

Алматинская компания – крупный казахстанский туроператор с развитой филиальной сетью в городах. Общее число филиалов – 9. Компания внесена в Единый реестр туроператоров Казахстана и имеют страховую гарантию. В центральном офисе численность штатных сотрудников составляет 70 человек.

Ключевые направления деятельности – курорты Юго-Восточной Азии, Египта, ОАЭ, автобусные экскурсии по Западной и Восточной Европе. Въездной и внутренний туризм на территории КЗ составляет около 15% от продаж компании. Основными потребителями услуг компании являются физические лица в возрасте от 18 до 50 лет.

### Задания

Сформулируйте миссию данной организации.

Разработайте и обоснуйте систему материального стимулирования персонала

Охарактеризуйте основные элементы системы психофизиологического профессионального отбора, профпригодности и адаптации персонала.

Какие методы профилактики конфликтов и стрессов Вы можете предложить?

Какие правила формирования внешнего облика сотрудников должны соблюдаться в данной организации?

- Вы планируете открыть салон красоты. Ассортимент услуг: маникюр и педикюр, косметология (лечения волос и кожи головы, массаж лица, дизайн бровей, окрашивание бровей и др.). Планируется, что численность штатных сотрудников составит 12 человек. Сотрудники салона – высококвалифицированные специалисты. Планируется, что салон будет расположен в г. Алматы.
- Задания
- Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму предприятия. Объясните свой выбор.
- Можно ли применять технологию аутсорсинга на этом предприятии? Объясните, почему.
- Предложите систему мотивации персонала.
- Какой тип организационной культуры будет наиболее приемлем в данной ситуации.
- Предложите систему обучения и повышения квалификации в данной организации.

- *Характеристика организации:* Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

*Общая ситуация:* Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.

- В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.
- Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.
- В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.
- В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.
- У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.
- В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.
- В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.
- *Задание к кейсу:* Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

- *Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

*Общая ситуация:* В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

*Задание к кейсу:* Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

- Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассесмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;

- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.
- Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

*Задание к кейсу:* Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

-

- Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2014 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2015 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

**Задание к кейсу:** Какие меры нужно предпринять службе управления персоналом для решения задачи?

- Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.

- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.
- *Задание к кейсу:* Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

- Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

Увеличить объем продаж на 15%.

- Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
- Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.
- Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

*Задание к кейсу:* Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?