генерального директора с мощными рычагами влияния, а его оппонента возвышать еще больше значит провоцировать обострение конфронтации, говорит он. Однако возможно, что принимавшим это решение людям хорошо известны внутренние мотивы Зурабова и Окулова. Тогда сферы ответственности руководителей могут быть хорошо сконфигурированы и совсем не пересекаться. Но это не столько знание принципов управления бизнесом, сколько знание конкретных людей».

Перемены в «Аэрофлоте» на первый взгляд приглушили конфликт между двумя амбициозными топ-менеджерами. По словам Л. Солодухиной, советника А. Зурабова, президент «Аэрофлота» принципи-

ально не занимается борьбой за власть, «потому что победителю обычно достаются обломки». В хорошо управляемой компании, говорит она, полномочия разных ветвей власти не пересекаются, и А. Зурабов сейчас занимается работой комитетов при совете директоров компании, не задевая сферу деятельности В. Окулова.

По мнению А. Васина из Института психологии, после кадровых перестановок на «разметку углов» заново достаточно трех-четырёх недель, но изменение ситуации может быть почти незаметно: просто опытные руководители, к числу которых можно отнести Зурабова и Окулова, умеют «сохранить лицо». Он предполагает, что А. Зурабов, скорее всего, получил карт-бланш на реформирование «Аэрофлота», а уже по результатам его работы акционеры будут решать, кто из двух руководителей станет управлять компанией дальше.

«Ситуация патовая, но, как и в шахматах, находиться в ней можно практически бесконечно, заявил близкий к руководству «Аэрофлота» информированный источник. В любом случае, чтобы проявились изменения в стратегии, должен пройти как минимум год». Однако другой знакомый с ситуацией эксперт считает, что Зурабов и Окулов вдвоем работать не будут и что ситуация разрешится так или иначе. Максимальный срок их совместной работы, по его мнению, не больше года.

В этом свете весьма симптоматичным оказалось требование частного акционера авиакомпании Национального резервного банка о созыве внеочередного акционерного собрания. Основной вопрос изменение в составе совета директоров.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Назовите тип, уровень, причину и стадии развития конфликта.
2. Какие шаги были предприняты для разрешения конфликта.

### **Ситуация 5**

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую дис-

сертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе».

После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи.

В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля приема на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность.

Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочислен-

ные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Людмила принесла заявление об уходе.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как вы оцениваете решение руководства назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров?
2. Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

### **Ситуация 6**

«Капля камень точит» и в организациях тоже. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «сканда-

листов» - они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование.

Пока менеджеры принимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое «необычное» отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней».

Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какой выход из сложившейся ситуации Вы можете предложить?

### **Ситуация 7**

Многонациональная корпорация «Сатурн» начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по управлению человеческими ресурсами.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурна» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы, управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по управлению человеческими ресурсами остался доволен программой и направил письмо в

каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения.

К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров, отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по управлению человеческими ресурсами обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по управлению человеческими ресурсами? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликт?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по управлению человеческими ресурсами?

### **Ситуация 8**

Руководство некоего коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если ранее его сотрудники получали оклад в размере 35 тыс. рублей плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заяв-

ление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работников. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления: остальные предпочли уволиться.

Проанализируйте представленную ситуацию и постарайтесь ответить на следующие вопросы.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какие мотивационные требования нарушены?
2. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшийся конфликт?
3. Как можно предупредить появление подобных ситуаций в организации?

### **Ситуация 9**

На заводе «Звезда» рабочим производственного цеха уже несколько месяцев подряд систематически задерживают зарплату. Неоднократно задавая вопрос руководству почему так происходит, работники так и не получили удовлетворяющего их ответа. Последней каплей терпения работников стала очередная задержка зарплаты на 3 недели. Они решили устроить забастовку и не выполнять свои обязанности, тем самым приостановить производство.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как следует поступить руководству в сложившейся ситуации?

2. Как могут поступить рабочие в случае: а) если им выплатят зарплату; б) если им не выплатят зарплату; в) в случае повторных задержек?

### **Ситуация 10**

Усов К. работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Усова К. с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Усов К. дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция.

В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. у его коллег брак не превышает 1,5 %. Поведение Усова К. вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что могло стать причиной изменения поведения Усова К.?

### **Ситуация 11**

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, окончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее.

В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте оценку сложившейся ситуации. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
2. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

### **Ситуация 12**

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказ-

чики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям.

В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег.

Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения.

По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать.

По неизвестным причинам эффективность работы резко сократилась: производительность труда упала, одни работники ушли на больничный, другие - не вышли без объяснения причин.

Дирекция оказалась в крайне сложном положении. Была непонятна причина, так как сотрудники ничего не знают. Руководителю отдела кадров было поручено разрешить сложившуюся ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?
2. Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

### **Ситуация 13**

IT-компания «М...» получила заказ от крупного клиента. От его выполнения качественно и в срок зависела не только репутация организации, но и дальнейшее сотрудничество с клиентом. Это предвещало крупные заказы почти на целый год, а значит, компания будет обеспечена прибылью. Новый заказ поручили проектному отделу, которым руководил Олег В. На общем собрании он рассказал о предстоящих задачах, важности проекта, как ждет полной отдачи от коллег и надеется, что они не подведут. Со своей стороны он пообещал солидную премию каждому, когда заказ будет сдан.

Началась работа над проектом. Заказчик оказался сложный, несколько раз менял данные проекта, долго согласовывал предложенные варианты. Так как в отделе были еще небольшие заказы от постоянных клиентов, то сотрудникам приходилось работать в авральном режиме. Многие задерживались допоздна. Но поддерживала надежда на обещанную премию. В итоге проект был выполнен в срок и качественно. Клиент остался доволен, и компания заключила договор еще на несколько заказов.

Олег похвалил всех сотрудников, поблагодарил, что не позволили отделу упасть в грязь лицом. Но на вопрос, когда будет премия, ответил, что многочисленные переделки проекта привели к лишним расходам и премии не будет. «Это вам будет уроком. Учитесь выполнять все с одного раза, а не представлять заказчику несколько вариантов», – сказал Олег строго.

История о невыплаченной премии быстро распространилась по всей компании. Персонал только и обсуждал, как начальник отдела непорядочно поступил с подчиненными. Разговоры дошли до директора по персоналу Виктории П.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Как Виктории разобратся в ситуации и восстановить справедливость?

2. Как объяснить руководителю, что он не прав и своими действиями подорвал свой авторитет?

3. Как Олег может объясниться с подчиненными и не выглядеть при этом неуверенно?

4. Как можно наладить атмосферу и укрепить авторитет руководителя отдела, и стоит ли выплатить премию?

### **Ситуация 14**

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но

возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
2. Как нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

### **Ситуация 15**

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца.

Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца.

Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом.

В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компа-

нии предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?

2. Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?

3. Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию? Предложите компании свое решение.

## ТЕСТ

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а - трудовое соглашение;
- б - трудовой договор;
- в - коллективный договор;
- г - трудовой контракт.

2. Социальное партнерство - это:

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;
- г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

4. Организационная культура - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

а - компетентность в своей профессиональной области;

б - знание общих законов развития организации;

в - профессионализм в области управления организацией.

6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

а - отдел кадров;

б - отдел подготовки кадров;

в - отдел организации труда и зарплаты;

г - бухгалтерия;

д - отдел техники безопасности;

е - отдел социального развития предприятия;

ж - юридический отдел;

з - бюро цен планово-экономического отдела.

7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а - управление стандартизацией;

б - управление нормированием;

- в - нормативное обеспечение управления персоналом;
- г - управление работой персоналом;
- д - управление ресурсами;
- е - управление техникой безопасности на производстве.

8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а - линейного руководства;
- б - управления транспортным обслуживанием производства;
- в - правового обеспечения;
- г - информационного обеспечения;
- д - делопроизводственного обеспечения;
- е - управления ресурсами;
- ж - хозяйственного обеспечения.

9. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г - общее руководство организацией.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

11. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

12. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графический тест.

13. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а - отбор кандидатов;
- б - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов.

14. Что представляет процесс набора персонала:

- а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б - прием сотрудников на работу;
- в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

15. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых идей, использование новых технологий;

- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

16. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития;
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

17. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а - все виды увольнений из организации;
- б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

18. Развитие персонала - это:

- а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

19. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- а - инструктаж;
- б - ротация;

- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - видеотренинг

20. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з – «сидя рядом с Нелли».

21. Карьера - это:

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

22. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а - оценка личных и деловых качеств;

- б - оценка труда;
- в - оценка результатов труда;
- г - комплексная оценка качества работы.

23. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а - верно;
- б - частично верно;
- в - неверно.

24. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

25. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а - авторские методики, принятые в каждой организации;
- б - инструкции Центробанка РФ;
- в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сборник научных трудов / отв. ред. Н.В. Соловова, Т.И. Рудневой. - Самара: Издательство «Самарский университет», 2016. 320 с.
2. Актуальные вопросы кадрового и образовательного менеджмента: сборник научных трудов / отв. ред. Н.В. Соловова. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 88 с.
3. Васяйчева В.А. Аудит и контроллинг персонала организации: методические указания. Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2011. 44 с.
4. Васяйчева В.А., Сахабиева Г.А., Сахабиев В.А. Развитие механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса на основе совершенствования кадровой политики. Самара: Изд-во СМиУ, 2012.
5. Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. Кадровая политика как инструмент совершенствования системы управления предприятиями//Вестник Самарского муниципального института управления. 2010. № 4. С. 37-43.
6. Николаева С.В., Соловова Н.В. Подготовка специалиста интерактивного профиля в условиях региональной системы непрерывного профессионального образования: монография / под ред. Т.И. Рудневой. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. 180 с.
7. Управление персоналом организации: Программа государственного экзамена / сост. Н.В. Соловова, В.А. Васяйчева, Т.В. Шестопалова. Самара: Издательство «Самарский университет», 2015. 52 с.
8. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Кадровая политика организации: учебное пособие - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 80 стр.
9. Взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников: учебное пособие - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. 86 с.
10. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Гагаринский А.В. Организационный стресс: учебное пособие - Самара: Самарский государственный технический университет, 2014. 117 стр.
11. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 8 (119). С. 206-212.

Учебное издание

*Васяйчева Вера Ансаровна,  
Соловова Наталья Валентиновна*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КЕЙС-ЗАДАЧИ**

**Часть 1**

*Учебное пособие*

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

Подписано в печать 28.11.2016.  
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная  
Печ. л. 4,5. Тираж 100 экз. Заказ № . Арт. - 78/2016.

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

---

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