

## Кейс-задание

**Кейс-задания выполняются по вариантам в соответствии с первой буквой фамилии.**

---

Вариант 1 – для студентов (фамилии с А до Д)

Вариант 2 – для студентов (фамилии с Е до К)

Вариант 3 – для студентов (фамилии с Л до О)

Вариант 4 – для студентов (фамилии с П до Т)

Вариант 5 – для студентов (фамилии с У до Ч)

Вариант 6 – для студентов (фамилии с Ш до Я)

---

### Вариант 1

#### Ситуация 1

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными «бла-бла-бла» сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая - создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала».

Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «бла-бла-бла» его больше не устраивают. Ему нужна бизнес-стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HR-стратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться.

Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

#### Вопросы и задания:

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?
2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления
3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?

#### Ситуация 2

Пару дней назад в компанию в отдел продаж пришел новый сотрудник. Когда коллеги, прощаясь в пятницу, сказали новичку "увидимся завтра на тренинге", он был, мягко говоря, удивлен. Однако в компании сложилась традиция: для работников отдела продаж раз в месяц по субботам проводится тренинг. Как выяснилось позже, перспектива раз в месяц по субботам проводить время на обучении его не воодушевила и через какое-то время он уволился.

### **Вопросы и задания:**

1. Какой вид адаптации описан? Ответ поясните.
2. Какие ошибки в процессе адаптации допустил руководитель?
3. Нужно ли составлять план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников? Представьте примерный план действий, связанных с введением в должность, для конкретной ситуации.

### **Ситуация 3**

#### **Положение HR-менеджера в компании**

7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию «Тойс Дистрибьюшн» на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта.

Компания «Тойс Дистрибьюшн» была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. «Тойс Дистрибьюшн» работает на рынке с 1999 года и является дистрибутером игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании. Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, так и оставалось в проекте.

Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать.

Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на в целом позитивные взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними.

Марина анализировала события последних месяцев...

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников...

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного...

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы «информация об их слабых сторонах...»

#### **Вопросы и задания:**

1. В чем причина сложившейся ситуации? Какие ошибки допустила Марина и когда потеряла контроль над ситуацией?
2. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом компании, определите ее место в общей структуре управления компанией.
3. Какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства.

## **Вариант 2**

### **Ситуация 1**

За границей программы рекомендательного рекрутинга являются сегодня одним из самых эффективных инструментов поиска персонала. Согласно данным Career Builder's Referral Madness за 2010 год, в 69% иностранных организаций действуют официально принятые реферальные программы. Есть и другие, не менее впечатляющие цифры. Посредством внутренних ротаций и реферальных программ компаниям удается заполнять почти 65% вакансий,

а 82% организаций оценивают рекомендательный рекрутинг по показателям ROI2 выше остальных источников найма.

Рекрутинговая компания The A-List в 2012 году представила результаты исследования относительно источников поиска работы, согласно которым на первое место (48%) вышли рефералы и знакомые, на второе с большим отрывом - поиск по объявлениям (19%). Примечательно, что и удовлетворенность работой, найденной через рефералов, также оказалась самой высокой по показателям - 38,4%.

Что касается России, то, по данным опроса HeadHunter за 2011 год, подавляющее большинство эйчаров (96%) хотя бы раз прибегали к рекомендациям, однако чаще всего закрывали с их помощью не более 10% вакансий. 57% менеджеров по подбору персонала оценивают такой инструмент подбора персонала по эффективности не выше всех остальных. Результаты онлайн-опроса «Источники поиска работы - 2012» портала hrm.ru показали, что через реферальные программы работу нашли только 0,3% респондентов.

### **Вопросы и задания:**

1. Раскройте суть понятия «рекрутинг». Насколько обоснованным является использование терминов «рекрутинг» и «рекрутмент» как синонимы?
2. Какие виды рекрумента или направления, базирующиеся на определенных технологиях поиска и подбора, Вы знаете? Дайте им краткую характеристику.
3. Чем может объясняться такой скромный результат работы реферальных программ в российских компаниях?

### **Ситуация 2**

Трудоустройство в один из магазинов, где продавали целебную косметику. Итак, как же хозяин такого магазина принимал на работу?

Началось все со звонка по открытой вакансии. Телефон зазвонил в тот момент, когда работодатель раскладывал свои баночки по полочкам. Возможно, что на другом конце провода был не сам соискатель, но бизнесмен, продолжая выкладку, не уточнив нюансов, пытался объяснить в двух словах этому человеку, что надо сделать, куда подъехать и в чем состоит работа. В результате, к нему на собеседование приехала девушка.

Работодатель, точно так же, как при телефонном разговоре, раскладывая баночки и через плечо, пытался ей объяснить, как надо работать у него, какой у него кассовый аппарат и так далее.

Проведя таким образом собеседование, он спросил, Сможет ли она работать, и, получив положительный ответ, продолжил: «О'кей, значит, завтра я тебя жду».

Эта девушка проработала в магазине около полугода. Ее работа была точно такой же, как и трудоустройство, то есть она просто сидела за своим кассовым аппаратом.

На ее рабочем месте лежала толстая книжка, которую она читала с огромным удовольствием, нежно укутавшись в толстый шерстяной свитер. При этом клиенты почему-то проходили мимо.

Спустя еще пару месяцев на этом месте работала точно также, но уже какая-то другая девушка... с другой книжкой.

### **Вопросы и задания:**

1. Какие ошибки допустил хозяин магазина в описанной ситуации?
2. Нужно ли работодателю и соискателю работы готовиться к собеседованию? Ответ обоснуйте.
3. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при отборе персонала для дальнейшего трудоустройства.
4. Подготовьте для данного конкретного случая объявление о приеме на работу.

### **Ситуация 3**

*Характеристика организации*

*Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг)*

*Численность персонала: 30 тыс. человек*

*Срок работы на рынке: 65 лет*

*Общая ситуация:*

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи, с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но, не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

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

### **Вопросы и задания:**

Необходимо выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала. Ответ обосновать.

## Вариант 3

### Ситуация 1

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг, на данный момент наиболее распространенными являются 3 роли HR-службы:

1. HR - исполнитель, выполняющий конкретные приказы и распоряжения бизнеса. Эта роль по-прежнему является доминирующей.
2. HR делает свою работу в некотором отрыве от бизнеса, когда последний даже не знает, о проводимом обучении, планах по подбору или HR-проектах. Такая роль проявляется, скорее, как отголосок прошлого и постепенно сходит на нет.
3. HR - партнер и внутренний консультант. Здесь я говорю не способе организации HR службы, где «HR-партнер» понимается, как HR-дженералист, а о роли партнера по квалификации и умонастроению, когда мыслишь себя и действуешь как внутренний консультант. Такая роль HR-службы пока не очень распространена, но, на мой взгляд, она будет активно развиваться.

#### Вопросы и задания:

1. Какова основная цель деятельности HR-служб? Что входит в перечень основных направлений работы HR-служб?
2. Какие факторы влияют на количественный состав и качество
3. Почему такой подход как HR - исполнитель особенно актуален?
4. С какими проблемами и барьерами сталкиваются HR-службы при формировании и развитии новых подходов сегодня в управлении человеческими ресурсами.

### Ситуация 2

ОАО «Диод» - ведущее предприятие России по разработке и производству сложных современных прямоугольных электрических соединителей.

Петров В.П., работающий в штамповочном цехе уже месяц, приходя на работу, изо дня в день испытывает психоэмоциональное напряжение, поскольку не смог влиться ни в одну неформальную группу. Кроме того, на него оказывает очень сильное воздействие интенсивный, изматывающий ритм работы, шум и вибрация, влияние промышленной пыли. Однако пока он не намерен уходить, так как данное предприятие является одним из самых стабильных в области.

#### Вопросы и задания:

1. Какие виды адаптации нашли отражение в данной ситуации? Ответ поясните.
2. Каким образом можно способствовать приспособлению новичка к работе на данном предприятии?
3. Составьте программу адаптации для данного сотрудника

### Ситуация 3

*Характеристика организации*

*Профиль деятельности: производство в сфере транспорта*

*Численность персонала: 30 тыс. человек*

*Срок работы на рынке: 17 лет*

Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоеется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу - сформировать в коллективе единство, общность «мы».

#### **Вопросы и задания:**

1. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят компании

### **Вариант 4**

#### **Ситуация 1**

Понятия «пожизненный найм» для большинства специалистов сегодня просто не существует. Для поддержания жизненного тонуса человеку нужны деньги, которые он может заработать в вашей компании. А завтра ему просто-напросто станет скучно, и он уйдет... А через какое-то время захочет вернуться.

Для крупных и средних предприятий США и стран Западной Европы повторный прием на работу стал абсолютно привычным делом. Настолько, что возвращающиеся теперь именуется специальным термином - «бумеранги» (boomerang employees).

#### **Вопросы и задания:**

1. Как Вы думаете, стоит ли уделять столько внимания людям, работавшим у вас когда-то?
2. Выделите Положительные моменты возвращения «бумерангов»
3. Как сохранить отношения с увольняющимся, потому что через какое-то время у него может возникнуть желание (или потребность) вернуться.
4. Что такое аутплейсмент и есть ли место мероприятиям аутплейсмента в кадровых стратегиях российских компаний?

#### **Ситуация 2**

ЗАО «Звезда» специализируется на пошиве оригинального домашнего

текстиля. Численность персонала 522 человека, средний возраст по предприятию составляет 54 года. Коэффициент текучести – 9%.

Кадровая политика предприятия основывается на реализации таких направлений, как кадровое делопроизводство, набор персонала, оценка кадрового потенциала работников, обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование деятельности.

Недавно руководителю поступили служебные записки от руководителей нижестоящих подразделений с просьбой поощрить своего подчиненного премией, другой – путевкой в санаторий. Удивляет то, что в каждой – свой вариант поощрения. На предприятии есть нормативные акты, которые прописывают основы работы с персоналом.

### **Вопросы и задания:**

1. Составьте список документов, которые должны регламентировать деятельность персонала на предприятии.
2. Почему, на Ваш взгляд, возникли такие проблемы на предприятии?
3. Сформулируйте принципы, на которых должна основываться кадровая политика предприятия.
4. Предложите выход из сложившейся ситуации.

### **Ситуация 3**

#### **Положение HR-менеджера в компании**

7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию «Тойс Дистрибьюшн» на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта.

Компания «Тойс Дистрибьюшн» была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. «Тойс Дистрибьюшн» работает на рынке с 1999 года и является дистрибутором игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании. Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для

сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, так и оставалось в проекте.

Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать.

Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на в целом позитивные взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними.

Марина анализировала события последних месяцев...

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников...

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного...

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы «информация об их слабых сторонах...»

### **Вопросы и задания:**

1. В чем причина сложившейся ситуации? Какие ошибки допустила Марина и когда потеряла контроль над ситуацией?
2. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом компании, определите ее место в общей структуре управления компанией.

3. Какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства.

## Вариант 5

### Ситуация 1

В торговой компании уволился региональный директор, отвечавший за работу с клиентами в одном из регионов страны. В его обязанности входил и поиск новых клиентов, и установление с ними долговременных контактов, и работа с постоянными клиентами, и обеспечение их определенными преимуществами и т. п. Причем уволился в самый разгар, самый пик торгового сезона. Компания несла огромные убытки за счет «упущенной выгоды» в этом регионе, так как конкурентам этой компании в новом регионе достались и старые, и потенциальные клиенты.

#### Вопросы и задания:

1. Является ли отсутствие системы кадрового планирования в этой компании основной причиной потери прибыли? Ответ обоснуйте.
2. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
3. На каких принципах должно строиться кадровое планирование в организации

### Ситуация 2

Вы планируете открыть компанию, оказывающую юридическую помощь юридическим и физическим лицам. В перечень услуг входит составление договоров, представление интересов клиента в государственных, правоохранительных органах, перед третьими лицами, подготовка заключения по любым правовым вопросам и т.д. Планируется, что численность штатных сотрудников составит 12 человек высококвалифицированных специалистов с опытом работы более 3-х лет.

#### Вопросы и задания:

1. Назовите группы деловых и личных качеств, на которые необходимо обратить внимание при отборе с учетом специфики деятельности компании?
2. Приоритет каким источникам подбора персонала отдадите? Ответ аргументируйте.
3. Подготовьте для данного конкретного случая объявление о приеме на работу.
4. Можно ли применять технологию аутсорсинга в этой компании? Ответ обоснуйте.

### Ситуация 3

*Характеристика организации*

*Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг)*

*Численность персонала: 30 тыс. человек*

*Срок работы на рынке: 65 лет*

*Общая ситуация:*

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким

требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

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

**Вопросы и задания:**

Необходимо выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала. Ответ обосновать.

## Вариант 6

### Ситуация 1

Ваша сотрудница - специалист отдела кадров 1 разряда - постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Сознательное невыполнение ею плана по массовому набору работников рабочих специальностей привело к нарушению сроков подготовки крупного заказа. 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 ее нельзя.

**Вопросы и задания:**

1. Как Вы поступите с сотрудницей? Приоритет какому методу управления персоналом как способа воздействия отдадите в данном случае? Ответ обоснуйте.
2. Есть ли смысл в интересах дела вызывать сотрудницу на откровенный разговор с целью выяснения мотивов ее поведения?
3. Необходимо ли искать поддержки у коллектива с просьбой принять меры

общественного морального воздействия. Какова эффективность данного способа воздействия?

## **Ситуация 2**

В компании «Машины и запчасти» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги решения данной проблемы.

Ольга договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Ольга стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся.

«Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь.

### **Вопросы и задания:**

1. Выделите преимущества и недостатки такого способа подбора персонала?
2. Насколько он результативен для решения поставленной перед HR-менеджером задачи?
3. На что следует обратить внимание при адаптации молодых специалистов? Как должна строиться их адаптация?

## **Ситуация 3**

*Характеристика организации*

*Профиль деятельности: производство в сфере транспорта*

*Численность персонала: 30 тыс. человек*

*Срок работы на рынке: 17 лет*

Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоеется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а

также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу - сформировать в коллективе единство, общность «мы».

**Вопросы и задания:**

Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для каждой из компаний?