



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Уральский гуманитарный  
институт**

**Е. В. ЛЫСЕНКО**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Практикум



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Е. В. Лысенко

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Практикум

Рекомендовано методическим советом  
Уральского федерального университета  
в качестве практикума для студентов вуза,  
обучающихся по направлению подготовки  
38.03.03, 38.04.03 «Управление персоналом»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2022

УДК 331.108.2(07)  
ББК У291.6–21я7  
Л88

**Р е ц е н з е н т ы:**

кафедра управления персоналом Уральского института управления –  
филиала Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ  
(заведующий кафедрой доктор социологических наук, профессор *Н. Г. Четваева*);  
*А. С. Лобачева*, кандидат экономических наук, доцент  
(Государственный университет управления)

**Лысенко, Е. В.**

Л88 Управление персоналом организации: ситуационные задачи : практикум /  
Е. В. Лысенко ; Министерство науки и высшего образования Российской  
Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во  
Урал. ун-та, 2022. – 156 с. : ил. – Библиогр.: с. 154. – 30 экз. – ISBN 978-5-  
7996-3573-2. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3573-2

Практикум направлен на формирование профессиональных компетенций в сфере управления человеческими ресурсами современных организаций. Каждый раздел ориентирован на изучение одного из ключевых элементов HR-менеджмента и содержит примерное решение ситуационной задачи. Практикум может быть использован как для практических занятий, так и для организации самостоятельной работы студентов.

Для студентов, изучающих дисциплину «Управление персоналом» по укрупненной группе направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 331.108.2(07)  
ББК У291.6–21я7

## Оглавление

Предисловие .....	4
Раздел 1. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	6
<i>Кейс 1.</i> Оценка реализации компетентностного подхода в организации малого бизнеса в сфере торговли металлом .....	6
<i>Кейс 2.</i> Использование модели компетенций при привлечении квалифицированных специалистов в индустрии красоты (SPA-услуги) .....	16
<i>Кейс 3.</i> Разработка модели компетенций для деловой оценки руководителей в дорожно-строительной компании .....	25
Раздел 2. HR-БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	37
<i>Кейс 1.</i> Формирование внешнего бренда работодателя в гостиничном бизнесе ...	37
<i>Кейс 2.</i> Сравнительный анализ внешнего HR-бренда международных компаний, оперирующих на российском рынке .....	46
<i>Кейс 3.</i> Социальные сети как инструмент продвижения бренда работодателя на рынке труда .....	59
Раздел 3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ .....	67
<i>Кейс 1.</i> Оценка системы привлечения человеческих ресурсов в региональной машиностроительной компании .....	67
<i>Кейс 2.</i> Адаптация нового сотрудника в сети ресторанов .....	73
<i>Кейс 3.</i> Адаптация сотрудников в региональном подразделении крупной российской корпорации .....	80
Раздел 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА .....	90
<i>Кейс 1.</i> Оценка системы мотивации сотрудников магазина розничной торговли одеждой .....	90
<i>Кейс 2.</i> Нематериальная мотивация педагогов образовательных учреждений с учетом поколенческих различий .....	100
<i>Кейс 3.</i> Формирование приверженности персонала в компании малого бизнеса .....	112
Раздел 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА .....	119
<i>Кейс 1.</i> Построение системы внутренних коммуникаций в дорожно-строительной компании .....	119
<i>Кейс 2.</i> Аттестация сотрудников таможенных органов .....	126
<i>Кейс 3.</i> Организация аутплейсмента при высвобождении персонала в крупной горнодобывающей компании .....	137
Список библиографических ссылок .....	154

## Предисловие

Управление персоналом сегодня является чрезвычайно востребованной современной бизнесом сферой профессиональной деятельности. Управление человеческими ресурсами – это инновационная концепция управления людьми в организации. Являясь наиболее ценным и значимым ресурсом современных организаций независимо от их величины, формы собственности и вида деятельности, люди способны трансформировать компании в целях развития бизнеса и повышения его конкурентоспособности. Именно поэтому важно эффективно управлять человеческими ресурсами, а также научить этому будущих профессионалов HR-менеджмента.

Предлагаемый практикум подготовлен в целях обучения студентов высших учебных заведений России по укрупненной группе направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и особенно по направлению 38.03.03 «Управление персоналом (бакалавриат)» и 38.04.03 «Управление персоналом (магистратура)» для выполнения задачи формирования профессиональных и аналитических компетенций в области управления человеческими ресурсами.

Необходимость создания практикума продиктована недостаточностью изданий прикладного характера, содержащих учебные задания и упражнения, направленные на отработку навыков анализа ситуаций и проектирования их эффективных решений.

Основной технологией обучения, реализуемой в практикуме, выступает решение ситуационных задач (case-study) по широкому спектру HR-бизнес-процессов: реализация компетентностного подхода в управлении персоналом; формирование и продвижение бренда работодателя на рынке труда; привлечение и удержание человеческих ресурсов, их мотивация и оценка; развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций и т. п.

Построение ситуационных задач в практикуме произведено по единому шаблону, который в качестве обязательных элементов включает:

- описание организации;
- описание проблемной ситуации;
- вопросы;
- задания.

Все материалы для ситуационных задач аккумулируют данные организаций, оперирующих на рынке России, и в частности на рынке Уральского федерального округа.

Новизной практикума является наличие примерного правильного решения проблемной ситуации, предложенной для анализа, несмотря на обычную вариативность решения ситуационных задач. Это позволяет использовать книгу не только в качестве практикума, но и в качестве источника учебного материала, раскрывающего теоретические аспекты анализируемой тематики.

Значимость практикума определяется его ориентацией на практическое освоение дисциплин, связанных с управлением человеческими ресурсами. Поэтому

данный практикум может с успехом применяться также в курсах менеджмента и организации любой профессиональной деятельности.

Автор выражает благодарность студентам кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета, помогавшим в подготовке практикума. В сборе и обработке материала для этой книги участвовали Болдырева Анна, Ведерникова Дарья, Гзогян Ани, Горошниковая Александра, Ельцева Екатерина, Захарова Вероника, Зубаирова Алина, Иванова Алена, Конилова Елизавета, Кудинова Лариса, Парыгина Дарья, Рамазанова Диана, Резникова Полина, Сивцева Екатерина, Сусол Кира, Тимофеева Алена, Тукачева Ксения, Тукашев Марат, Усцеломова Татьяна, Фаизова Олеся, Фатеева Анастасия, Шура Элеонора.

# РАЗДЕЛ 1

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Кейс 1

#### Оценка реализации компетентностного подхода в организации малого бизнеса в сфере торговли металлом

##### Описание организации

Общество с ограниченной ответственностью «Э-С» работает в трех основных направлениях деятельности: поставка металлопроката, оказание широкого спектра услуг по металлообработке и инжиниринг на условиях «под ключ».

Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по сфере деятельности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – малой, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок и эдхократической, по масштабу деятельности – локальной, по уровню интеграции – неинтегрированной.

Организационная структура компании представлена на рис. 1.

Компания работает на рынке B2B и B2C. Клиентами компании являются малые и средние строительные, производственные организации, предприятия атомной и военной промышленности, а также частные лица и трейдерские компании. Конкуренты организации – компании малого бизнеса, которые занимаются теми же направлениями деятельности: «Химсталь-комплект», ЮУТК, «НБК Групп», «Перспектива» и др. Среди поставщиков организации – Сталепромышленная компания, «Промметалл». Этап жизненного цикла организации, по И. Адизесу, – «Расцвет», так как компанией достигнут баланс между устойчивостью и гибкостью, наблюдается постоянный рост продаж и прибыли, корпоративные ценности разделяют все сотрудники и т. д.

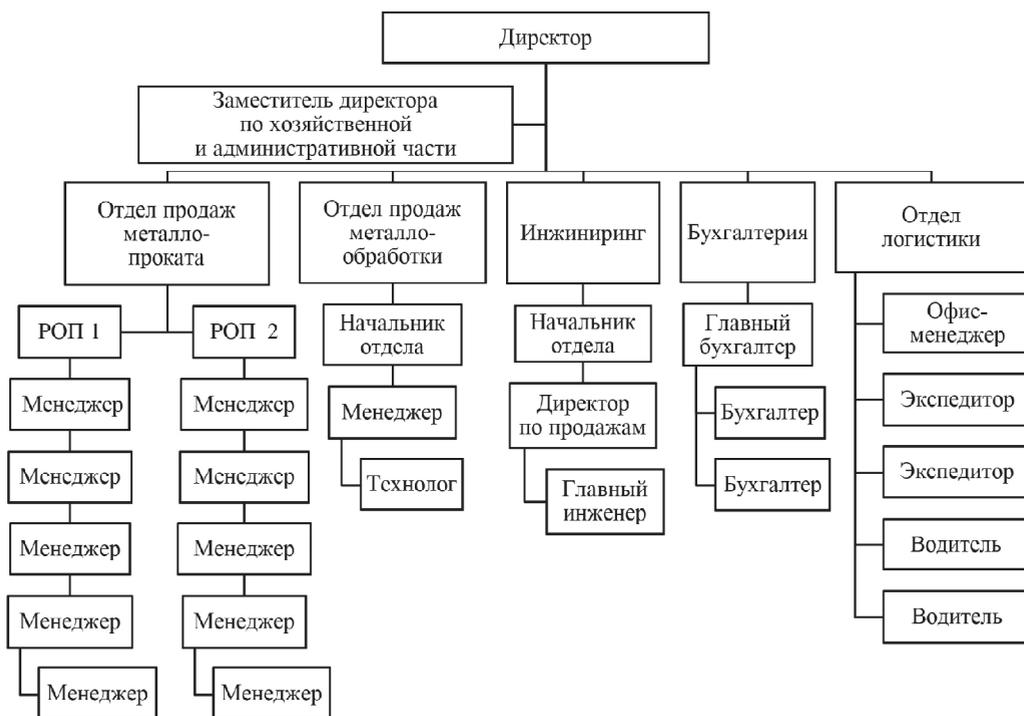


Рис. 1. Организационная структура ООО «Э-С»

## Описание ситуации

Собственник бизнеса – молодая и энергичная Наталья, заинтересованная в развитии своей компании и понимающая, что основной ресурс компании прямых продаж – компетентные сотрудники, заказала исследование по оценке эффективности реализации компетентностного подхода на основе Модели компетенций, которая разработана для ключевого персонала организации – менеджеров по продажам (представлена на с. 14).

Программа исследования включала оценку использования Модели компетенций в ключевых HR-процессах – привлечении и адаптации персонала, а также круговую взаимную оценку (самооценка, оценка со стороны непосредственного и прямого руководителя) уровня развития компетенций, на основе которой была рассчитана средняя оценка по каждой компетенции сотрудников отдела металлопроката под руководством руководителя отдела продаж 1 (РОП 1, рис. 2), сотрудников отдела металлопроката под руководством руководителя отдела продаж 2 (РОП 2, рис. 3) и сотрудников отдела металлообработки (рис. 4).

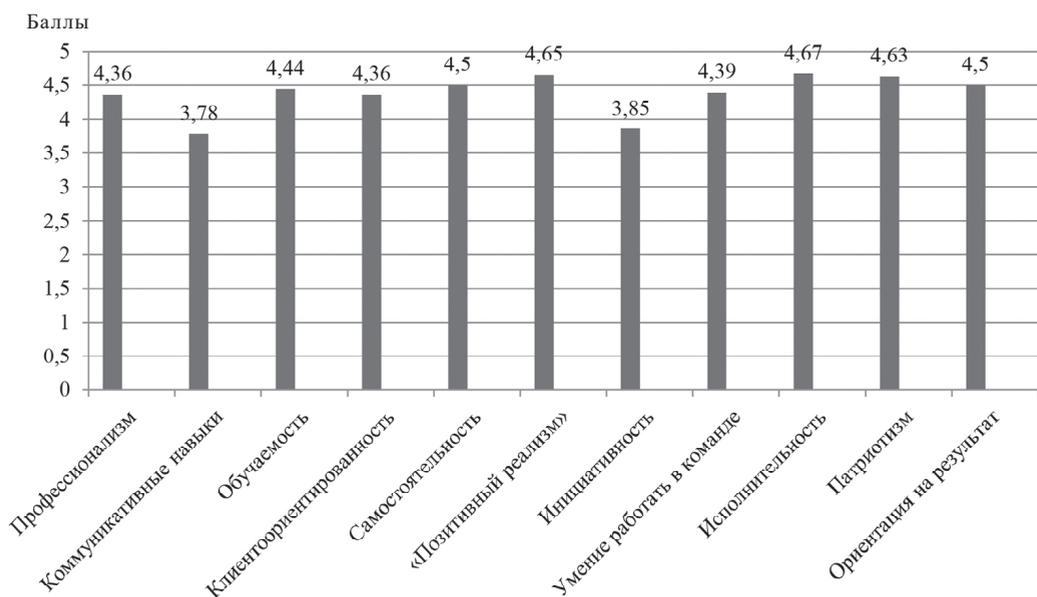


Рис. 2. Средняя оценка компетенций сотрудников отдела металлопроката под руководством РОП 1

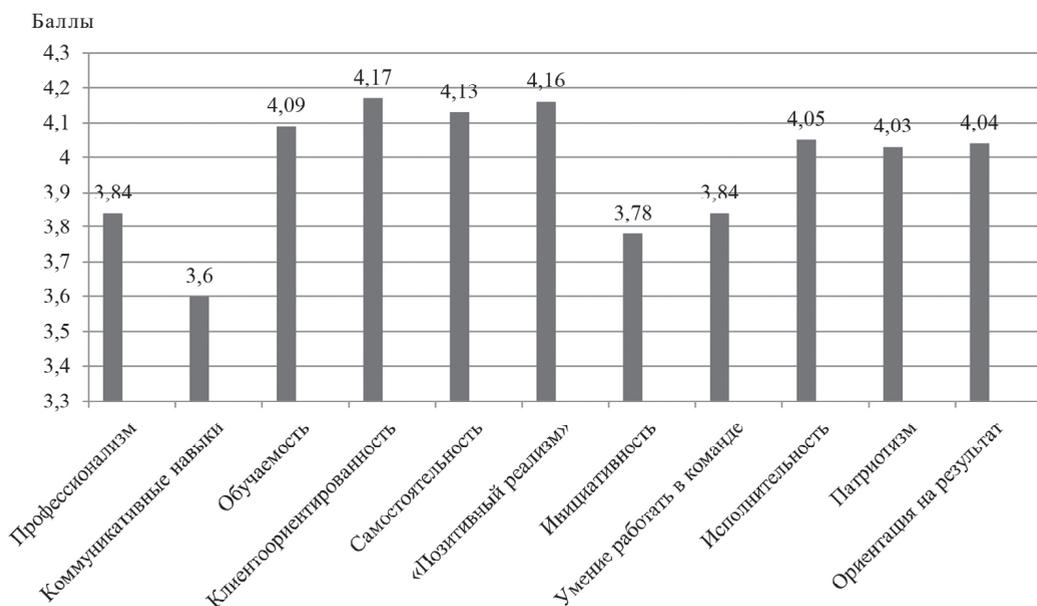


Рис. 3. Средняя оценка компетенций сотрудников отдела металлопроката под руководством РОП 2

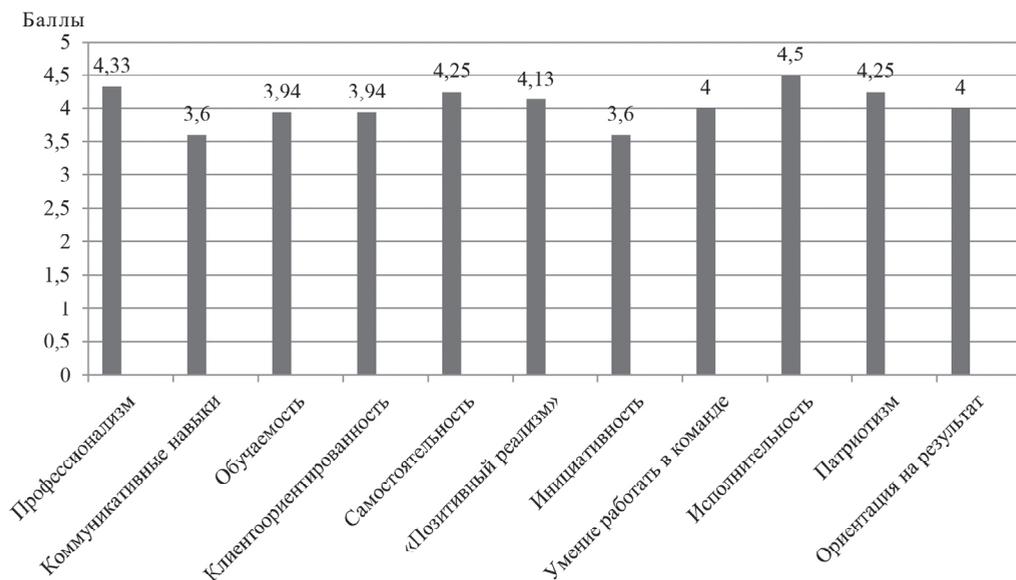


Рис. 4. Средняя оценка компетенций сотрудников отдела металлообработки

## Вопросы

1. Как вы считаете, насколько успешно реализован компетентностный подход в ООО «Э-С»? Обоснуйте свой ответ.
2. Уровень развития каких компетенций в названной компании находится в критическом состоянии?

## Задания

1. Разработайте рекомендации по совершенствованию реализации компетентностного подхода в ООО «Э-С».
2. Предложите пути развития компетенций, имеющих в данной компании низкий уровень развития.
3. Предложите HR-метрики для оценки эффективности рекомендованных вами мероприятий.

## Примерное решение кейса

### Вопросы

1. Как вы считаете, насколько успешно реализован компетентностный подход в ООО «Э-С»? Обоснуйте свой ответ.

### О т в е т

Реализацию компетентностного подхода в ООО «Э-С» нельзя назвать успешной, так как разработанная в компании Модель компетенций не ис-

пользуется в ключевых процессах управления персоналом в данной организации: в привлечении, адаптации, оценке персонала.

*2. Уровень развития каких компетенций в названной компании находится в критическом состоянии?*

О т в е т

Оценка данных, полученных в ходе исследования, показывает, что в каждом отделе ООО «Э-С» две компетенции: «Коммуникативные навыки» и «Инициативность» – находятся в критическом состоянии.

### ***Задания***

*1. Разработайте рекомендации по совершенствованию реализации компетентностного подхода в ООО «Э-С».*

О т в е т

Возможные рекомендации по совершенствованию реализации компетентностного подхода в данной организации:

– разработать и внедрить в систему подбора персонала специальный инструмент, а именно интервью по компетенциям, что позволит осуществлять наем новичков с учетом требований утвержденной в организации Модели компетенций;

– разработать и внедрить систему адаптации сотрудников по компетенциям, а также внедрить в организации наставничество для новых сотрудников, разработать Книгу новичка;

– проводить регулярный мониторинг соответствия работающего персонала Модели компетенций. Периодичность мониторинга: новых сотрудников – сразу после адаптации, постоянных сотрудников – 1 раз в полгода, ситуативно – после прохождения обучения, при переводе на новую должность и т. д.

*2. Предложите пути развития компетенций, имеющих в данной компании низкий уровень развития.*

О т в е т

Рекомендации по развитию компетенций, имеющих низкий уровень развития в ООО «Э-С»:

1) Обучение персонала: корпоративное обучение менеджеров по продажам (во всех отделах, чья деятельность анализируется) по компетенции «Коммуникативные навыки», прежде всего по таким техникам, как «холодные звонки», «установление контакта», «активное слушание», «работа с возражениями» и т. д.

2) Повышение инициативности во всех указанных отделах путем создания благоприятной среды для поддержки инноваций. В частности, следует разработать цифровой ресурс «Банк идей», куда сотрудники могли бы вносить свои предложения по совершенствованию деятельности организации.

Оценку идей должны проводить эксперты из числа руководителей подразделений, которых касаются эти предложения. Обязательна обратная связь с инициаторами предложений, а также их материальное и нематериальное поощрение за внедренные идеи.

*3. Предложите HR-метрики для оценки эффективности рекомендованных вами мероприятий.*

О т в е т

Оценка эффективности реализации компетентностного подхода для ключевых HR-процессов – привлечения и адаптации персонала может проводиться с применением следующих HR-метрик:

- 1) стоимость закрытия вакансии;
- 2) срок закрытия вакансии;
- 3) эффективность процесса рекрутинга;
- 4) текучесть персонала/уровень текучести персонала;
- 5) средняя стоимость увольнения сотрудника;
- 6) доля сотрудников, прошедших оценку (аттестацию) [1].

Рассмотрим их подробнее:

1. Стоимость закрытия вакансии.

Формула: стоимость закрытия вакансии рассчитывается путем сложения всех расходов, потребовавшихся для закрытия вакансии, – как прямых, так и косвенных.

Затраты на рекрутинг силами собственного HR-подразделения могут включать следующие статьи расходов:

- публикация вакансии на job-сайтах, доступ к базам резюме;
- информационные расходы (реклама на радио, ТВ, баннеры и т. п.);
- телефонная связь, интернет;
- рабочее время рекрутера/HR-менеджера;
- организация рабочего места;
- косвенные расходы, связанные с рекрутингом;
- другие расходы.

Затраты на рекрутинг при привлечении рекрутингового агентства:

- оплата рекрутинговых услуг по договору подбора персонала;
- рабочее время рекрутера/менеджера по персоналу;
- другие затраты.

Стоимость закрытия вакансии зависит от используемой рекрутинговой стратегии, от особенностей самого процесса подбора персонала, уровня должности, профессии.

Частные варианты HR-метрики:

- средняя стоимость закрытия одной вакансии;
- средняя стоимость закрытия одной вакансии по профессии/должности/топ-менеджеров.

После внедрения интервью по компетенциям у рекрутера сократится время на отбор кандидата, повысится точность в поиске нужных кандидатов.

## 2. Срок закрытия вакансии.

Время, потраченное на закрытие одной вакансии, так же важно, как и затраты на процесс рекрутинга. Под ним понимается время от момента появления вакансии в компании до момента, когда кандидат получает и принимает предложение компании о трудоустройстве.

Формула:

$$V_{зв} = K_d : K_{зв},$$

где  $V_{зв}$  – время закрытия вакансии;  $K_d$  – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период;  $K_{зв}$  – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

Расчет срока закрытия вакансии помогает выявить интенсивность, с которой работает менеджер по подбору персонала, т. е. выявить, сколько дней он тратит на поиск одного специалиста. Какое именно значение считать нормой, определяет руководитель. Но, определяя это, необходимо учитывать, что на подбор разных специалистов требуется разное время.

После внедрения разработанных рекомендаций снизится количество времени, потраченного на закрытие вакансий в ООО «Э-С», так как заявка на подбор персонала, основанная на компетенциях, дает соискателю более четкое представление о требованиях к нему, а также снизится количество заведомо неподходящих кандидатов. Для рекрутера метрики служат ориентиром и критерием оценки эффективности его работы.

## 3. Эффективность процесса рекрутинга.

Формула:

$$\mathcal{E}_p = (K_y : K_k) \times 100 \%,$$

где  $\mathcal{E}_p$  – эффективность рекрутинга;  $K_y$  – количество кандидатов, которые переходят на следующий этап;  $K_k$  – общее количество кандидатов, прошедших отбор.

На каждом этапе отбора персонала кого-то из соискателей отсеивает рекрутер, кто-то выбывает сам. Анализ того, по каким причинам именно на данной ступени это произошло, позволит более эффективно выстраивать процесс рекрутинга, а именно: задавать те вопросы, которые отсеивают неподходящих кандидатов; рассказывать о тех принципах работы компании, которые могут кого-то не устраивать; давать тестовые задания раньше, чтобы те кандидаты, которые не хотят их выполнять, сразу были выведены из процесса подбора.

## 4. Текучесть персонала / уровень текучести персонала.

Уровень текучести персонала в организации определяется как процент сотрудников, покинувших организацию (по разным причинам) в течение определенного периода:

– текучесть персонала в период адаптации (3–6 месяцев). Высокие показатели увольнений в период адаптации указывают на ошибки в подборе персонала (в критериях отбора, в определении соответствия кандидатов квалификационным требованиям и т. д.) и его адаптации (отсутствие программы адаптации или сбой в процессе ее реализации, отсутствие системы наставничества и т. д.);

– текучесть персонала в течение первого года после найма. Высокие показатели увольнения сотрудников в течение этого времени указывают на трудности в принятии ценностей корпоративной культуры новыми работниками, на отсутствие системы внутренних коммуникаций как по вертикали, так и по горизонтали и т. п.

– текучесть персонала по подразделениям. По разным подразделениям компании возможны разные допустимые уровни текучести.

Текучесть персонала стоит контролировать регулярно: проводить ее анализ каждый квартал, каждые полгода или каждый год.

Показатель текучести персонала позволяет:

– оценить издержки от потерь персонала и их целесообразность;

– оценить эффективность процессов удержания персонала (конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот, мотивационные программы, программы грейдинга, программы карьерного развития и пр.);

– планировать численность персонала и производить бюджетирование затрат на персонал;

– планировать объемы необходимых ресурсов для адаптации, обучения и развития персонала;

– выявить проблемы в управлении эффективностью персонала;

– понять мотивы ухода сотрудников.

## 5. Средняя стоимость увольнения сотрудника.

Эта метрика вычисляет сумму всех расходов, связанных с увольнением сотрудника и приемом нового сотрудника на данную должность.

Примерные статьи расходов:

1) затраты на увольнение сотрудника (затраты на интервью с ним на выходе, на расчет с ним, на выходное пособие);

2) затраты на поддержание рабочего процесса (выплаты совместителям);

3) стоимость найма (затраты на поиск сотрудника, на собеседование с ним, на тестирование и анкетирование, на финальное обсуждение кандидатуры и оформление сотрудника, на спецодежду и другие необходимые для работы атрибуты);

4) затраты на адаптацию сотрудника;

5) затраты на обучение сотрудника (стоимость презентационных материалов для нового сотрудника, стоимость его обучения);

6) потери на вхождении сотрудника в должность (оплата работы сотрудника в период обучения).

При правильном отборе кандидатов на предлагаемую вакансию, правильной адаптации сотрудника средняя стоимость увольнения уменьшается.

6. Доля сотрудников, прошедших оценку (аттестацию).

Формула:

$$O_c = (K_n : C) \times 100 \%,$$

где  $O_c$  – оценка сотрудников;  $K_n$  – количество сотрудников, прошедших оценку (аттестацию);  $C$  – средняя численность сотрудников.

С внедрением обучения по компетенциям доля сотрудников, прошедших аттестацию, как правило, возрастает.

## **Модель компетенций менеджера по продажам**

Модель компетенций описывает ключевые профессиональные требования, предъявляемые компанией к менеджеру по продажам, в целях эффективного выполнения им должностных обязанностей.

### *1. Профессионализм:*

– знать продукты (номенклатура, виды стали, ГОСТы, размеры, раскрой, стоимость, производителей, замены) и услуги компании (виды услуг, доставка, резка, услуги металлообработки, стоимость, сроки), требования к документообороту компании (какие документы и в какие сроки, как правильно должны быть подписаны с клиентом и поставщиками);

– знать рынок и поставщиков (номенклатура, ассортимент, цены, особенности работы, условия оплаты, местонахождение);

– уметь вести необходимые расчеты (переводить одну единицу измерения в другую, рассчитать раскрой, количество в тоннах, килограммах, расчет НДС и т. д.).

### *2. Коммуникативные навыки:*

– уметь вести телефонные продажи;

– уметь проводить встречи с клиентами и контрагентами;

– быть способным решать конфликтные ситуации, а лучше их не создавать;

– выбирать стиль общения, приемлемый для данного клиента и данной ситуации;

– создавать свой индивидуальный стиль общения.

### *3. Обучаемость:*

– быть способным к усвоению новой информации;

– стремиться получать новые знания и совершенствоваться;

– испытывать тягу к обучению;

– быть открытым для новой информации;

– активно посещать тренинги, семинары;

– желание читать профессиональную литературу;

– проявлять стремление к самообразованию;

– быть готовым к постоянному росту и получению новых знаний.

#### 4. *Клиентоориентированность:*

- выстраивать индивидуальные отношения с каждым клиентом;
- предлагать клиенту готовые решения;
- минимизировать потери клиента;
- делать больше, чем ожидает клиент;
- проявлять уважение к своим клиентам и заботу о них;
- знать потребности непосредственного снабженца, компании в целом и каждого своего клиента;
- стремиться закрыть как можно больше потребностей клиента в нашей продукции;
- искать пути развития каждого клиента в рамках нашей компании.

#### 5. *Самостоятельность:*

- быстро осваивать информацию;
- четко знать и понимать свою зону ответственности;
- стремиться самостоятельно анализировать ситуацию, делать выводы, вырабатывать стратегию и план действий;

- избегать лени и желания прийти к руководителю за готовым решением.

#### 6. *Обладание определенным набором качеств характера («позитивный реализм»):*

- решать конфликтные ситуации с минимальными потерями;
- быть оптимистом;
- создавать добрые и позитивные отношения с клиентами, поставщиками и коллегами;
- демонстрировать доброжелательную манеру общения.

#### 7. *Инициативность:*

- двигаться вперед в ногу со временем и применять современные инструменты продаж;
- быть в курсе инноваций и всех новинок в сфере продаж;
- воплощать новые идеи в своей работе, внедрять их в компании;
- предлагать новые продукты, услуги в продажах, расширять линейку продаваемого товара и услуг;
- использовать современные каналы коммуникации с клиентами (месенджеры, социальные сети и т. д.).

#### 8. *Командность/умение работать в команде:*

- выстраивать комфортные для работы отношения в коллективе и с сотрудниками, которые участвуют на всех этапах продаж;
- находить в конфликтных ситуациях решение согласно стратегии «выиграл/выиграл»;
- подключать в случае необходимости к процессу продаж нужных людей для минимизации потерь или получения лучшего результата.

#### 9. *Исполнительность:*

- работать в команде с руководителем и выполнять все поставленные им задачи;
- выполнять задания в срок;
- быть пунктуальным;
- нести ответственность за свой функционал и обязанности.

10. *Патриотизм:*

- быть преданным компании;
- отстаивать интересы компании;
- посещать все тренинги и мероприятия, которые организует компания для своих сотрудников;
- говорить правду, не боясь последствий для себя или кого-то из коллег, если какие-либо действия или изменения в компании грозят ее благополучию.

11. *Ориентация на результат:*

- работать на результат, доводить все дела до конца;
- ставить цели и задачи, достигать и решать их точно в срок.

## Кейс 2

### **Использование модели компетенций при привлечении квалифицированных специалистов в индустрии красоты (SPA-услуги)**

#### **Описание организации**

SPA-отель «Раздолье» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – организацией неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решения – материнской, по размеру и численности работников – средней, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – предпринимательской, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Вид деятельности компании – загородные гостиничные услуги, а именно комплекс услуг по обеспечению временного проживания в гостинице, включая сопутствующие SPA-услуги.

Жизненный цикл организации, по И. Адизесу, относится к пятой стадии «Расцвет». Организация достигла баланса между самоконтролем и гибкостью. Организационные ценности разделяются всеми сотрудниками компании. Отель находится на стадии ожидаемого превосходства на рынке (в 2019 году отель получил оценку «8.1», которая является самой высокой оценкой в регионе расположения организации).

Клиентами являются широкие слои населения: туристы, путешествующие в одиночку; командированные сотрудники и деловые люди; семьи или пары, приехавшие в отпуск; клиенты с детьми любого возраста; люди с ограниченными возможностями; молодожены; гости с домашними животными; клиенты со статусом «инкогнито».

## Описание ситуации

В настоящее время популярность SPA-процедур растет день ото дня. Люди все чаще стараются отдыхать и избавляться от стресса именно таким образом. Многие из них систематически пользуются SPA-услугами для поддержания своего здоровья. Именно поэтому руководители организаций, которые предоставляют SPA-процедуры, должны думать о том, как поддерживать высокий уровень своих услуг, что обеспечивается в том числе высокой компетентностью персонала.

HR-менеджер SPA-отеля «Раздолье» на постоянной основе проводит мониторинг системы привлечения персонала в организации. Ежегодный аудит системы привлечения сотрудников выявил следующие особенности системы рекрутинга в организации:

### 1. Источники привлечения персонала (рис. 5).



Рис. 5. Источники рекрутинга персонала в отеле «Раздолье»

### 2. Алгоритм привлечения персонала, используемый в организации:

2.1. Оформляется заявка на подбор персонала. В отдел кадров поступает заявка от менеджера отдела о необходимости закрытия вакансии на определенную должность в устной или письменной форме.

2.2. Поиск кандидатов осуществляется как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда:

– Внутренние источники. Информация о поиске сотрудника на определенную должность распространяется среди всех знакомых и близких работников организации. Руководство предпочитает нанимать специалистов, которых порекомендовали сотрудники организации, что обеспечивает большую надежность и честность новых работников. Одновременно рассматриваются кандидатуры из числа тех работающих в организации сотрудников, которые являются наиболее предпочтительными претендентами на вакантную должность.

– Внешние источники. Это размещение объявлений на интернет-сайтах по поиску работы и на страницах сотрудников организации в социальных сетях.

2.3. Сбор резюме. Все звонки от кандидатов поступают менеджеру отдела, резюме принимаются по e-mail.

2.4. Проведение собеседования. Менеджер отдела проводит телефонное интервью с каждым кандидатом. Большое внимание уделяется образованию, стажу работы и мобильности кандидата. В обязательном порядке уточняется наличие таких качеств кандидата, как коммуникативность и способность работать в команде.

2.5. Медицинский осмотр. Работник проходит медицинский осмотр за счет организации.

2.6. Заключение трудового договора. Оформление трудовых отношений производится в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

3. В процессе привлечения новых сотрудников тестирование не проводится.

4. Соотношение активности интервьюера и кандидата в процессе собеседования (рис. 6).

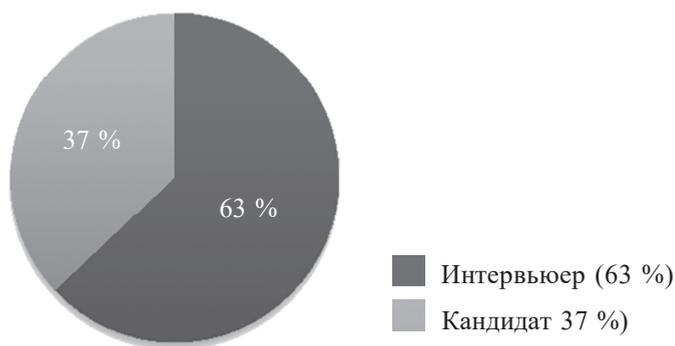


Рис. 6. Оценка интервьюером и кандидатом длительности собеседования в отделе «Раздолье»

5. Мнение кандидатов о степени раскрытия их потенциала на собеседовании (рис. 7).



Рис. 7. Оценка кандидатами степени раскрытия их потенциала во время собеседования в отделе «Раздолье»

6. Период времени на закрытие одной вакансии составляет более одного года.

Причины низкой скорости закрытия вакансии связаны либо с недостаточной компетентностью кандидатов, либо с недостатком у них опыта, что вынуждает специалистов увольняться спустя 1–2 месяца после начала работы. Иногда пик увольнений приходится на сезонные всплески – Новый год, государственные праздники и т. п., когда резко возрастает спрос на SPA-услуги. Оперативный поиск нового персонала часто безуспешен, особенно при проведении собеседований по телефону для подбора сотрудников на ключевые позиции – «массажист», «косметолог» и т. п.

HR-менеджером результаты аудита оценены как низкие, не позволяющие поддерживать желаемый уровень предоставляемых услуг. Компетентность персонала является основным ресурсом, который позволит решить возникшую проблему. HR-менеджер понимает, что внедрение компетентного подхода в систему управления человеческими ресурсами станет драйвером развития организации в ближайшем будущем. Помогите HR-менеджеру отеля грамотно совершить этот переход.

## Вопросы

1. Все ли возможные источники привлечения персонала используются в SPA-отеле «Раздолье»? Если нет, то какие источники вы бы посоветовали использовать в дальнейшем?

2. Все ли необходимые этапы типичного алгоритма привлечения персонала соблюдены в этой организации? Если нет, то какие этапы упущены?

3. Каким образом в отеле происходит оценка кандидатов при привлечении персонала? Позволяет ли такая оценка дать достоверную информацию о человеке как потенциальном кандидате на должность?

4. Посоветуете ли вы HR-менеджеру отеля внедрить компетентный подход в управление человеческими ресурсами в целом и, в частности, использовать его на этапе оценки при привлечении новых сотрудников? Обоснуйте свой ответ.

5. Нужна ли Модель компетенций работникам SPA-отеля? Какие задачи в управлении человеческими ресурсами она будет решать?

## Задания

1. Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения персонала в SPA-отеле «Раздолье».

2. Разработайте Модель компетенций SPA-специалиста, необходимую для процесса оценки кандидатов.

3. Предложите свой вариант проведения интервью по компетенциям для SPA-специалиста.

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Все ли возможные источники привлечения персонала используются в SPA-отеле «Раздолье»? Если нет, то какие источники вы бы посоветовали использовать в дальнейшем?*

#### **О т в е т**

В данной организации используются не все возможные источники привлечения персонала. В основном поиск кандидатов на должности происходит с помощью самих сотрудников организации из числа их друзей, родственников или знакомых (70 %). Интернет-источники применяются очень узко (всего 18 %). В дальнейшем стоит использовать такие источники привлечения персонала, как радио и телевидение (у них большая аудитория, высокая периодичность и скорость обращений (навязчивая реклама)), кадровые агентства (для точечного поиска кандидатов с опытом работы в определенной сфере и заинтересованных выполнять работу качественно и в установленные сроки). Следует увеличить процент использования интернет-источников, так как это самый дешевый и быстрый способ.

*2. Все ли необходимые этапы типичного алгоритма привлечения персонала соблюдены в этой организации? Если нет, то какие этапы упущены?*

#### **О т в е т**

В организации представлены все этапы привлечения персонала в соответствии с типичным алгоритмом.

*3. Каким образом в отеле происходит оценка кандидатов при привлечении персонала? Позволяет ли такая оценка дать достоверную информацию о человеке как потенциальном кандидате на должность?*

#### **О т в е т**

Оценка кандидатов осуществляется поверхностно и узко, так как включает только анализ резюме и телефонную беседу с кандидатом. Резюме – это недостаточно достоверный источник информации, а с помощью только телефонного разговора невозможно полноценно оценить клиенториентированность кандидата, его поведенческие особенности, культуру и этику общения и т. д., важные для сервисной организации. Сегодня личная встреча происходит только тогда, когда кандидат является в организацию для заключения договора. При этом время, потраченное интервьюером на беседу, превышает норму (60 % вместо 20 %), что подтверждает неэффективность оценки кандидатов. Помимо этого, в организации отсутствуют четкие критерии по подбору персонала на определенные должности.

4. *Порекомендуете ли вы HR-менеджеру отеля внедрить компетентностный подход в управление человеческими ресурсами в целом и, в частности, использовать его на этапе оценки при привлечении новых сотрудников? Обоснуйте свой ответ.*

**О т в е т**

Одним из современных путей совершенствования системы управления человеческими ресурсами во всех ключевых бизнес-процессах, включая привлечение персонала, является компетентностный подход. Компетентностный подход активно используется во многих успешных организациях. Сегодня организации считают, что персонал как стратегический актив должен обладать прежде всего компетентностью – знаниями, навыками и моделями поведения, необходимыми для эффективного выполнения работы по принятым в организации стандартам деятельности [2]. Ядром компетентностного подхода является модель компетенций как набор ключевых характеристик, требуемых для успешного выполнения работы в той или иной должности. Именно поэтому внедрение компетентностного подхода в процесс оценки кандидатов будет единственно правильным решением в данной ситуации.

5. *Нужна ли Модель компетенций для работников SPA-отеля? Какие задачи в управлении человеческими ресурсами она будет решать?*

**О т в е т**

Модель компетенций, безусловно, необходима данной организации. Современные модели компетенций задают систему координат, позволяющую выявить работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры [3].

Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты деятельности и поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников. Именно этого не хватает в системе оценки персонала в данной организации. Следует осуществить проектирование Модели компетенций SPA-специалиста, в которую будут входить 3 блока компетенций: корпоративные, профессиональные и личностные, чтобы релевантно и структурированно проводить оценку кандидатов на должности SPA-специалистов.

### **Задания**

1. *Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения персонала в SPA-отеле «Раздолье».*

**О т в е т**

Сильные и слабые стороны системы привлечения персонала в данной организации представлены в табл. 1.

**Оценка системы привлечения персонала  
в SPA-отеле «Раздолье»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Благоприятная и дружелюбная атмосфера, которая мотивирует сотрудников.</p> <p>Сильные внутренние источники привлечения персонала</p>	<p>Отсутствие локальных нормативных актов, регламентирующих систему привлечения и найма персонала.</p> <p>Узкий спектр внешних источников привлечения персонала.</p> <p>Отсутствие структурированной системы оценки кандидатов при привлечении и найме сотрудников</p>

2. Разработайте Модель компетенций SPA-специалиста, необходимую для процесса оценки кандидатов.

О т в е т

Модель компетенций для должности «SPA-специалист» представлена на рис. 8.

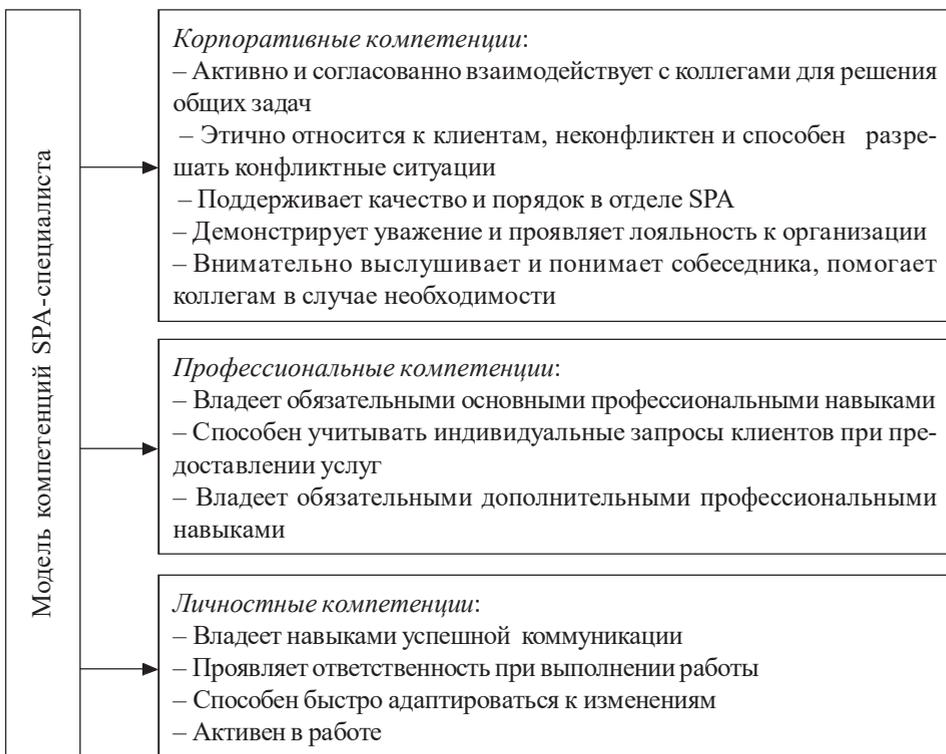


Рис. 8. Модель компетенций SPA-специалиста

Данная Модель компетенций должна быть утверждена специальным распорядительным документом организации.

3. Предложите свой вариант проведения интервью по компетенциям для должности SPA-специалиста.

О т в е т

Интервью по компетенциям – это инструмент, который позволяет реализовывать компетентностный подход на этапе оценки кандидатов в ходе привлечения персонала. Цель интервью по компетенциям – оценить степень соответствия кандидата Модели компетенций, принятой в компании в качестве инструмента оценки, начиная со способности выполнять требования должностной инструкции и заканчивая демонстрацией требуемого поведения и выполнением стандартов детальности. Модель компетенций – своего рода портрет идеального сотрудника.

Интервью необходимо проводить, основываясь на утвержденной Модели компетенций SPA-специалиста. Вопросы должны быть сформулированы, исходя из того, какие компетенции необходимо выявить у кандидатов в соответствии с утвержденной Моделью (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Интервью по компетенциям  
для привлечения персонала на должность «SPA-специалист»**

Индикаторы компетентности	Вопросы к кандидату
<i>Корпоративные компетенции</i>	
Активно и согласованно взаимодействует с коллегами для решения общих задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Важно ли для вас работать в дружном коллективе или вам комфортнее работать одному?</li> <li>– Когда вам было сложнее всего работать в команде? Приведите примеры.</li> <li>– Опишите ситуацию, в которой возникла необходимость взаимодействия с другими подразделениями и отделами вашей организации. Каким был результат? Как вы нашли общий язык? Были ли противоречия? Как вы их преодолели?</li> <li>– Ваш коллега постоянно допускает ошибки в работе. Это отражается на доходе всего коллектива. Что вы намерены делать в такой ситуации? Расскажите ли вы об этом руководителю?</li> </ul>
Этично относится к клиентам, неконфликтен и способен разрешать конфликтные ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Считаете ли вы себя неконфликтным человеком? Считаете ли вы, что владеете способностью разрешать конфликтные ситуации? Как это проявляется?</li> <li>– Вспомните, как вы общались с агрессивно настроенным клиентом. Опишите эту ситуацию. Что вы предприняли?</li> <li>– Если клиент грубо выскажется на ваш счет и заденет ваше достоинство, будете ли вы отвечать ему тем же? Придерживаете</li> </ul>

Индикаторы компетентности	Вопросы к кандидату
	<p>тес ли вы выражения «Клиент всегда прав»? Что вы думаете по этому поводу?</p>
<p>Поддерживает качество и порядок в отделе SPA</p>	<p>– Как вы считаете, как должен выглядеть человек, который работает в сфере красоты, в сфере SPA-услуг? – Считаете ли вы себя соответствующим этим критериям?</p>
<p>Демонстрирует уважение и проявляет лояльность к организации</p>	<p>Если вам нужно будет выбрать между внеплановым, но срочным выходом на работу по просьбе руководителя и между семейным отдыхом, что вы выберете?</p>
<p>Внимательно выслушивает и понимает собеседника, помогает коллегам в случае необходимости</p>	<p>– Расскажите об отношениях, которые были у вас с коллективом на предыдущем месте работы. – Расскажите о ситуации, когда вам пришлось помочь коллеге в ущерб собственным интересам. В чем была проблема? Что вы сделали для того, чтобы ее решить? Чем все закончилось?</p>
<p><i>Профессиональные компетенции</i></p>	
<p>Владеет обязательными основными профессиональными навыками</p>	<p>– На каком оборудовании для проведения SPA-процедур вы умеете работать? – Опишите базовый алгоритм действий при проведении любой SPA-процедуры. С чего следует начать и чем закончить? – Расскажите, какие самые сложные SPA-процедуры вы способны проводить?</p>
<p>Способен учитывать индивидуальные запросы клиентов при предоставлении услуг</p>	<p>– Как определить тип кожи человека? Какие способы вы используете? – Зависит ли ваше поведение от поведения клиента? – Ваши действия, если клиент уснет во время проведения процедуры. Будете ли вы продолжать работать в соответствии с алгоритмом или прекратите работу? – Что вы предпримете, если клиент захочет внести изменения в процедуру?</p>
<p>Владеет обязательными дополнительными профессиональными навыками</p>	<p>– Знакома ли вам программа «Эдельвейс»? Работали ли вы с ней? Как долго вы работали с этой программой? – Владеете ли вы английским языком? На каком уровне? Давайте представим, что я иностранный клиент и проведем беседу</p>
<p><i>Личностные компетенции</i></p>	
<p>Владеет навыками успешной коммуникации</p>	<p>– Опишите ситуацию, в которой вам пришлось работать с упрямыми коллегами. Как вы себя вели? Как вы пытались повлиять на их решения?</p>

Индикаторы компетентности	Вопросы к кандидату
	<p>– Расскажите о том, как вы используете умение излагать свою точку зрения для того, чтобы изменить чье-либо мнение. Как вы готовитесь к таким разговорам? На что делаете акцент? Как воспринимаются такие беседы вашими собеседниками?</p> <p>– Приведите пример, когда вам приходилось работать с кем-то, с кем было трудно ладить. Как вы общались с этим человеком?</p>
Проявляет ответственность при выполнении работы	<p>– Считаете ли вы себя ответственным человеком?</p> <p>– Расскажите, какое важное поручение доверял вам руководитель на предыдущем месте работы?</p> <p>– Продемонстрируйте ситуацию, когда вы взяли на себя ответственность, но осознали, что переоценили свои возможности</p>
Способен быстро адаптироваться к изменениям	<p>– Расскажите о самых больших переменах в работе/жизни, с которыми вам пришлось столкнуться. Как вы адаптировались к этим изменениям?</p> <p>– Вспомните, когда вас попросили сделать то, чего вы никогда не делали раньше. Как вы отреагировали? Что вы узнали о себе?</p> <p>– Опишите ситуацию, в которой вы приняли новую систему, процесс, технологию или идею, которые были серьезным отклонением от привычного вам способа выполнения работы. Какой опыт вы приобрели?</p>
Активен в работе	<p>– По каким причинам вы выбрали работу SPA-специалиста? Расскажите об этом подробнее.</p> <p>– Что вы сделали за последние 3 года, чтобы повысить свою квалификацию?</p> <p>– Вспомните момент, когда возникла проблема, а ваш руководитель был недоступен. Как вы справились с ситуацией? С кем вы консультировались?</p>

### Кейс 3

## **Разработка модели компетенций для деловой оценки руководителей в дорожно-строительной компании**

### **Описание организации**

Компания «СтройПуть» была основана в мае 2004 года при объединении двух дорожно-строительных компаний крупного промышленного города. Компания занимается строительством дорог всех категорий, а также

специализируется на реконструкции и ремонте дорог, магистралей и улиц города. В структуру компании входят строительная компания, асфальтовый завод и проектный институт. В парке предприятия более 110 единиц строительной техники российского и импортного производства, на которой работают специалисты высокой квалификации, что позволяет выполнять работы любой сложности. Для сохранения и повышения качества выполняемых работ создана собственная аттестационная лаборатория, которая оценивает соблюдение установленных стандартов на всех стадиях производства. Входящий в структуру управления асфальтовый завод выпускает различные виды асфальтобетонных смесей (смеси типов А, Б, В, Вх, ЩМА, битумная эмульсия и пр.).

Тип организации по организационно-правовой форме – юридическое лицо в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственная, по отношению к главной цели – хозяйственная, по отношению к прибыли – коммерческая, по источникам финансирования – небюджетная, по форме собственности – частная, по размеру и численности работников – крупная, по способу взаимодействия с человеком – корпоративная.

В соответствии с классификацией И. Адизеса организация находится на стадии жизненного цикла «Юность»: компания активно трансформируется, пытаясь занять лидирующее положение на рынке дорожного строительства Уральского региона.

### **Описание ситуации**

В строительной компании «СтройПуть» в течение года постепенно стала снижаться трудовая мотивация, управленческие решения перестали повышать эффективность работы персонала, имеется нерациональное использование сотрудников, а также долгое время не проводились мероприятия по развитию и обучению персонала. Руководитель организации Н. И. Николаев не имеет четкого представления о том, что каждый сотрудник должен уметь делать, какими знаниями и практическими навыками обладать, чтобы компания могла активно и успешно развиваться. Обратная связь по профессиональным и организационным вопросам между руководством и сотрудниками отсутствует.

Студенты Мария и Александр, пришедшие на производственную практику в данную компанию, отметили наличие всех этих недостатков. В соответствии с программой практики студенты провели интервью с директором HR-службы Анной Петровой, чтобы оценить перспективы преодоления возникших сложностей. Результаты интервью представлены в табл. 3.

## Интервью с директором HR-службы компании «СтройПуть»

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Используется ли в вашей организации деловая оценка руководителей? Насколько она вас удовлетворяет?	Да, но нерегулярно. Система оценки отсутствует
2	Нуждается ли компания в совершенствовании деловой оценки, которая реализуется в данный момент?	Да, есть потребность в том, чтобы деловая оценка стала регулярной и систематической
3	Какие направления оценки руководителей вы считаете необходимым включить в систему оценки в вашей организации?	Направления оценки: – оценка мотивации; – оценка softskills; – оценка навыков руководства
4	В настоящее время наиболее известными являются такие технологии оценки персонала, как KPI, «360 градусов», ассесмент-центр, оценка по компетенциям. Какие из них вы считаете наиболее приемлемыми для применения в вашей организации?	Технология оценки персонала KPI и оценка по компетенциям наиболее приемлемы для нашей организации
5	Если это система KPI, то какие показатели, по вашему мнению, вы считаете нужно включить в нее?	Необходимые показатели KPI: – финансовые результаты; – качество работы; – сроки выполнения работ; – общее личное развитие руководителя
6	Если это оценка «360 градусов», то какие стороны (коллеги, руководители, подчиненные, клиенты) целесообразно включить в систему оценки в вашей организации? Какие критерии желательно использовать в оценке «360 градусов»?	Данный метод является достаточно трудоемким и требует автоматизации и дополнительных ресурсов
7	Нуждается ли ваша организация в разработке Модели компетенций, на основе которой была бы сконструирована система деловой оценки?	Модель компетенций должна быть разработана в первую очередь
8	Какие цели и задачи должна преследовать система оценки руководителей в вашей организации (административные, стимулирующие, информационные и др.)? Какие из них для вас наиболее приоритетны?	Повышение эффективности сотрудника, его подразделения и компании в целом

№ п/п	Вопрос	Ответ
9	Управленческий труд предполагает, что руководитель решает производственные, социально-экономические и организационно-управленческие задачи. Какие задачи управленческого труда, по вашему мнению, должны стоять на первом месте?	Должен быть баланс в решении производственных задач и управлении людьми
10	Какие инструменты оценки вы бы хотели применить: тестирование, психологические методы оценки и др.?	Тестирование, интервью, кейсы
11	Как вы будете использовать результаты оценки? Для решения каких задач?	Результаты оценки будут использованы для обучения сотрудников и для разработки индивидуальных планов развития
12	Считаете ли вы необходимой разработку локального нормативного документа, регламентирующего проведение деловой оценки персонала?	Оценка сотрудников – это процесс, который обязательно должен быть регламентирован для единого понимания всеми его участниками

### Вопросы

1. Какие выводы относительно деловой оценки персонала компании «СтройПуть» могут сделать практиканты Александр и Мария по результатам проведенного интервью?
2. Каковы причины недостатков в работе компании «СройПуть»?
3. В чем состоит необходимость деловой оценки руководителей, каковы ее цели и результаты? Какую роль сыграет в данной организации разработка системы деловой оценки руководителей?
4. Какие методы оценки предпочтительны в данной компании и почему?

### Задание

Разработайте Модель компетенций руководителей для компании «СтройПуть».

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Какие выводы относительно деловой оценки персонала компании «СтройПуть» могут сделать практиканты Александр и Мария по результатам проведенного интервью?*

**О т в е т**

Проанализировав результаты интервью, Маша и Саша могут сделать следующие выводы:

- в компании деловая оценка сотрудников проводится нерегулярно;
- наиболее предпочтительными для данной организации являются такие методы оценки, как КРІ и оценка по компетенциям;
- ключевая цель деловой оценки руководителя – повышение эффективности этого сотрудника, его подразделения и компании в целом;
- данная организация нуждается в разработке локального нормативного документа, регламентирующего проведение деловой оценки.

*2. Каковы причины недостатков в работе компании «СройПуть»?*

**О т в е т**

Причины недостатков:

- отсутствие у директора Н. И. Николаева представления о компетенциях персонала, которые необходимо формировать, поддерживать и развивать;
- отсутствие системы обратной связи «руководители – подчиненные»;
- отсутствие системы деловой оценки персонала.

*3. В чем состоит необходимость деловой оценки руководителей, каковы ее цели и результаты? Какую роль сыграет в данной организации разработка системы деловой оценки руководителей?*

**О т в е т**

Необходимость деловой оценки руководителей состоит в повышении их управленческой эффективности, эффективности руководимых ими подразделений и компании в целом. Руководитель должен соблюдать баланс в решении производственных задач и управлении людьми. Результаты деловой оценки будут использоваться для обучения руководителей и для разработки индивидуальных планов их развития. Система деловой оценки решит задачи создания единой системы показателей, на основе которых будут оцениваться как руководители, так и подчиненные, что позволит интегрировать организацию и преодолеть разобщенность в понимании места и роли человеческих ресурсов в организации.

*4. Какие методы оценки предпочтительны в данной компании и почему?*

## О т в е т

Наиболее предпочтительны для данной организации такие методы оценки, как КРІ и оценка по компетенциям. Эти методы важны в силу того, что, с одной стороны, они формируют систему единых требований к персоналу для успешного выполнения работы на каждом рабочем месте (Модель компетенций), а с другой – позволяют адекватно оценивать результаты труда каждого сотрудника, от руководителя до подчиненного.

## Задание

1. Разработайте Модель компетенций руководителей для компании «СтройПуть».

## О т в е т

Модель компетенций – это универсальный инструмент управления персоналом, основной кадровой технологией которого является оценка. Имея достоверную информацию об уровне развития компетенций тех или иных сотрудников, можно составлять для них индивидуализированные программы личностного и профессионального развития, корректировать систему вознаграждения, развивать мотивацию достижений.

Крупная дорожно-строительная компания «СтройПуть» нуждается в Модели компетенций, в первую очередь для руководящего состава.

В Модели компетенций руководителей [4] целесообразно выделить 5 ключевых компетенций:

- 1) Лидерство.
- 2) Принятие решений.
- 3) Работа в команде.
- 4) Мотивация и развитие сотрудников.
- 5) Коммуникативность.

Каждая компетенция, в свою очередь, может быть представлена пятью уровнями:

- 1) Начальный уровень.
- 2) Уровень развития.
- 3) Уровень опыта.
- 4) Уровень мастерства.
- 5) Уровень эксперта.

1. *Компетенция «Лидерство»* – процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.

Индикаторы компетенции «Лидерство» (табл. 4):

- руководит другими и собой, влияет на других;
- поощряет атмосферу гармонии и сотрудничества в команде;
- уважает другое мнение, поощряет высказывание разных точек зрения.

## Описание уровней развития компетенции «Лидерство»

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
1	Начальный уровень	<p>Избегает ситуаций, в которых приходится исполнять роль лидера</p> <p>Проявляет низкую активность в ситуациях, требующих мобилизации группы</p> <p>В общении с подчиненными держится формально, недостаточно активен</p> <p>Не способен влиять на мнение и поведение подчиненных</p> <p>Оказывает давление на подчиненных</p> <p>Привносит деструктивность в коллектив</p> <p>Общается на повышенных тонах</p> <p>Применяет авторитарный стиль управления</p>
2	Уровень развития	<p>Демонстрирует личный пример</p> <p>Пытается лидировать, но при возникновении конкуренции уступает роль неформальному лидеру</p> <p>Воздействует на подчиненных, опираясь исключительно на свои административные полномочия</p> <p>Не умеет преодолевать сопротивление</p> <p>Может влиять на новых сотрудников и лояльных подчиненных</p>
3	Уровень опыта	<p>Является лидером в команде</p> <p>Мобилизует команду</p> <p>Улаживает конфликты в команде</p> <p>Разъясняет команде цели и задачи развития организации</p> <p>Убеждает подчиненных в необходимости выполнения стоящих перед ними задач</p> <p>Передает команде свой опыт и методы, но не развивает их</p> <p>Чаще применяет демократический стиль управления</p>
4	Уровень мастерства	<p>Является лидером в команде</p> <p>Сохраняет уверенность команды в успехе даже в критических ситуациях</p> <p>С готовностью берет ответственность за группу и за себя</p> <p>Успешно оказывает влияние на окружающих</p> <p>Воодушевляет подчиненных, пробуждает в них инициативность, стремление к достижениям</p> <p>Обучает и развивает каждого члена команды</p> <p>Чаще применяет демократический стиль управления</p>
5	Уровень эксперта	<p>Безусловный лидер</p> <p>Формирует самообучающуюся команду профессионалов</p> <p>Ориентирует команду на развитие и достижение высоких результатов</p>

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
		Создает атмосферу развития, взаимопомощи и сотрудничества в коллективе Умеет применять разные стили управления в зависимости от ситуации

2. *Компетенция «Принятие решений»* – способность руководителя принимать эффективные решения и готовность брать на себя ответственность за них.

Индикаторы компетенции «Принятие решений» (табл. 5):

- выносит простые решения, основанные на заранее определенных вариантах с использованием четких критериев/процедур;
- советуется с другими или выносит на обсуждение ситуацию/вопрос, когда критерии неясны;
- работает с исключениями в пределах установленных параметров по четко заданным правилам и процедурам.

Т а б л и ц а   5

**Описание уровней развития  
компетенции «Принятие решений»**

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
1	Начальный уровень	Не способен принимать решения самостоятельно Не принимает во внимание обстоятельства Не согласовывает свои действия с действиями других лиц Часто меняет решение и соглашается с мнением большинства Перекладывает принятие решений на подчиненных Не готов к риску
2	Уровень развития	Пытается анализировать случившиеся события, но в особо сложных ситуациях тянет с решением Чаще принимает решение, посоветовавшись с более опытным коллегой Недостаточно понимает необходимость согласовывать свои решения со связанными подразделениями Не способен аргументированно отстоять свои решения перед руководством и подчиненными Принимает решения на основе предыдущего опыта Следует заранее установленным процедурам принятия решений

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
3	Уровень опыта	Делегирует решения другим, если это возможно Принимает решения самостоятельно только при уже имеющемся опыте принятия похожих решений Редко рискует
4	Уровень мастерства	Способен самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность Использует понятные аргументы при отстаивании своих решений, способен убеждать, увлекать за собой коллектив Ищет различные варианты выполнения решений, берет ответственность за принятие решений на себя
5	Уровень эксперта	Использует разнообразные аналитические методы и находит возможные решения, которые затем сравнивает с точки зрения их ценности Всегда рассматривает альтернативные варианты перед принятием решений, анализирует риски и их последствия Тщательно анализирует новые события и их возможные последствия

3. *Компетенция «Работа в команде»* – способность руководителя работать на общий результат, создавая общее информационное поле, ответственно выполнять свои обязанности, уважать других членов команды и достигнутые с ними договоренности.

Индикаторы компетенции «Работа в команде» (табл. 6):

- убедительно приводит ключевые аргументы при взаимодействии;
- хорошо ведет переговоры;
- достигает согласия и поддержки.

Т а б л и ц а   6

**Описание уровней развития  
компетенции «Работа в команде»**

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
1	Начальный уровень	Жестко отстаивает свои варианты работы Пассивен, не принимает участия в общей работе Открыто конфликтует с другими участниками или игнорирует их
2	Уровень развития	Кооперируется с коллегами при реализации только своих вариантов работы

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
		Если возникают споры, либо ввязывается в них, либо отмалчивается В представлении результата подчеркивает, что группа приняла неправильное решение, так как не прислушалась к его мнению
3	Уровень опыта	Предлагает использовать лучшие идеи, рассматривает планы каждого Дает возможность каждому участнику проявить себя – внести свой вклад Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды Отдает должное вкладу других людей в командную работу Делится опытом и информацией с коллегами
4	Уровень мастерства	Легко и конструктивно работает в команде Прогнозирует возможные разногласия и предпринимает меры по их предотвращению или разрешению В случае разногласий взаимодействует исходя из целей и задач компании Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу
5	Уровень эксперта	Использует знание сильных сторон, интересов и качеств членов команды, которые необходимо развивать для определения персональных задач в общекомандной работе Регулярно предоставляет обратную связь членам команды Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности

4. Компетенция «Мотивация и развитие сотрудников» – теоретические знания и практические умения, заключающиеся в способности обучать сотрудников новым для них функциональным обязанностям, знакомить с нормами и ценностями корпоративной культуры.

Индикаторы компетенции «Мотивация и развитие сотрудников» (табл. 7):

- владеет инструментами и технологиями наставничества персонала;
- способен обучать сотрудников в целях развития их профессионального потенциала;
- поддерживает постоянную коммуникацию с подчиненными и регулярно, на постоянной основе осуществляет обратную связь с сотрудниками при реализации их профессиональных обязанностей и индивидуальных планов развития;
- использует разнообразные способы и методы материального и нематериального мотивирования персонала.

**Описание уровней развития  
компетенции «Мотивация и развитие сотрудников»**

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
1	Начальный уровень	Не желает и не способен обучать подчиненных, заниматься наставничеством Не применяет инструменты мотивации сотрудников
2	Уровень развития	Обладает желанием наставлять сотрудника, но не имеет теоретических знаний и практических умений, как это эффективно осуществить, либо имеет упрощенные представления о процедуре обучения сотрудника на рабочем месте Пытается мотивировать сотрудников
3	Уровень опыта	Имеет хорошие теоретические знания механизма наставничества и желание заниматься наставничеством, но не имеет достаточного практического опыта для его эффективного ведения Позитивно относится к обратной связи Регулярно анализирует и совершенствует планы личного развития сотрудников Мотивирует персонал ограниченным числом видов мотивации
4	Уровень мастерства	Обладает высоким уровнем теоретических знаний и практических умений, обуславливающих процесс наставничества Эффективно и в отведенные сроки обучает сотрудника функциональным обязанностям, нормам корпоративной культуры, существующим формальным и неформальным правилам коммуникации
5	Уровень эксперта	Организует систему долгосрочного наставничества и обучения, ищет возможности для расширения и развития способностей сотрудников, организует дополнительные задания или обучение для развития их навыков и способностей При выявлении возможностей развития персонала учитывает реальные потребности бизнеса всей организации в долгосрочной перспективе

5. *Компетенция «Коммуникативность»* – способность к конструктивному общению, к установлению прочных связей и контактов, общительность.

Индикаторы компетенции «Коммуникативность» (табл. 8):

- легко устанавливает контакт и профессионально взаимодействует с подчиненными;
- находит общий язык с разными типами сотрудников;
- адекватно позиционирует себя как руководитель;
- использует дополнительные средства, помогающие обеспечить влияние на персонал в целях повышения его результативности.

**Описание уровней развития  
компетенции «Коммуникативность»**

№ п/п	Уровни развития компетенции	Индикаторы уровней
1	Начальный уровень	Мало и на низком профессиональном уровне общается с подчиненными Демонстрирует слабые навыки презентации себя как руководителя Не может оказать влияние на вверенный ему персонал
2	Уровень развития	Развивает профессиональный уровень общения с подчиненными Демонстрирует развитие навыков самопрезентации как руководителя Пытается оказать влияние на персонал, которым руководит
3	Уровень опыта	Общается с подчиненными на профессиональном уровне Обладает навыками самопрезентации в полной мере Оказывает влияние на персонал в целях улучшения его результативности
4	Уровень мастерства	Правильно формулирует и передает информацию Отстаивает интересы компании, умеет презентовать себя как руководителя и представителя компании При взаимодействии с персоналом демонстрирует навыки влияния и убеждения
5	Уровень эксперта	Способен создавать новые коммуникационные каналы и эффективно передавать/принимать информацию Ясно и четко позиционирует себя как эффективного управленца Эффективно влияет на персонал, добиваясь поставленных целей и результативности сотрудников в полном объеме

## РАЗДЕЛ 2

# HR-БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Кейс 1

## Формирование внешнего бренда работодателя в гостиничном бизнесе

### Описание организации

Гостиница «Уют» открылась в 1961 году и является старейшей в крупном городе. В советские времена она считалась самой престижной. Акционирование гостиницы «Уют», находившейся на тот момент в муниципальной собственности, произошло в 1992 году. В настоящее время генеральный директор осуществляет полный контроль над акционерным обществом. Гостиничный комплекс предлагает гостям номера от эконом-класса до класса «люкс», кафе, конференц-зал, бесплатную охраняемую парковку, а также круглосуточный сервис. Жизненный цикл организации, по И. Адизесу, – «Аристократизм», так как все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство, при этом гарантированность результата полностью вытесняет варианты, связанные с риском.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – предприятием в сфере услуг, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – малой, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – предпринимательской, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами гостиницы являются граждане СНГ, российские и иностранные бизнес-туристы (деловые гости), объединенные общности (спортсмены, музыканты). Гостиница обладает рядом преимуществ перед конкурентами: цены на услуги, близкие к средним по региону; выгодное расположение организации; сотрудничество с целевыми аудиториями и с культурными центрами города. Однако можно выделить и слабые стороны: относительно низкое качество услуг; дефицит талантливых сотрудников; отсутствие

возможности развития и обучения персонала. Возможности организации: совершенствование качества предоставляемых услуг, формирование более привлекательного образа компании, сотрудничество с разными контингентами клиентов и внедрение социальных программ. Угрозы: возросшая конкуренция, стагнация в развитии.

### Описание ситуации

Петров Алексей Иванович является генеральным директором гостиницы. Анализируя деятельность организации за предыдущий год, он понял, что надо повышать конкурентоспособность гостиницы и возобновить былой престиж. Алексей Иванович прекрасно понимает, что сотрудники – важнейший ресурс сервисной организации, и считает, что талантливый персонал является ключом к успеху. Гостиница работает более-менее стабильно, прибыль есть, но не такая высокая, какой бы могла быть, полагает генеральный директор. Алексей Иванович хорошо знает своих сотрудников и уверен, что многие из них – хорошие работники. Однако он хочет увидеть в своей организации работников не просто хороших, а талантливых, с энтузиазмом в глазах. К тому же его огорчает тот факт, что на рынке труда часто нелегко найти достойного кандидата на должность. Алексей Иванович знает, что привлекательное рабочее место должно иметь явные преимущества для соискателей, и его удивляет то, что даже при улучшении условий для работников ситуация с их привлечением кардинально не меняется. Например, недавно, отмечает Алексей Иванович, в очередной раз невозможно было найти сотрудника на должность администратора. При том, что это достойная, практически руководящая должность, выбирать приходилось долго, чтобы найти подходящего кандидата. С рядовыми сотрудниками, конечно, легче, но тенденция повышенной текучести кадров сохраняется на всех уровнях.

Начальник кадровой службы Моисеева Ольга Сергеевна, которая работает в гостинице относительно недавно, утверждает, что нужно взять курс на создание единого видения организации, осознание сотрудниками своей принадлежности к ней и ценности для нее, формировать и развивать внешний HR-бренд. Ольга Сергеевна считает, что многие гостиницы-конкуренты уже занимаются подобным развитием и создают себе благодаря этому конкурентные преимущества. Ольга Сергеевна обращает внимание на то, что необходимо развивать внешний бренд работодателя преимущественно в интернет-среде. Проанализировав социальные сети и официальный сайт гостиницы «Уют», она приходит к выводу, что положение организации по сравнению с другими аналогичными плачевное.

Общаясь с генеральным директором, Ольга Сергеевна отмечает: «В социальной сети “ВКонтакте” наблюдается продвижение только лишь услуг

отеля, но даже это делается без особой программы, несистематично. Например, последний пост был 3 месяца назад без медиасоставляющих (отсутствуют фото, видео), а текст написан без особой продуманности. В социальной сети «Instagram» вообще нет постов, только лишь логотип организации. А на официальном сайте гостиницы отсутствуют элементы HR-брендинга: нет описания преимуществ организации как работодателя, нет возможности оставлять данные потенциального сотрудника и т. д. Следует отметить также, что в целом сайт гостиницы имеет существенные недостатки в дизайне, в использовании инструментов сайтостроения, размещении фото и видео».

Ольга Сергеевна убеждена в том, что размещение в интернет-ресурсах контента, рекламирующего ценности гостиницы среди потенциальной аудитории, способствует росту интереса соискателей к деятельности организации. При этом создание визуального контента является важным и в то же время оптимальным способом привлечения внимания аудитории к необходимой для работодателя информации [5]. Для наглядности Ольга Сергеевна представила Алексею Ивановичу анализ позиционирования организации в интернет-среде (табл. 9).

Т а б л и ц а 9

**Анализ позиционирования гостиницы «Уют»  
в интернет-среде**

Критерий анализа	Официальный сайт компании	Социальная сеть «ВКонтакте»	Социальная сеть «Telegram»
Визуальные элементы и эффекты	Наблюдается недостаток визуальных эффектов	Визуальные эффекты присутствуют, но возможность интерактивности для пользователей слабо развита	Отсутствуют
Гармоничность контента	Дисбаланс в структуре сайта. Сайт не имеет своего стиля: различный шрифт, преобладание разных цветов	Низкая степень гармоничности контента. Посты в основном представляют собой только текст без продуманного оформления	Отсутствует
Информативность	Представлена общая информация о компании	Представлена общая информация о компании	Отсутствует

Критерий анализа	Официальный сайт компании	Социальная сеть «ВКонтакте»	Социальная сеть «Telegram»
Доступность	Информация представлена в открытом доступе. Нет каких-либо ограничений для посещения сайта	Информация представлена в открытом доступе. Любой пользователь может попасть на профиль компании. Можно легко забронировать номер онлайн. Можно также перейти по закрепленной ссылке на сайт компании	Профиль является открытым
Описание особенностей организации как работодателя (преимущества)	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Возможность у кандидатов на должность оставить личные данные для рассмотрения	Нет возможности у кандидатов на должность оставить личные данные	Нет возможности у кандидатов на должность оставить личные данные	Нет возможности у кандидатов на должность оставить личные данные

## Вопросы

1. Какие недостатки имеются в системе внешнего HR-брендинга представленной компании?
2. Насколько обоснована с точки зрения прибыльности компании убежденность начальника кадровой службы Ольги Сергеевны в том, что интернет-ресурсы являются приоритетным каналом продвижения внешнего HR-бренда?
3. Каких результатов можно добиться при грамотном построении и развитии внешнего HR-бренда компании «Уют»?

## Задания

1. Предложите Ольге Сергеевне программу построения и продвижения внешнего HR-бренда, включающую не менее трех этапов с их кратким описанием.

2. Предложите не менее трех рекомендаций по использованию социальных сетей и официального сайта компании в целях развития и продвижения ее внешнего HR-бренда.

3. Проанализируйте данные табл. 9 о каналах продвижения организации в социальных сетях («ВКонтакте», «Telegram», официальный сайт) и выберите тот канал, который в большей степени подойдет для продвижения внешнего HR-бренда компании. Ответ обоснуйте.

4. Создайте проект контента для интернет-ресурсов с целью позиционирования ценностей работодателя. Необходимо указать: элемент (форму) контента, условия реализации элемента (в каких ресурсах), содержание элемента и предполагаемый эффект.

5. Предложите другой канал (каналы) продвижения HR-бренда компании «Уют» помимо интернет-ресурсов и кратко опишите предполагаемый эффект.

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Какие недостатки имеются в системе внешнего HR-брендинга представленной компании?*

**О т в е т**

Недостатки в системе внешнего HR-брендинга компании «Уют» следующие:

- отсутствие четко сформулированного EVP (ценностное предложение работодателя);
- недостаточно развита креативная концепция внешнего HR-бренда;
- низкий уровень развития позиционирования компании как работодателя в интернет-среде.

*2. Насколько обоснована с точки зрения прибыльности компании убежденность начальника кадровой службы Ольги Сергеевны в том, что интернет-ресурсы являются приоритетным каналом продвижения внешнего HR-бренда?*

**О т в е т**

Убежденность Ольги Сергеевны в том, что интернет-ресурсы являются приоритетным каналом продвижения внешнего HR-бренда, вполне разумна. Действительно, интернет в современном обществе стремительно набирает популярность и все больше охватывает нашу жизнь. Гостиничный бизнес – не исключение. Чтобы не потерять конкурентоспособность, необходимо

продвигать бренд работодателя посредством интернета. Это способствует увеличению привлекательности организации у соискателей и привлечению талантов. Так как в компании «Уют» развитие профилей в интернете оставляет желать лучшего, необходимо серьезное внимание обратить на развитие этого направления деятельности организации.

*3. Каких результатов можно добиться при грамотном построении и развитии внешнего HR-бренда компании «Уют»?*

**О т в е т**

При грамотном построении и развитии внешнего HR-бренда компании «Уют» можно добиться следующих результатов:

- улучшить ее репутацию среди соискателей;
- привлекать больше профессиональных и талантливых соискателей;
- уменьшить время на подбор персонала;
- снизить текучесть кадров.

### **Задания**

*1. Предложите Ольге Сергеевне программу построения и продвижения внешнего HR-бренда, включающую не менее трех этапов с их кратким описанием.*

**О т в е т**

Можно предложить следующие этапы внешнего HR-брендинга:

– Первый этап: постановка целей, которые компания хочет достичь при использовании HR-бренда.

– Второй этап: выявление факторов привлечения, вовлечения и удержания человеческих ресурсов, которые позволят удачно сформировать ценностное предложение работодателя.

– Третий этап: разработка общей концепции внешнего HR-бренда, формулирование EVP.

– Четвертый этап: реализация внешнего HR-брендинга – внедрение и продвижение ценностного предложения (EVP); целенаправленное воздействие на выявленные факторы с целью повышения имиджа работодателя и его ценности в целом.

– Пятый этап: оценка эффективности внешнего HR-бренда с использованием ясных и измеримых показателей его успешности.

*2. Предложите не менее трех рекомендаций по использованию социальных сетей и официального сайта компании в целях развития и продвижения ее внешнего HR-бренда.*

**О т в е т**

Рекомендации по использованию социальных сетей и официального сайта компании в целях развития и продвижения внешнего HR-бренда компании «Уют» следующие:

– Оптимальная частота обновления контента. Это должно усилить привлечение потенциальных кандидатов на должность и увеличить заинтересованность уже работающих сотрудников.

– Использование инновационных способов донесения контента аудитории. Интернет развивается, и методы получения информации тоже, поэтому очень важно следовать современным тенденциям, так как есть угроза низкой результативности позиционирования HR-бренда в интернет-среде.

– Разнообразии контента. Необходимо создавать разнообразный контент, что сможет привлечь больше потенциальных работников и значительно увеличит шансы развития HR-бренда компании.

*3. Проанализируйте данные о каналах продвижения организации в социальных сетях («ВКонтакте», «Telegram», официальный сайт) и выберите тот канал, который в наибольшей степени подойдет для продвижения внешнего HR-бренда компании. Ответ обоснуйте.*

О т в е т

В качестве перспективного канала продвижения внешнего HR-бренда гостинице можно предложить стремительно набирающую популярность кроссплатформенную систему мгновенного обмена сообщениями с функциями VoIP, позволяющую обмениваться текстовыми, голосовыми и видео-сообщениями, стикерами и фотографиями, файлами многих форматов, а также совершать видео- и аудиозвонки, организовывать конференции, многопользовательские группы и каналы. Помимо обмена сообщениями в диалогах и группах, в мессенджере можно хранить неограниченное количество файлов, вести каналы (микроблоги), создавать и использовать чат-боты. Из числа уже используемых компанией интернет-ресурсов следует обратить внимание также на профиль компании в «Telegram», поскольку эта социальная сеть по-прежнему является популярной, особенно у молодежи. Помимо этого, профиль компании «Уют» в «Telegram» плохо развит по сравнению с остальными. Возможно, это одна из причин, из-за которой компания уступает в привлекательности для соискателей. Полностью отсутствует контент, нет описания особенностей организации как работодателя, нет возможности у кандидата оставить свои личные данные для их рассмотрения – все это негативно сказывается на возможности продвижения внешнего HR-бренда в интернете.

*4. Создайте проект контента для интернет-ресурсов с целью позиционирования ценностей работодателя. Необходимо указать: элемент (форму) контента, условия реализации элемента (в каких ресурсах), содержание элемента и предполагаемый эффект.*

О т в е т

Названный проект представлен в табл. 10.

**Проект контента для интернет-ресурсов  
с целью продвижения АО «Уют»**

Элемент контента	Условия реализации элемента	Содержание элемента	Предполагаемый эффект
Рекламный ролик о компании	Фильм следует демонстрировать: – новым сотрудникам в период адаптации; – потенциальным кандидатам через предоставление доступа к фильму в профиле организации в социальных сетях	Фильм может повествовать, например: – о героях компании, тех людях, которые добились успехов в карьере, высокого социального статуса; – о преимуществах компании как работодателя	Кандидаты после просмотра фильма будут охотнее стремиться работать в данной организации, а для действующих сотрудников фильм станет предметом гордости, что также повысит уровень их лояльности к компании
Презентация компании	Презентация может использоваться при приеме на работу новых сотрудников. Можно также создать специальную презентацию для уже работающих сотрудников	Презентация должна отражать EVP, она должна быть содержательной и понятной	Презентация для потенциальных сотрудников станет информационным справочником и ориентиром, что позволит легко определиться с выбором места работы. У работающих уже сотрудников презентация повысит лояльность к компании и мотивацию труда благодаря трансляции ценностей компании
Фотографии сотрудников	Фотографии сотрудников можно демонстрировать в социальных сетях, на сайте компании	Фотографии обязательно должны быть хорошего качества и должны демонстрировать радость, удовлетворение сотрудников. На фотографиях должны быть запечатлены реальные сотрудники организации, и желательно, если это будут группы людей	Радостные сотрудники на фото могут вызвать положительные эмоции у потенциальных работников, что может побудить кандидатов работать именно в этой организации

Элемент контента	Условия реализации элемента	Содержание элемента	Предполагаемый эффект
Видео, посты, сторис	Реализация в «ВКонтакте», «Telegram»	Содержание этих элементов должно быть простым и понятным, а по возможности – вызывающим положительные эмоции (гордость за организацию, желание работать именно в ней). Например, можно запечатлеть на видео моменты отдыха сотрудников на природе или снять мини-клип на эту тему	Просмотр видео, постов и сторис – хороший способ пробудить у кандидатов стремление работать именно в данной организации, а работающим сотрудникам такой просмотр дает повод гордиться своей работой в данной организации

*5. Предложите другой канал (каналы) продвижения внешнего HR-бренда компании «Уют», помимо интернет-ресурсов, и кратко опишите предполагаемый эффект.*

**О т в е т**

Для полноценного продвижения бренда работодателя можно использовать несколько каналов привлечения потенциальных сотрудников:

1) Участие в ярмарках вакансий, проводимых местными органами, например службами занятости и т. п., или проведение специализированных ярмарок вакансий в компании. При правильной подготовке и участии в данных мероприятиях эффект не заставит себя долго ждать, поскольку те, кто посещает ярмарки вакансий, это люди, находящиеся в активном поиске работы. Кроме того, это и хорошая возможность донести напрямую большому количеству потенциальных кандидатов информацию о компании, ее конкурентных преимуществах (через демонстрацию рекламных материалов, использование HR-символики компании). Непосредственное общение с большим числом соискателей позволяет также выявлять те факторы, которые оказываются для них решающими при выборе работодателя.

2) Участие в специализированных мероприятиях, посвященных только гостиничному бизнесу, например в конкурсах или премиях. Получение какого-либо приза или звания вызывает чувство престижа у людей, причастных к гостиничному бизнесу, или просто у соискателей, желающих работать в гостинице, способной доказать свое лидирующее положение на рынке гостиничных услуг. Участие в подобных мероприятиях имеет большое

преимущество, потому что в них, как правило, задействуются механизмы PR, что может стать благоприятным фактором в продвижении внешнего HR-бренда.

3) Активизация работы с образовательными учреждениями, особенно с профильными, например:

- участие представителей компании в Днях карьеры в профессиональных образовательных учреждениях;

- организация профессиональных конкурсов среди студентов;

- размещение рекламных флаеров, листовок в целевых вузах или на целевых факультетах;

- проведение экскурсий для студентов профильных учебных заведений, во время которых они смогут познакомиться с историей предприятия, перспективами его развития, понять возможные перспективы трудоустройства в компанию после окончания учебного заведения.

4) Использование при проведении как внутренних, так и внешних HR-мероприятий разнообразной брендированной продукции (кружки, флажки, ручки, значки, одежда и др. с HR-логотипом компании).

Реализация представленных выше рекомендаций по продвижению бренда работодателя среди соискателей на мероприятиях по поиску вакансий может дать необходимый результат – привлечь в организацию молодых талантливых сотрудников. Хочется отметить, что работа по продвижению бренда работодателя в социальных сетях может быть особенно результативной со студентами, потому что студенты – это, как правило, молодые люди, которые лучше, чем взрослые, адаптированы в сети «интернет» и поэтому имеют больше возможностей оценить позиционирование компании в интернет-профилях.

## Кейс 2

### **Сравнительный анализ внешнего HR-бренда международных компаний, оперирующих на российском рынке**

#### **Описание организаций**

The Coca-Cola Company HBC – американская пищевая компания, крупнейший мировой производитель и поставщик концентратов, сиропов и безалкогольных напитков. Компания является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, чья деятельность регулируется нормативными актами, уставом, имеет в собственности различное имущество, торговую марку, печать, расчетный счет в банке. В 1892 году Аза Кэндлер выкупил и зарегистрировал эту компанию под названием «Coca-Cola

Companу» с 50 сотрудниками. Наиболее известным продуктом компании является напиток «Coca-Cola». Основная продукция компании – безалкогольные напитки.

По отношению к власти организация является неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – особо крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – транснациональной корпорацией.

Huatt Regency Ekaterinburg – пятизвездочная гостиница американской компании Huatt Hotels Corporation, которая управляет сетями отелей высшего класса. Корпорация Huatt возникла при покупке Huatt House в международном аэропорту Лос-Анджелеса 27 сентября 1957 года. Компания является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – особо крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территории и масштабу деятельности – транснациональной корпорацией.

## **Описание ситуации**

Понимая важность развития HR-бренда своей компании, директор одного из отелей международной сети Huatt Regency И. В. Иванов решил провести бенчмаркинг уровня развития бренда работодателя своей организации среди других крупных международных компаний, оперирующих на рынке крупного промышленного города в центре России. Его выбор пал на компанию Coca-Cola, которая оперирует на том же региональном рынке, что и его отель.

Исследование И. В. Иванов поручил провести HR-менеджеру Р. С. Капустиной, а по окончании – немедленно оповестить его о результатах.

Р. С. Капустина оперативно спланировала и провела исследование, ядром которого стали анализ социальных сетей и сайтов компаний, а также анкетирование сотрудников. Переговоры о сотрудничестве с компанией Coca-Cola прошли успешно, ее директор был приятно удивлен предложе-

нию о совместном научном исследовании, результатами которого можно было бы воспользоваться для совершенствования деятельности организации в будущем.

В ходе обсуждения деталей исследователи определили перечень оцениваемых параметров, в который вошли:

- 1) анализ официального сайта каждой организации;
- 2) анализ позиционирования организаций в социальных сетях («Instagram», «Twitter», «Facebook», «ВКонтакте»);
- 3) оценка приоритетов соискателей – потенциальных работников – при выборе места работы;
- 4) источники узнаваемости компаний на рынке труда;
- 5) скорость обратной связи с кандидатами при принятии решения о найме;
- 6) причины выбора кандидатами компаний в качестве места работы;
- 7) исполнение работодателем обещаний об условиях работы, которые были даны при найме;
- 8) оценка компаний как работодателей работниками компаний;
- 9) мнение сотрудников о компаниях как «лучших работодателях»;
- 10) характер рекомендаций по выбору компаний потенциальным сотрудникам.

Спустя две недели исследования директору Hyatt Regency были представлены результаты по каждому оцениваемому параметру:

- 1) Анализ официального сайта каждой организации (табл. 11).

Т а б л и ц а 11

**Сравнительный анализ сайтов компаний  
Coca-Cola и Hyatt Regency**

№ п/п	Оцениваемые параметры	Баллы, max – 5 баллов	
		Coca-Cola	Hyatt Regency
1	Доступность	5	5
2	Кадровая политика	4	3
3	Информация о компании	5	5
4	Конкретность информации о целях, миссии организации	5	4
5	Информация о вакансиях	5	5
6	Контакты/связь	5	5
7	Корпоративная культура	5	5
8	Обоснованность выбора компании как работодателя	5	5
	Итого	39	37

2) Анализ позиционирования организаций в социальных сетях («Instagram», «Twitter», «Facebook», «ВКонтакте») (табл. 12).

Т а б л и ц а 12

**Сравнительный анализ позиционирования в социальных сетях компаний Coca-Cola и Hyatt Regency**

Объекты анализа	Оценки в баллах, max – 5 баллов					
	Coca-Cola			Hyatt Regency		
Ссылки в соцсетях на офиц. сайт	5			5		
Охват соцсетей	5			4		
Соцсети	Корпоративная жизнь (культура)	Достаточно ли объем нужной информации?	Насколько часто обновляется информация?	Корпоративная жизнь (культура)	Достаточно ли объем нужной информации?	Насколько часто обновляется информация?
«Instagram»	4	4	4	3	4	5
«Twitter»	3	3	4	4	4	5
«Facebook»	4	5	4	4	5	5
«ВКонтакте»	4	3	4	0	0	0
Итого	55			48		

3) Оценка приоритетов соискателей – потенциальных работников – при выборе места работы (рис. 9, 10).

На что в первую очередь вы обращали внимание при выборе компании в качестве места работы?

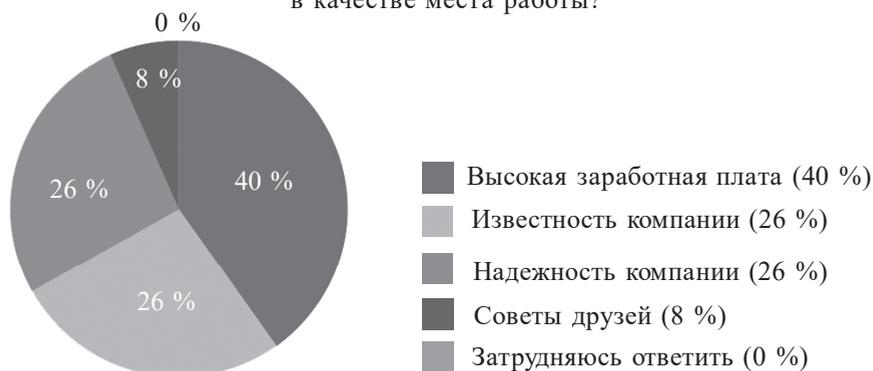


Рис. 9. Приоритеты кандидатов при выборе компании Coca-Cola

На что в первую очередь вы обращали внимание при выборе компании в качестве места работы?



Рис. 10. Приоритеты кандидатов при выборе компании Nuatt Regency

#### 4) Источники узнаваемости компаний на рынке труда (рис. 11, 12).

Откуда вам известна компания Соса-Сола как работодатель?



Рис. 11. Известность компании Соса-Сола среди соискателей

Откуда вам известна компания Nuatt Regency как работодатель?



Рис. 12. Известность компании Nuatt Regency среди соискателей

5) Скорость обратной связи с кандидатами при принятии решения о найме (рис. 13, 14).

Как быстро был получен вами ответ на запрос о желании работать в компании?

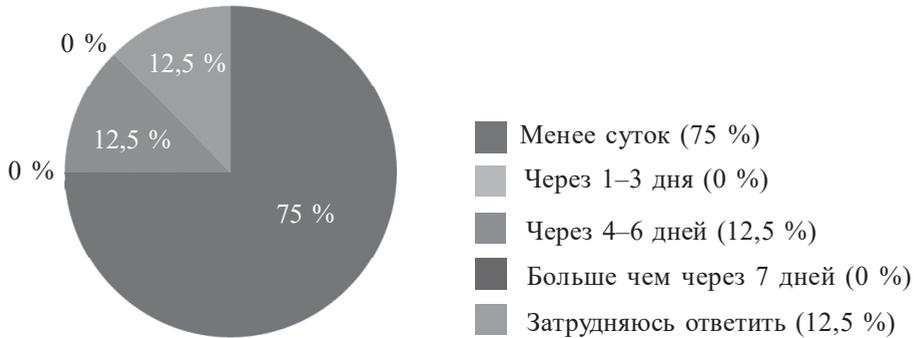


Рис. 13. Обратная связь от Coca-Cola

Как быстро был получен вами ответ на запрос о желании работать в компании?

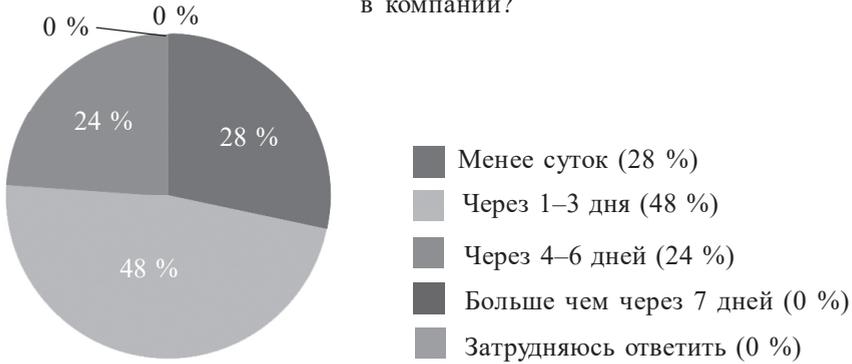


Рис. 14. Обратная связь от Hyatt Regency

6) Причины выбора кандидатами компаний в качестве места работы (рис. 15, 16).

Что повлияло на окончательный выбор вами данной компании в качестве места работы?

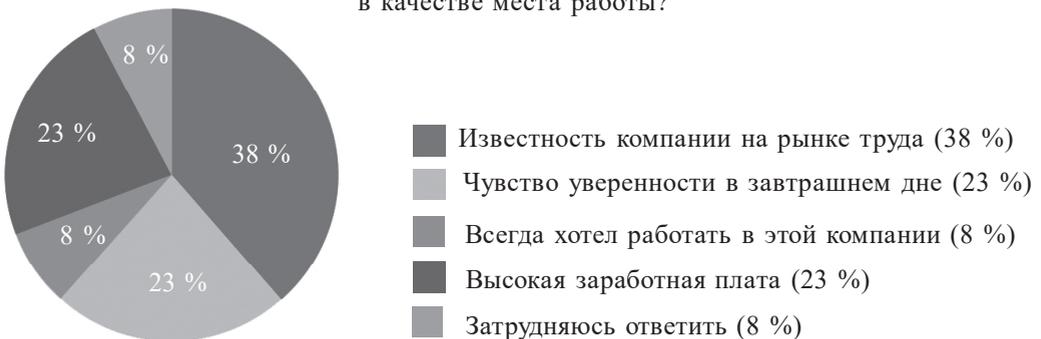


Рис. 15. Причины выбора кандидатами Coca-Cola как работодателя

Что повлияло на окончательный выбор вами данной компании в качестве места работы?

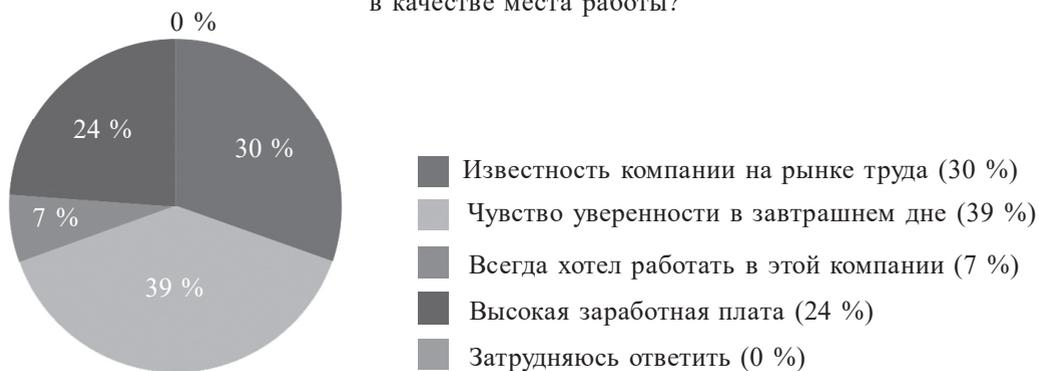


Рис. 16. Причины выбора кандидатами Hyatt Regency как работодателя

7) Исполнение работодателем обещаний об условиях работы, которые были даны при найме (рис. 17, 18).

Выполнила ли компания Соса-Сола свои обещания, данные при приеме на работу?

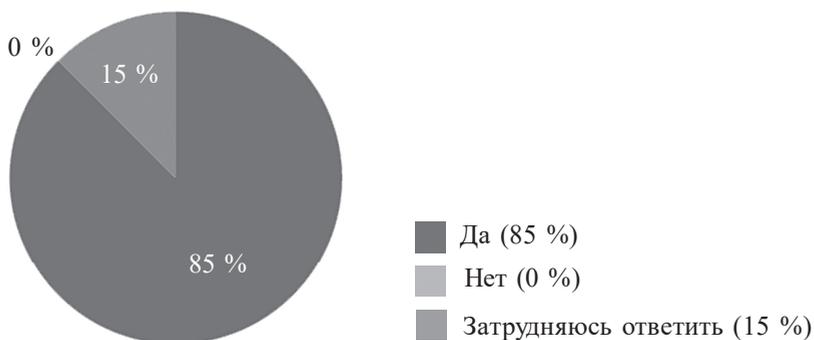


Рис. 17. Исполнение компанией Соса-Сола обязательств перед кандидатами

Выполнила ли компания Hyatt Regency свои обещания, данные при приеме на работу?



Рис. 18. Исполнение компанией Hyatt Regency обязательств перед кандидатами

8) Оценка компаний как работодателей работниками компаний (рис. 19, 20).

Как в целом вы оцениваете компанию Соса-Сола как работодателя (по 10-балльной шкале)?

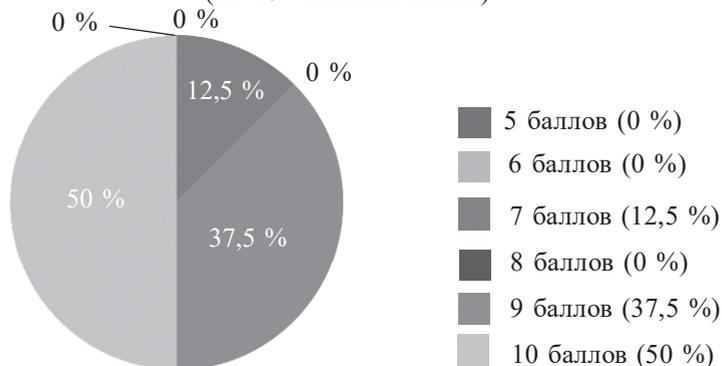


Рис. 19. Оценка Соса-Сола как работодателя

Как в целом вы оцениваете компанию Hyatt Regency как работодателя (по 10-балльной шкале)?

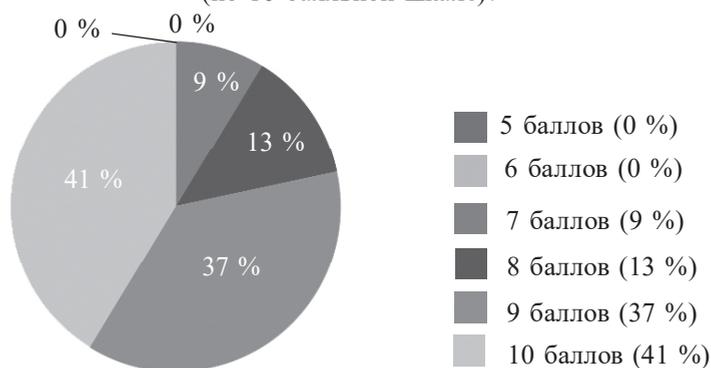


Рис. 20. Оценка Hyatt Regency как работодателя

9) Мнение сотрудников о компаниях как «лучших работодателях» (рис. 21, 22).

Согласны ли вы с тем, что компания Соса-Сола является «лучшим работодателем»?



Рис. 21. Мнение сотрудников о Соса-Сола как работодателе

Согласны ли вы с тем, что компания Hyatt Regency является «лучшим работодателем»?



Рис. 22. Мнение сотрудников о Hyatt Regency как работодателя

10) Характер рекомендаций по выбору компании потенциальным сотрудникам (рис. 23, 24).

Рекомендовали бы вы компанию Соса-Сола друзьям и родственникам как место работы?

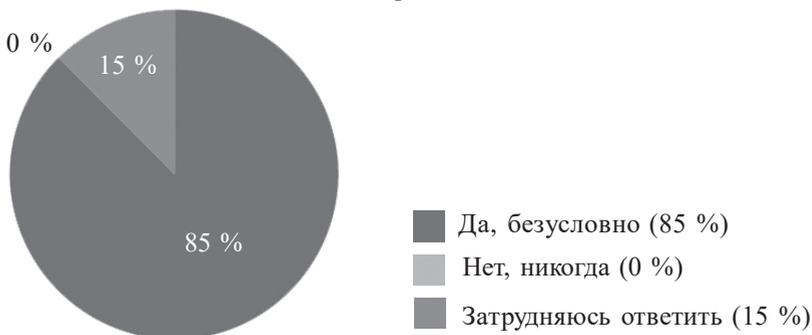


Рис. 23. Рекомендации Соса-Сола как работодателя сотрудниками компании

Рекомендовали бы вы компанию Hyatt Regency друзьям и родственникам как место работы?



Рис. 24. Рекомендации Hyatt Regency как работодателя сотрудниками компании

## Вопросы

1. В чем, как вы считаете, выражается успех компании Coca-Cola? Каковы причины снижения уровня бренда работодателя компании Hyatt Regency?

2. С помощью каких социальных сетей можно улучшить бренд работодателя компании Hyatt Regency?

3. Существуют ли другие каналы улучшения бренда работодателя, кроме социальных сетей?

## Задания

1. Проведите сравнительный анализ компаний Coca-Cola и Hyatt Regency с выделением их сходства и различия.

2. Оцените сильные и слабые стороны этих компаний.

3. Предложите мероприятия, которые должна провести HR-менеджер Р. С. Капустина для улучшения бренда работодателя компании Hyatt Regency.

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

1. В чем, как вы считаете, выражается успех компании Coca-Cola? Каковы причины снижения уровня бренда работодателя компании Hyatt Regency?

### **О т в е т**

Успех компании Coca-Cola выражается в следующих аспектах:

– активная и результативная работа с общественностью (социальные сети, официальный сайт);

– продвижение организации с помощью рекламы;

– активная работа с кандидатами на должность;

– участие в конкурсах профессионального признания в сфере услуг.

Причины снижения уровня бренда работодателя компании Hyatt Regency:

– недостаточная работа с социальными сетями, сайтом организации;

– низкий уровень обратной связи с кандидатами при привлечении персонала.

2. С помощью каких социальных сетей можно улучшить бренд работодателя компании Hyatt Regency?

### **О т в е т**

Компании Hyatt Regency необходимо расширить охват социальных сетей, которые помогают ей поддерживать и развивать свой HR-бренд. Путем использования различных интерактивных инструментов компания может

максимально продемонстрировать свою корпоративную культуру, успехи сотрудников, атмосферу в коллективе, процесс работы над проектами или продуктами (в зависимости от рода деятельности) и т. д.

Важно задействовать все доступные типы контента в социальных сетях, выделив отдельные рубрики под каждый информационный блок. Так, в социальных сетях можно размещать развлекательный контент об офисной жизни, команде, а в постах рассказывать истории успеха отдельных сотрудников или делиться информацией о том, как проходит отбор в команду.

Возможен и такой подход – создать специальный хэштег, который сотрудники смогут добавлять к себе, на свои страницы, ненавязчиво занимаясь продвижением HR-бренда компании.

Продвижение через весьма популярную в России отечественную социальную сеть «ВКонтакте» и активно развивающийся «Telegram» поможет компании Hyatt Regency увеличить аудиторию, охват и вовлеченность соискателей, а также повысить ориентированность на рынок труда России в целом и на локальный рынок в частности. Постоянная работа с сетью приведет к росту узнаваемости бренда компании как работодателя, что существенно увеличит приток в нее новых сотрудников.

*3. Существуют ли другие каналы улучшения бренда работодателя, кроме социальных сетей?*

**О т в е т**

Любая крупная компания должна иметь свой собственный сайт, который, по сути, является «лицом» компании. Его надо сделать максимально простым и понятным, чтобы отношение к компании было более доброжелательным. Если же сайт неинформативен и с ним некомфортно работать, то это будет вызывать отторжение у пользователей.

Чтобы расширить аудиторию через свой официальный сайт, компании Hyatt Regency следует провести работу по переводу страниц сайта на разные языки либо добавить вкладку «Перевести на английский язык / русский язык».

### ***Задания***

*1. Проведите сравнительный анализ компаний Coca-Cola и Hyatt Regency с выделением их сходства и различия.*

**О т в е т**

Сходство и различия компаний Coca-Cola и Hyatt Regency отражены в табл. 13.

*2. Оцените сильные и слабые стороны этих компаний.*

**О т в е т**

Сильные и слабые стороны компаний представлены в табл. 14.

**Сравнительный анализ компаний Coca-Cola и Hyatt Regency**

№ п/п	Coca-Cola	Hyatt Regency
<i>Сходство</i>		
1	Сотрудники оказались в компании по воле случая, лишь небольшое количество кандидатов изначально стремилось работать в них	
2	На выбор компаний соискателями повлияли такие факторы, как узнаваемость компаний на рынке труда и ожидаемая уверенность в завтрашнем дне (высокая заработная плата и надежность)	
3	Компании соблюдают все обязательства перед сотрудниками	
<i>Различия</i>		
1	Источники известности компании – телевидение, интернет	Источник известности компании – советы друзей, семья
2	Наличие быстрой обратной связи с кандидатом при его приеме на работу	Медленная обратная связь с кандидатом при его приеме на работу
3	Более половины сотрудников полностью согласны с тем, что Coca-Cola является одним из лучших работодателей	Более половины сотрудников частично согласны с тем, что Hyatt Regency является одним из лучших работодателей. Имеются также негативные отзывы
4	Оценка Coca-Cola как работодателя имеет высокие баллы – от 9 до 10	Оценка Hyatt Regency как работодателя имеет как высокие баллы, от 9 до 10, так и средние, 7–8 баллов
5	Компанию порекомендовали как работодателя практически все опрошенные сотрудники	Есть данные об отрицательной оценке компании как работодателя ее сотрудниками

**Сравнительная характеристика сильных и слабых сторон компаний Coca-Cola и Hyatt Regency**

Компания	Сильные стороны	Слабые стороны
Coca-Cola	Высокая активность в социальных сетях, частое обновление новостной ленты	Не выявлено
	Большая работа со СМИ, рекламой	Не выявлено
	Быстрая обратная связь с кандидатом при его приеме на работу	Не выявлено

Компания	Сильные стороны	Слабые стороны
Hyatt Regency	Сотрудники или бывшие сотрудники часто говорят о компании и вне работы, рекомендуют ее другим людям	Рекомендаций компании в качестве «лучшего работодателя» недостаточно
	Максимальная активность – в социальной сети «Facebook»	Компания представлена не во всех социальных сетях
		Сайт компании только на английском языке

*4. Предложите мероприятия, которые должна провести HR-менеджер Р. С. Капустина для улучшения бренда работодателя компании Hyatt Regency?*

**О т в е т**

Р. С. Капустина может предложить компании Hyatt Regency принять участие в профессиональном конкурсе на Премию HR-бренд, который проводится порталом HeadHunter. По итогам этого легендарного ежегодного конкурса среди компаний вручаются награды за достижения в сфере управления персоналом. Вокруг Премии HR-бренд год от года формируется профессиональное сообщество, специалисты и эксперты которого обмениваются опытом и вдохновляются на новые идеи для бизнеса. Премия выявляет и задает основные тренды и практики в сфере HR, которые в дальнейшем активно применяются в компаниях по всей России.

Цели Премии HR-бренд:

- продвижение современных методов привлечения, мотивации и удержания сотрудников;
- оценка и признание общемировых и российских HR-брендинговых проектов;
- обмен профессиональным опытом.

Участие в конкурсе даст компании Hyatt Regency следующие возможности для совершенствования ее бренда работодателя:

- укрепление позиций HR-бренда компании на рынке и в профессиональной среде, получение оценки работы HR-специалистов компании экспертами и коллегами;
- присвоение статуса участника конкурса на Премию HR-бренд на сайте hh.ru, что повышает привлекательность бренда работодателя;
- укрепление позиций HR-бренда компании за счет того, что она как участник конкурса включается в сообщество «HR-бренд Клуб»;

– публикация материалов компании, представленных на конкурсе, в серии книг по HR-брендингу и рост упоминаний компании в СМИ.

### Кейс 3

## Социальные сети как инструмент продвижения бренда работодателя на рынке труда

### Описание организации

Региональная компания в сфере дорожного строительства «ДСК-Регион» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – строительной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по взаимодействию с человеком – корпоративной, по схеме формирования – многомерной, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

По Л. Грейнеру, организация находится на первой стадии жизненного цикла – «Рост через творчество», по И. Адизесу, она перешла на четвертую стадию «Юность».

### Описание ситуации

Будучи инициативным и заинтересованным в развитии своей компании сотрудником и следуя современным трендам позиционирования организации на рынке труда и формирования внутреннего и внешнего бренда работодателя с использованием инструментов Social Media Marketing (SMM), HR-менеджер компании «ДСК-Регион» Алексей провел контент-анализ социальных сетей, в которых она представлена. Результаты сравнительного анализа он сгруппировал по выделенным им параметрам:

1) *формальность*: критерий показывает, в какой форме происходит общение в соцсетях руководства и сотрудников между собой;

2) *количество публикаций*: критерий показывает, как много информации о себе организация транслирует в социальных сетях;

3) *степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью*: критерий отражает фактическое количество аккаунтов пользователей-сотрудников в социальной сети;

4) *популярность социальной сети среди сотрудников/кандидатов (охват сетью)*: критерий отражает реальное количество вовлеченных в данную сеть сотрудников/кандидатов;

5) *функционал социальной сети для HR-менеджера*: критерий показывает, в качестве какого инструмента управления человеческими ресурсами социальная сеть используется HR-менеджером;

6) *внутреннее наполнение социальной сети*: критерий отражает основной контент, транслируемый в социальной сети.

Полученные данные были представлены руководству организации (табл. 15).

Т а б л и ц а 15

**Сравнительный анализ позиционирования компании «ДСК-Регион» в социальных сетях**

Название социальной сети	Количество публикаций	Степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью	Популярность социальной сети среди сотрудников/кандидатов (охват сетью)	Функционал социальной сети для HR-менеджера	Внутреннее наполнение социальной сети
«ВКонтакте»	18	18 подписчиков	Низкая	Инструмент рекрутинга	Объявления об открытых вакансиях, сведения об организации и актуальные контакты
«WhatsApp»	–	Все сотрудники организации	Высокая	Коммуникации в компании	Деловая переписка, общие чаты
«Instagram»	116	116 подписчиков/ 150 показов	Средняя	Транслирование новостей компании	Новостная лента: самая новая информация об организации
«Facebook»	–	–	–	–	–
«Telegram»	–	–	–	–	–
«YouTube»	–	–	–	–	–

Результаты сравнительного анализа Алексей обсудил с директором по персоналу Леонидом Александровичем. Помимо этого, он провел с ним глубинное интервью (табл. 16).

**Глубинное интервью с директором по персоналу  
компании «ДСК-Регион»**

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Каковы стратегические цели развития компании?	1. Рост бизнеса и доли рынка. 2. Развитие и укрепление позиции в основных и смежных сегментах бизнеса. 3. Реализация крупных проектов федерального значения. 4. Стабильный кадровый потенциал и высокий профессионализм сотрудников
2	Почему вы считаете важным создание привлекательного HR-бренда? Какова основная причина построения бренда работодателя?	Нужно отметить важную особенность компаний с развитым HR-брендом. Если сотрудничество с компанией-работодателем основывается только на денежной основе, то всегда найдется кто-то, кто переманит работника на большую зарплату. Чтобы избежать такого риска, вовлечение сотрудников должно становиться сегодня центральной причиной формирования грамотного имиджа работодателя
3	Для чего компании необходим сильный HR-бренд?	Тенденция последних лет заключается в том, что компании сегодня начинают обращать внимание на удержание не только недавно пришедших работников, но и уже довольно долго работающих в организации сотрудников
4	Какие преимущества даст организации создание привлекательного HR-бренда?	Компания с сильным HR-брендом получит такие важные конкурентные преимущества, как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– более высокая производительность труда и рентабельность;</li> <li>– снижение текучести персонала;</li> <li>– больше откликов от высококвалифицированных кандидатов;</li> <li>– повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов и сотрудников;</li> <li>– больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников</li> </ul>
5	Каково состояние HR-бренда вашей компании на данный момент?	В настоящее время HR-бренд находится в стадии становления
6	Каково на сегодняшний день ценностное предложение работодателя (EVP) в компании?	Сформированного EVP пока нет, но есть настоятельная необходимость в его разработке

№ п/п	Вопрос	Ответ
7	С чего вы хотите начинать построение собственного бренда работодателя?	С формирования ценностного предложения работодателя (EVP) и комплексного плана развития HR-бренда, в том числе в социальных сетях
8	Какое место занимают социальные сети в процессе построения HR-бренда?	Это канал взаимодействия с действующими и будущими сотрудниками, с его помощью можно в кратчайшие сроки донести до огромного числа людей информацию о компании
9	Проводилась ли оценка эффективности реализации HR-брендинга в компании?	HR-бренд находится на стадии формирования, оценка эффективности его реализации не проводилась

### Вопросы

1. Как вы оцените систему Social Media Marketing (SMM), действующую в целях развития бренда работодателя в компании «ДСК-Регион»?
2. Имеются ли в организации предпосылки для создания эффективного HR-бренда в социальных сетях?
3. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять HR-менеджер компании «ДСК-Регион» Алексей для построения успешного HR-бренда организации?

### Задания

1. Исходя из результатов контент-анализа социальных сетей, предложите организации действия, необходимые для повышения ее узнаваемости на рынке труда.
2. Дайте рекомендации по построению системы HR-брендинга компании в социальных сетях с использованием инструментов Social Media Marketing (SMM).

### Примерное решение кейса

#### **Вопросы**

1. Как вы оцените систему Social Media Marketing (SMM), действующую в целях развития бренда работодателя в компании «ДСК-Регион»?

О т в е т

Уровень развития системы SMM в данной организации низкий. Причины такого положения следующие:

- набор используемых в целях HR-брендинга социальных медиа существенно ограничен – всего 3 ресурса;
- в систему SMM вовлечено ограниченное количество сотрудников;
- контент SMM количественно и качественно не сбалансирован;
- инструментарий управления человеческими ресурсами скуден.

В таком виде система не может быть инструментом формирования и продвижения бренда организации как работодателя в социальных сетях, поскольку она не охватывает комплексно все задачи позиционирования компании на рынке труда.

*2. Имеются ли в организации предпосылки для создания эффективного HR-бренда в социальных сетях?*

О т в е т

Безусловно, такие предпосылки в организации есть. К ним относятся:

- наличие действующих и развивающихся аккаунтов предприятия в социальных сетях;
- активное использование социальных сетей в таких важных аспектах, как коммуникация между руководством и сотрудниками и коммуникация сотрудников между собой, новостное информирование общественности, решение рекрутинговых задач;
- наличие официального сайта, который можно модернизировать.

*3. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять HR-менеджер компании «ДСК-Регион» Алексей для построения успешного HR-бренда организации?*

О т в е т

После проведения беседы с директором по персоналу HR-менеджер должен предпринять следующие шаги:

- *Шаг 1.* Поставить задачи HR-брендинга и определить ключевые показатели, по которым можно будет оценить полученный результат.
- *Шаг 2.* Проанализировать и зафиксировать текущее состояние HR-бренда. Зафиксировать текущий образ компании как работодателя в количественных и качественных показателях, что поможет в будущем более точно и корректно измерить результаты работы по продвижению HR-бренда.
- *Шаг 3.* Изучить конкурентов. Необходимо выяснить, какие ценностные предложения (EVP) транслируют конкуренты организации, а также выявить специфику описания конкурентами вакансий и инструменты, используемые ими для выстраивания своего позиционирования.
- *Шаг 4.* Сформировать ценностное предложение работодателя (EVP) – описать преимущества компании для соискателей и сотрудников. Для этого

надо сформулировать ценности, важные для соискателей, которых планирует привлечь компания, и для сотрудников, которых компания старается удерживать. Затем выстраивается позиционирование с правильными акцентами, чтобы привлечь внимание нужной целевой аудитории.

– *Шаг 5.* Разработать и реализовать план продвижения HR-бренда – составить список конкретных мероприятий (действий) со сроками их исполнения. Важно выбрать правильные коммуникационные каналы доведения преимуществ компании как работодателя до потенциальных сотрудников и работающего персонала. Нужно использовать современные формы предоставления информации с актуальным дизайном, чтобы привлечь внимание целевой аудитории:

а) создание брэндированного сайта, где можно заявить о преимуществах компании;

б) для уже существующего персонала можно задействовать корпоративный портал для внутренних коммуникаций (интранет), информационные доски в офисе, внутренние рассылки с использованием мессенджеров и e-mail;

в) для новых сотрудников компании важно составить буклеты, в которых сформулированы ценности компании и которые можно выдавать при оформлении на работу, провести welcome-презентацию компании-работодателя с участием всех сотрудников.

### ***Задания***

*1. Исходя из результатов контент-анализа социальных сетей, предложите организации действия, необходимые для повышения узнаваемости компании на рынке труда.*

### **О т в е т**

На основе контент-анализа оптимальной для коммуникации с кандидатами и сотрудниками социальной сети с учетом ее преимуществ (возможность использования с разных устройств, доступность, бесплатность, аналитика, огромная аудитория разного возраста, отсутствие ограничений по количеству публикаций) руководству компании рекомендуется принять решение о формировании страницы компании в тех социальных сетях, где активно используется HR-функция, в целях развития HR-бренда. Таких сетей должно быть выбрано несколько, или, возможно, надо использовать все сети, имеющиеся и появляющиеся в интернете, чтобы обеспечить максимальный охват потенциальных подписчиков и будущих кандидатов.

На основе анализа страницы организации в социальных сетях предлагаются следующие рекомендации по повышению привлекательности аккаунта компании:

– Презентация топ-менеджменту и сотрудникам аккаунта компании в выбранных социальных сетях, алгоритма регистрации и работы с ним.

– Проведение среди сотрудников конкурсов с целью продвижения аккаунта. Это может быть, например, конкурс в социальной сети на лучший пост по основным тематикам (фото-, видеоконтент, текст), в котором победителя ждет секретный суперприз. Конкурсы поднимают активность сотрудников, становясь для них еще одной возможностью развития и самовыражения.

– Настройка таргетированной на целевую аудиторию рекламы. Таргетированная реклама – это официальная реклама организации, которая демонстрируется в ленте социальной сети с пометкой «Реклама». Эффективность таргетинга обусловлена гибкими настройками целевой аудитории. Таргетированная реклама является одним из наиболее эффективных способов привлечения определенной целевой аудитории, так как точно сегментирует пользователей по интересам. Данный инструмент позволит привлечь в организацию молодых специалистов, заинтересованных в развитии своей карьеры в сфере деятельности организации.

– Организация социального рекрутинга, который дает возможность находить кандидатов, не занимающихся активным поиском работы и не разместивших резюме на сайтах для поиска работы, а также получать дополнительную информацию для анализа. Это позволяет присмотреться к потенциальному сотруднику в неофициальной обстановке и оперативно обменяться информацией с коллегами (в том числе бывшими) и знакомыми [6].

По-настоящему эффективная работа по продвижению бренда работодателя в социальных сетях предполагает прежде всего вовлечение в нее уже работающих в компании сотрудников как непосредственных ее адвокатов и послов HR-бренда. Если о компании как об отличном месте работы пишут сотрудники, доверие к бренду заметно возрастает.

*2. Дайте рекомендации по построению системы HR-брендинга компании в социальных сетях с использованием Social Media Marketing (SMM).*

О т в е т

Для разработки стратегии развития и продвижения HR-бренда компании в социальных сетях важно определить:

- цели предприятия в связи с продвижением сообществ в интернете;
- целевую аудиторию;
- круг лиц, которые будут заниматься продвижением HR-бренда, созданием уникального контента, мониторингом и аналитикой;
- социальные сети для продвижения;
- тип контента, который будет размещаться в социальных сетях, и способы коммуникации с аудиторией;
- способы продвижения сообществ и измерения эффективности их развития;
- бюджет, выделенный на рекламу.

Работа над созданием, развитием и продвижением бренда работодателя в социальных сетях – это деятельность на стыке HR-менеджмента, менеджмента, маркетинга, Social Media Marketing (SMM), копирайтинга, фотографии и графики. Лучшие бренды создаются командой, в которой перед каждым сотрудником стоят определенные задачи: написание текста, создание фотографий, видео, инфографики, составление технических заданий, организация съемок, продвижение, аналитика. Полноценное присутствие компании в социальных сетях как представителя сильного бренда требует большого количества времени на создание контента и его продвижение, на общение с подписчиками, мониторинг и т. д. С помощью создания успешного бренда работодателя в социальных сетях, на интернет-форумах и в блогах значительно легче заинтересовывать потенциальных кандидатов, а также удерживать имеющихся специалистов компании.

## РАЗДЕЛ 3

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

### Кейс 1

## **Оценка системы привлечения человеческих ресурсов в региональной машиностроительной компании**

### **Описание организации**

Акционерное общество «Артемовский машиностроительный завод “Вентпром”» – единственный отечественный изготовитель вентиляторов главного проветривания шахт, тоннелей и метрополитенов.

Предлагаемая продукция организации: вентиляторы главного и местного проветривания, специальные вентиляторы, вентиляторы газоотсасывающие, тоннельные, дутьевые, воздуховоды «OLDORID INTERNATIONAL».

Предлагаемые услуги организации: модернизация (замена) вентиляторов главного проветривания, доставка и комплектация.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – промышленной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами предприятия являются «Лукойл», Суал-Холдинг-Урал, «Апатит», ОАО «Сильвинит», АО «Авиакомпания “Алроса”», Южкузбассуголь, НЛМК, Беларуськалий, СУЭК, УГМК, РУСАЛ, Русская медная компания, Уралкалий, Кольская ГМК, Kazchrome, Росатом, «Белон», угольная компания «Южный Кузбасс», Казцинк, АО «Арселор Миттал Темиртау», ОАО «ММК», Казахмыс, метрополитены Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбург, Нижнего Новгорода, Еревана, Киева, Харькова, Минска.

По Л. Грейнеру, АО «АМЗ “Вентпром”» находится на стадии директивного руководства, по И. Адизесу, – на стадии расцвета.

## Описание ситуации

АО «АМЗ “Вентпром”» является самым крупным работодателем небольшого провинциального города в Уральском федеральном округе. Руководители организации, включая начальника отдела по управлению персоналом и руководителей подразделений, а также специалисты по привлечению персонала и недавно принятые на работу сотрудники уверены, что система привлечения человеческих ресурсов в организации работает успешно и недостатков в ней нет. Компания ежегодно проводит мониторинг эффективности HR-процессов, чтобы усовершенствовать их в случае необходимости. Процессы в сфере управления человеческими ресурсами стандартизированы.

В компании применяется СТП СМК 029-2018 «Управление персоналом. Подбор, найм, увольнение». Согласно данному документу ежеквартально на основании перечня вакантных должностей и профессий, заявок от структурных подразделений предприятия и карт компетенций формируется план потребности в персонале. При подборе и отборе персонала сначала изучаются карты компетенций и анализируется банк данных претендентов, затем изучается кадровый резерв предприятия, проводится работа с внешним рынком труда, организуются и проводятся собеседования с кандидатами. По результатам собеседования начальник отдела по управлению персоналом (стаж работы более 10 лет) единолично принимает решение по поводу кандидата.

Предприятие имеет низкую текучесть кадров, линейные руководители вовлечены в процесс привлечения человеческих ресурсов. Однако отдел по управлению персоналом постоянно сталкивается с проблемой привлечения высококвалифицированных специалистов из-за отсутствия у них желания работать в малых городах. Поэтому долго не закрываются вакансии с высокими квалификационными требованиями, особенно в сфере IT-технологий.

HR-менеджеры расходятся в трактовке процесса привлечения персонала, не уверены в его результативности и утверждают, что часто привлекают персонал, хаотично используя методы поиска персонала.

Обычно информация о вакансиях размещается в местной газете и распространяется среди сотрудников организации и их знакомых, но на интернет-сайтах по поиску работы и на сайте организации ее нет. В целом соискатели оценивают процедуру приема на работу на «хорошо» и «отлично», их все устраивает: информация о компании и должности подробная, на резюме быстро откликнулись, собеседование длилось не больше одного часа и было многоуровневым. Однако многие отмечают, что на собеседовании основной упор в оценке делается лишь на опыт работы и уровень квалификации кандидата без учета сформированных у него компетенций. Трудоустройство производится в полном соответствии с Трудовым кодексом РФ.

## Вопросы

1. Как вы считаете, насколько результативна система привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром»?

2. Позволяет ли данная система привлечения человеческих ресурсов осуществлять качественное привлечение высококвалифицированного и талантливого персонала?

## Задания

1. Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».

2. Разработайте варианты преодоления слабых сторон системы привлечения человеческих ресурсов на данном предприятии.

3. Предложите HR-метрики для оценки эффективности системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Как вы считаете, насколько результативна система привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром»?*

**О т в е т**

Система привлечения человеческих ресурсов в данной организации в целом результативна, поскольку предприятие остается лучшим в городе, имеет большую базу клиентов, чего можно добиться только высоким качеством продукции, которую производит основной персонал организации.

*2. Позволяет ли данная система привлечения человеческих ресурсов осуществлять качественное привлечение высококвалифицированного и талантливого персонала?*

**О т в е т**

С одной стороны, да, позволяет, так как руководителем отдела по управлению персоналом в течение 10 лет накоплен огромный опыт в привлечении персонала, он знает специфику этой работы в данной организации, требования к кандидатам, критерии их отбора, хорошо ориентируется в методах, источниках привлечения персонала и умеет их применять. С другой стороны, подчиненные руководителя отдела – менеджеры по персоналу не могут точно сказать, что именно включает в себя процесс привлечения персонала, их мнения по этому поводу расходятся, соответственно методы привлечения персонала используются ими хаотично. Поскольку город не-

большой, широкого выбора кандидатов у HR-менеджеров нет. Например, есть трудности в привлечении на предприятие молодых специалистов со специфическими компетенциями, в частности IT-специалистов. Таким образом, система привлечения персонала на предприятии нуждается в корректировке.

### **Задания**

1. Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».

### **О т в е т**

Характеристика системы привлечения персонала на предприятии представлена в табл. 17.

Т а б л и ц а 17

### **Сильные и слабые стороны системы привлечения человеческих ресурсов в АО «АМЗ “Вентпром”»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Вовлеченность руководителей структурных подразделений в процесс привлечения персонала	Принятие окончательного решения о приеме на работу претендента производится исключительно руководителем отдела по управлению персоналом
Высокая скорость реагирования на резюме, быстрое закрытие вакансий	Неполное понимание менеджером по персоналу процесса привлечения персонала и его неуверенность в результативности этого процесса
Небольшая длительность собеседования и связанных с ним процедур	При оценке кандидата основной упор делается только на такие характеристики, как уровень квалификации, наличие опыта работы, без оценки сформированных компетенций
Полное информирование кандидата о компании, вакантной должности	Отсутствие информации о вакансиях на сайтах поиска работы и сайте организации
Высокая оценка кандидатами процедуры приема на работу	Сложность закрытия вакансий с высокими квалификационными требованиями (владение IT-технологиями, знание специализированных программ с целью применения их в конструировании продукции и др.). Трудности с привлечением на предприятие молодых специалистов

2. *Разработайте варианты преодоления слабых сторон системы привлечения человеческих ресурсов на данном предприятии.*

О т в е т

Варианты преодоления недостатков системы привлечения персонала на АМЗ «Вентпром»:

- корректировка нормативных локальных актов о привлечении персонала;
- вовлечение в процесс принятия решения о приеме на работу линейных руководителей;
- составление шаблона интервью по компетенциям;
- комплекс мероприятий по формированию HR-бренда – созданию благоприятного имиджа организации с целью привлечения молодежи и сотрудников с наиболее востребованными компанией компетенциями.

3. *Предложите HR-метрики для оценки эффективности системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».*

О т в е т

HR-метрики для оценки эффективности системы привлечения человеческих ресурсов [1]:

1. Выполнение плана HR-службы.

Формула:

$$K = (Z_{\text{усп}} : Z) \times 100 \%,$$

где K – коэффициент выполнения плана;  $Z_{\text{усп}}$  – количество успешно выполненных задач; Z – общее количество задач по плану.

Коэффициент выполнения плана позволяет:

- определить эффективность выполнения плана: соблюдение временных рамок, достижение установленных целей и результатов;
- установить адекватность и достижимость поставленных целей и показателей;
- выявить проблемы в работе HR-службы и скорректировать их.

2. Уровень текучести персонала.

Формула:

$$T = (K_y : C) \times 100 \%,$$

где T – коэффициент текучести кадров;  $K_y$  – количество уволенных работников за период; C – среднесписочная численность штатных работников.

Низкие абсолютные показатели текучести персонала (до 5 % в год) в большинстве случаев способствуют своевременному обновлению коллектива и не требуют оперативного вмешательства в процесс. Небольшой коэффициент текучести персонала даже полезен для организации, так как происходит обновление состава организации (за счет этого привносятся новые практики, свежий взгляд и т. д.).

### 3. Срок закрытия вакансии.

Формула:

$$B_{зв} = K_{д} : K_{зв},$$

где  $B_{зв}$  – срок закрытия вакансии;  $K_{д}$  – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период;  $K_{зв}$  – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

### 4. Среднее количество заявок на одну вакансию.

Формула:

$$З = K_{з} : K_{в},$$

где  $З$  – заявки на вакансию;  $K_{з}$  – количество поступивших заявок от соискателей;  $K_{в}$  – количество вакансий за отчетный период.

Данный показатель позволяет отразить:

- эффективность рекрутинговых каналов;
- HR-бренд организации как работодателя;
- ценность предложения на рынке труда.

Большее количество кандидатов дает возможность отобрать более квалифицированных соискателей вакансий, но также увеличивает срок и стоимость подбора персонала.

### 5. Эффективность процесса рекрутинга.

Формула:

$$\mathcal{E}_p = (K_o : K_k) \times 100 \%,$$

где  $\mathcal{E}_p$  – эффективность рекрутинга;  $K_o$  – количество кандидатов, которые переходят на следующий этап отбора;  $K_k$  – общее количество кандидатов, проходивших отбор.

### 6. Показатель закрытия вакансий.

Формула:

$$П_{зв} = (K_{зкр} : B_{ов}) \times 100 \%,$$

где  $П_{зв}$  – показатель закрытия вакансий;  $K_{зкр}$  – количество закрытых вакансий за отчетный период;  $B_{ов}$  – общее количество открытых вакансий.

Все рассмотренные показатели должны достичь в идеале 100 %, если организация заинтересована в повышении результативности процесса привлечения человеческих ресурсов.

## Кейс 2

### Адаптация нового сотрудника в сети ресторанов

#### Описание организации

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания» – динамично развивающаяся организация, которая существует с 2006 года. На данный момент в сети ресторанов «Своя Компания» в Екатеринбурге насчитывается 14 филиалов.

Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решений – головной, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

Сильными сторонами сети «Своя Компания» являются доступные цены, хорошее качество блюд и напитков, оптимальное сочетание качества и цены на предоставляемые услуги, большой ассортимент кухонь, блюд и напитков, специальная детская комната и детское меню, система дисконтных карт, что положительно сказывается на деятельности сети и привлекает клиентов. В то же время у предприятия имеются слабые стороны: наличие очередей, отсутствие кальянов (для некоторых посетителей важно их наличие), текучесть кадров, нехватка персонала. В связи с быстрой динамикой развития компании у нее постоянно увеличивается потребность в новых сотрудниках.

#### Описание ситуации

Александр – новый официант в филиале «Сиреневый» сети ресторанов «Своя Компания». На данный момент количество персонала в филиале «Сиреневый» составляет 59 человек.

Ежемесячно анкету претендента на работу в ресторанах сети заполняют 165 человек, из них 100 приглашаются на собеседование, 65 – на стажировку, из которых 6 человек – в данный филиал. Как и в любую организацию, связанную с общественным питанием, в сеть «Своя Компания» в поисках работы обращаются не только люди, имеющие опыт работы, но и те, у кого опыт отсутствует. В числе вторых был и Александр.

Знакомство со «Своей Компанией» для Александра началось с офиса службы персонала. В службе работают два менеджера по персоналу, которые проводят собеседование и знакомят новичков с обязанностями.

Прошедший отбор-собеседование Александр сначала был приглашен на один ознакомительный день в ресторан филиала. К этому дню компания подготовила для него рабочее место, документы по приему на работу, а также документацию и инструкции, необходимые для начала работы. Затем Александру предложили пройти тренинг, на котором ему рассказали об организации, ее миссии и цели, а также предоставили возможность познакомиться с коллегами из других филиалов.

В компании для Александра провели ознакомление с сотрудниками, находящимися на рабочих местах, и экскурсию по ресторану. Ему рассказали о стандартах работы, о технологиях и программном обеспечении для официантов – программе R-Keeret. Александру назначили наставника Анастасию для помощи и обучения.

Плана обучения у Анастасии не было, и в течение трех недель она в основном отвечала на вопросы Александра, периодически возникающие у него во время работы. Чаще всего такие вопросы появлялись после допущенных Александром ошибок. Общее описание работы и детальное описание задач при выполнении обязанностей отсутствовало, и Анастасия ничего по этому поводу не говорила. Задач было много, и Александру трудно было сосредоточиться на каждой из них, что каждый день увеличивало его стресс. Более того, без подробного плана он мало что понимал в своей работе и думал, не прекратить ли стажировку и уйти. Анастасия реагировала на ошибки и затруднения Александра очень эмоционально, ругала его и грозила тем, что он не сможет пройти аттестацию по итогам адаптации. Так и произошло.

Аттестацию после испытательного срока – заключительный этап адаптации – Александр не прошел. Для него было сложно и ответить на теоретические вопросы, и продемонстрировать навыки, связанные с сервировкой столов, правилами приема заказов и обслуживания банкетов, с разрешением конфликтных ситуаций. При этом Александр успешно ответил на вопросы, касающиеся истории, миссии и целей компании. В результате ему было предложено заново пройти обучение и аттестацию, однако это не устроило, и он принял решение покинуть компанию.

## Вопросы

1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя Компания»?
2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?

3. Какие методы адаптации нового сотрудника в должности «официант» используются в сети ресторанов «Своя Компания»?

### **Задания**

1. Выделите сильные и слабые стороны системы адаптации нового сотрудника в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».

2. Опишите, в чем должна состоять роль наставников новых сотрудников в должности «официант» в названной компании.

3. Разработайте программу обучения и адаптационный лист для новых сотрудников в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».

### **Примерное решение кейса**

#### ***Вопросы***

*1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя Компания»?*

**О т в е т**

Основными задачами адаптации новых сотрудников в названной компании являются:

- быстрое вхождение работника в рабочий процесс;
- снижение текучести кадров;
- освоение принятой корпоративной культуры;
- построение системы общения с коллективом и руководством компании;
- выстраивание действенной цепочки, формирующей обратную связь «руководитель – работник», формирование лояльности работника.

*2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?*

**О т в е т**

В организации «Своя Компания» можно выделить следующие этапы адаптации новых сотрудников:

1) Ориентация:

а) установочная беседа с новичком, в ходе которой дается максимальное количество необходимой информации по следующим вопросам:

- история становления и развития компании;
- цели и курс компании;
- внутренние правила и нормы;

б) знакомство с коллективом;

в) экскурсия по компании: нового сотрудника проводят по всей территории организации, чтобы он запомнил расположение различных подразде-

лений и таких важных зон при обслуживании клиентов, как столовая, залы, туалеты и т. д.

2) Действенная адаптация – самый важный и длительный этап адаптации:

а) обучение/кураторство/наставничество: наставник первое время подробно разъясняет работнику его обязанности, проводит инструктаж, а после показывает все необходимые операции на практике и контролирует их выполнение;

б) непосредственная деятельность: сотрудник полностью осваивается на новом рабочем месте, переходит к стабильной самостоятельной работе и налаживает отношения с коллективом.

3) Аттестация по итогам адаптации.

*3. Какие методы адаптации нового сотрудника в должности «официант» используются в сети ресторанов «Своя Компания»?*

**О т в е т**

В сети ресторанов «Своя Компания» используются следующие методы для адаптации персонала:

а) наставничество: выбирается опытный сотрудник, который поможет новичку влиться в коллектив, введет его в курс всех дел и будет консультировать его на начальных этапах работы;

б) ознакомительная экскурсия: это мероприятие помогает новичку сориентироваться в том, где и что находится в ресторане, позволяет ему познакомиться с сотрудниками, получить краткую информацию об истории компании, ее корпоративной культуре;

в) тренинг: предназначен для ознакомления нового сотрудника с компанией, ее миссией и целью, для знакомства с коллегами из других филиалов.

### **Задания**

*1. Выделите сильные и слабые стороны системы адаптации нового сотрудника в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».*

**О т в е т**

Система адаптации новых сотрудников – официантов в сети ресторанов «Своя Компания» имеет следующие сильные и слабые стороны:

1) Сильные стороны:

а) в компании для нового сотрудника проводится один ознакомительный день, который предоставляет ему возможность изучить обязанности предстоящей работы;

б) компания подготавливает для новичка рабочее место, документы по приему на работу и предоставляет ему документацию и инструкции, необходимые для начала работы;

в) проводится тренинг, на котором новому сотруднику рассказывают об организации, ее миссии и цели, предоставляют ему возможность познакомиться с коллегами из других филиалов.

2) Слабые стороны:

а) адаптационный лист не детализирован, составлен обобщенно по всем мероприятиям, которые должен освоить новый сотрудник;

б) в адаптационном листе не расписаны мероприятия, которые новый работник должен освоить в течение испытательного срока; нет конкретных задач и плана как для самого новичка, так и для его наставника по контролю и оценке. Более того, не составлен четкий план по неделям для аттестации сотрудника, обеспечивающий ее прозрачность и предсказуемость, что снимало бы лишнее напряжение и позволяло сотруднику сосредоточиться на текущей задаче;

в) система адаптации не учитывает индивидуальные потребности нового сотрудника.

*2. Опишите, в чем должна состоять роль наставников новых сотрудников в должности «официант» в названной компании.*

О т в е т

Роль наставника заключается в следующих действиях:

- ввести нового работника в слаженную команду;
- ознакомить с существующими в организации правилами и нормами, спецификой работы, возможностями дальнейшего развития;
- адаптировать к новым внешним условиям и обстоятельствам, ответить на любые возникающие вопросы, сориентировать в затруднительных ситуациях;
- исправить стереотипы; познакомить с коллегами, чтобы сотрудник легче и безболезненно освоился на новом месте;
- научить практически тому, что изучалось теоретически, предостереечь от серьезных промахов;
- помочь быстро включиться в работу или совершить значимый качественный переход на иной уровень профессиональных навыков;
- развить корпоративный дух;
- повысить результативность и производительность труда новичка.

*3. Разработайте программу обучения и адаптационный лист для новых сотрудников в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».*

О т в е т

Основная проблема адаптации в данной организации состоит в отсутствии программы адаптации новичков в виде нормативного документа – адаптационного листа, который может использоваться при проведении аттестации по итогам адаптации и без которого аттестация нового сотруд-

ника становится хаотичной и бессистемной. Адаптационный лист, составленный на три недели, поможет наставнику провести сотрудника по всем этапам адаптации согласно разработанному плану, а новому сотруднику за ограниченный период адаптации поможет не только ознакомиться с предстоящей работой, но и эффективно влиться в коллектив и выйти на необходимый уровень результативности.

Программа обучения в процессе адаптации в виде унифицированного адаптационного листа, в котором определены задачи наставника по обучению официанта в течение трех недель, представлена в табл. 18.

Т а б л и ц а 18

**Адаптационный лист нового сотрудника в должности «официант»  
в сети ресторанов «Своя Компания»**

<b>1-я неделя. 10:00–14:00</b>	
<b>Теоретическая подготовка</b>	
1	Расположение комнаты переодевания, служебный туалет
2	Стандарты внешнего вида
3	Прием пищи, напитков и курение
4	Использование средств связи
5	Столовый текстиль: места хранения чистого и использованного текстиля
6	Часы работы предприятия, периоды обслуживания
7	Чаевые
8	Хранение посуды; склад с хозтоварами и упаковкой
9	Стоп-лист
<b>Практическая подготовка</b>	
10	Работа с подносом
11	Уборка стола
12	Полировка приборов
13	Найденные вещи и возврат найденных вещей
<b>2-я неделя. 10:00–14:00</b>	
<b>Теоретическая подготовка</b>	
1	Инструктаж на рабочем месте
1.1	Вход и выход с предприятия. Получение ключей

1.2	График: как составляется, как отмечаться
2	График: опоздания, болезнь, невыход на работу, обмен сменами
3	Структура бизнес-обедов: обеденное меню; время приготовления; комбинации
4	Прием заказа: как записывать заказ в блокнот
5	Ситуации: если что-то закончилось; если ассортимент не нравится гостю
6	Программное обеспечение работы официанта R-Keeper
6.1	Внесение заказа в систему R-Keeper
6.2	Работа в системе R-Keeper
7	Передача заказа на кухню

### **Практическая подготовка**

8	Выполнение предварительной сервировки: к пасте, к жаркому, к различным десертам
9	Вынос блюд, курсы блюд
10	Подача напитков: правила подачи, время подачи для ускорения обслуживания
11	Изменение числа гостей в системе
12	Отмены, удаления, переносы, отмена предчека, время закрытия чека
13	Предчек/расчет по местам
14	Подача счета
15	Расчет наличными
16	Безналичный расчет
17	Скидки
18	Своевременное обновление напитка
19	Составление заявки на продукты и в бар на напитки
20	Составление бланка списания продуктов, напитков, посуды и др.
21	Принятие заказа на стол по телефону
22	Практика по ответу на телефонный звонок
23	Тест: напитки во время обеда

### **3-я неделя. 10:00–18:00**

1	Подготовка зала и стейшена к работе: проверочный лист
---	---

2	Таблички «Резерв»: как и чем писать, стирать в конце смены
3	Мини-тренинг (30 мин): гость жалуется на блюдо/напиток
4	Книга отзывов и предложений
5	Визуальный самоконтроль блюд перед выносом в зал
6	Окончание работы: проверочный лист
7	Окончание работы: подготовка рабочего места и инвентаря
8	Упаковка оставшихся блюд

**4-я неделя. 10:00–18:00**

9	Контрольные мероприятия: оценка теоретических знаний и практических навыков
---	---

### Кейс 3

## **Адаптация сотрудников в региональном подразделении крупной российской корпорации**

### **Описание организации**

ПАО «Корпорация ВСМПО – АВИСМА» – ведущее предприятие в области производства и обработки титана и его сплавов.

Основной вид продукции – титан и его сплавы в виде слитков, слябов, листов, плит, штамповок и т. д. Последнее десятилетие активно развивается механическая обработка деталей из титановых сплавов. Корпорация производит также ферротитан – один из самых распространенных ферросплавов.

Организация является юридическим лицом в форме публичного акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главным целям – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – смешанной (частно-государственное партнерство), по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – металлургической, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размерам и численности работников – крупной, по взаимодействию с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабам деятельности – российской корпорацией.

Клиентами организации являются Boeing, EADS, Goodrich, Embraer, Snecma, Rolls Royce, Honeywell, GEAE, Pratt & Whitney, Pratt & Whitney Canada.

Конкуренты организации – Усть-Каменогорский титано-магниевый комбинат (Казахстан), Запорожский титаномагниевый комбинат (Украина), ОАО «Соликамский магниевый завод» (Россия).

Корпорация имеет 30 деловых партнеров в 48 странах мира.

### Описание ситуации

Будучи градообразующим предприятием, корпорация ВСМПО – АВИСМА является ключевым работодателем территории, поэтому большинство жителей города выбирают ее в качестве места работы. Производственные, технологические и управленческие процессы, включая процессы в сфере управления человеческими ресурсами, в организации стандартизированы. Для новых сотрудников в соответствии с профессиональным стандартом регламентированы такие инструменты адаптации, как Книга новичка («Навигатор нового сотрудника»), индивидуальная программа адаптации для каждого сотрудника, вводные инструктажи, обучающие семинары, знакомство с историей корпорации, кадровой политикой и социальными гарантиями, условиями труда и т. д. После прохождения адаптационного периода проводится анкетирование новичков с целью выявления эффективности результатов их адаптации.

Последнее анкетирование новых сотрудников показало следующие результаты:

1) Информированность персонала о наличии регламентирующих адаптацию документов (рис. 25).

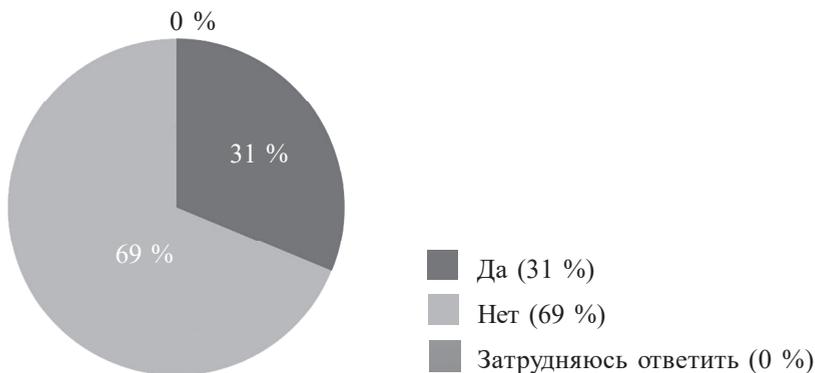


Рис. 25. Данные об информированности персонала о регламентах адаптации

2) Уровень информированности персонала о наличии специальных программ адаптации (рис. 26).

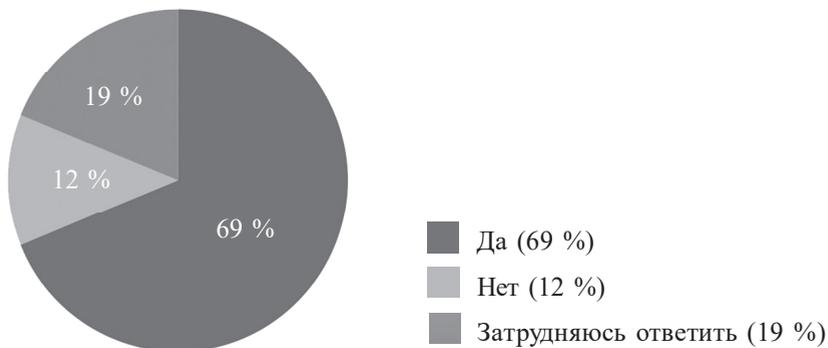


Рис. 26. Данные об информированности персонала о наличии специальных программ адаптации

3) Проведение с новыми сотрудниками адаптационных мероприятий (рис. 27).

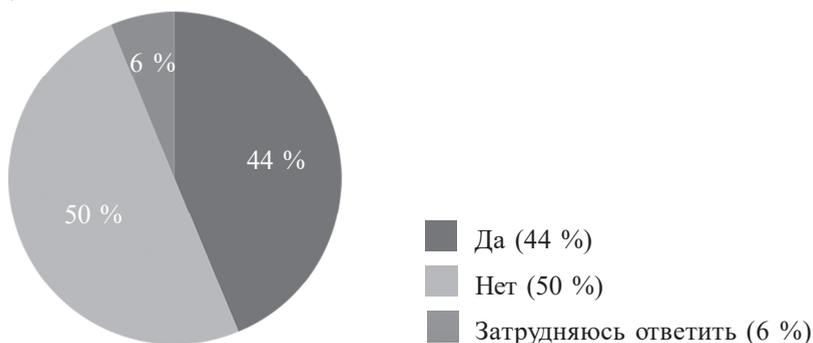


Рис. 27. Подтверждение новичками проведения для них адаптационных мероприятий

4) Ясность целей и задач на период адаптации новичка (рис. 28).

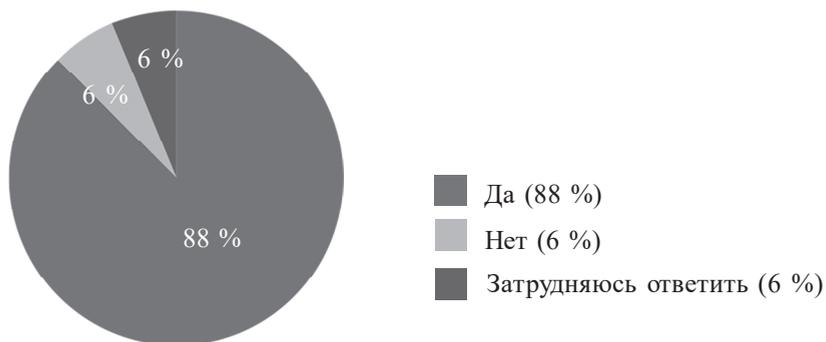


Рис. 28. Мнение новичков о ясности целей и задач на период их адаптации

5) Ясность критериев оценки деятельности новичка в период адаптации (рис. 29).

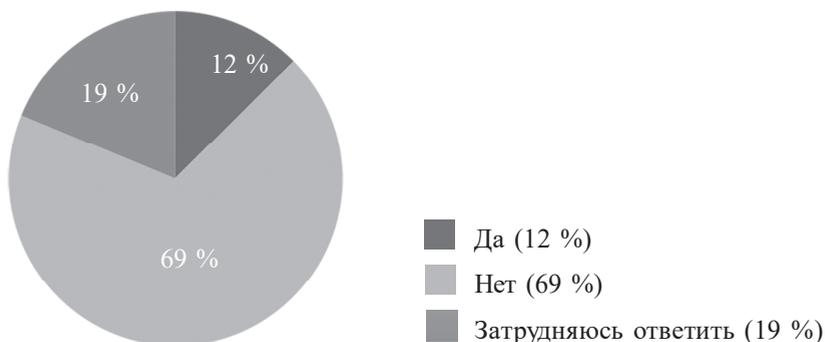


Рис. 29. Мнение новых сотрудников о ясности критериев оценки их деятельности в период адаптации

6) Потребность новых сотрудников в помощи со стороны коллег (рис. 30).

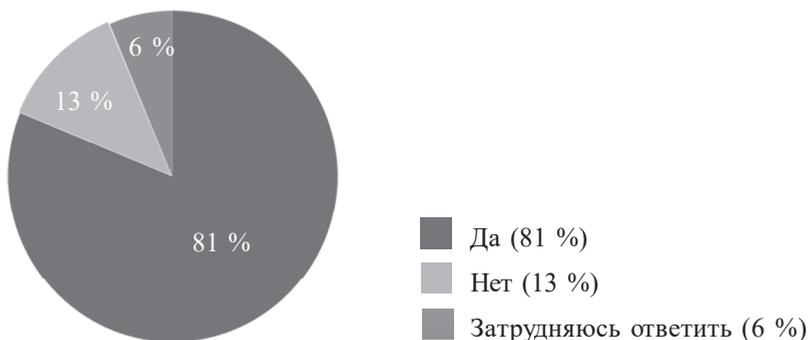


Рис. 30. Мнение новичков о необходимости для них помощи коллег

7) Наличие ответственного за адаптацию новичка (рис. 31).

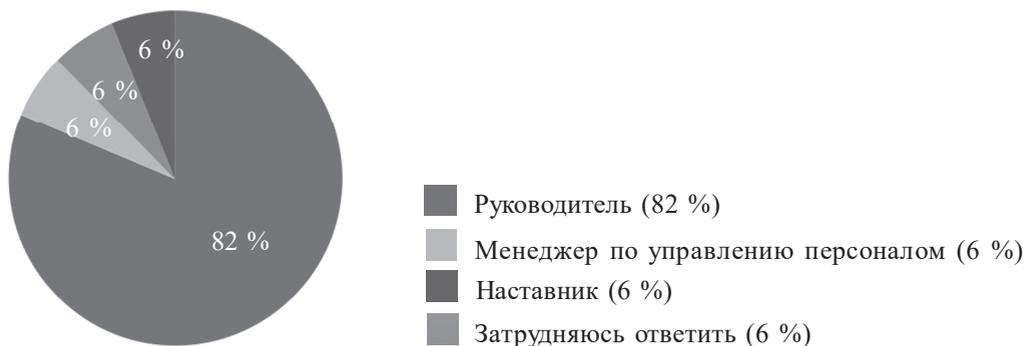


Рис. 31. Указанные новичками ответственные за адаптацию нового сотрудника

8) Данные о знании новичками территориального расположения подразделений организации (рис. 32).



Рис. 32. Знание новичками территориального расположения подразделений организации

9) Данные об информированности сотрудников о стандартах поведения в организации (рис. 33).

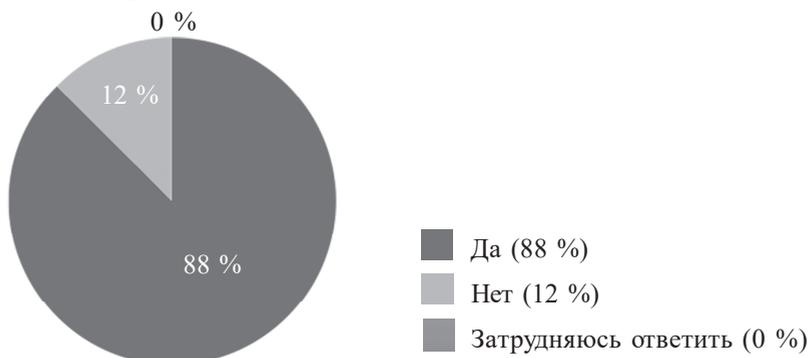


Рис. 33. Информированность сотрудников о правилах и нормах поведения в организации

10) Проведение с новичками инструктажей и обучающих мероприятий (рис. 34).

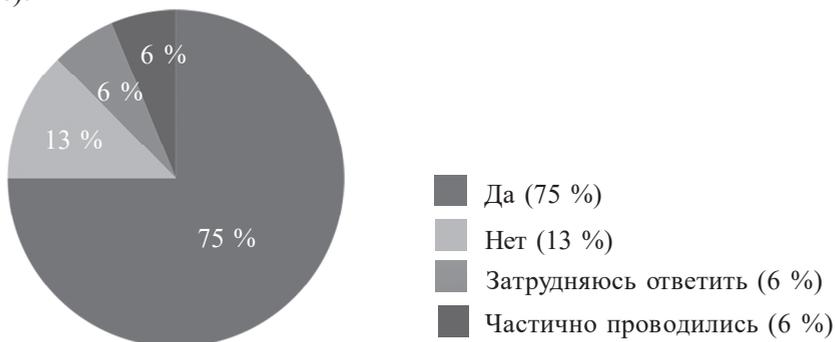


Рис. 34. Подтверждение новичками проведения с ними обучающих мероприятий

11) Данные о понимании новичками технологий их работы (рис. 35).

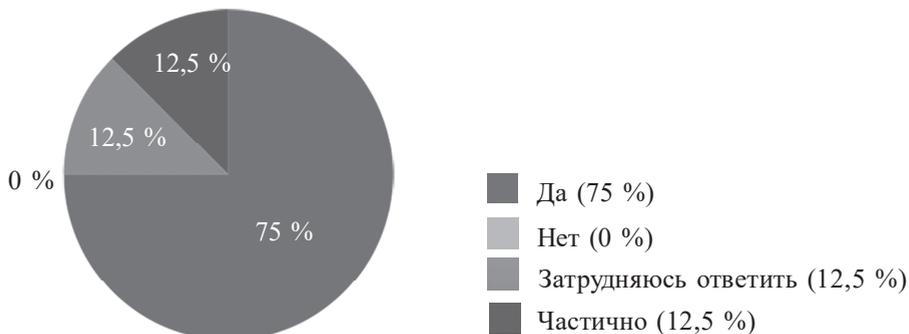


Рис. 35. Понимание новыми сотрудниками технологий решения рабочих задач

12) Данные о конфликтах новичков в процессе адаптации (рис. 36).

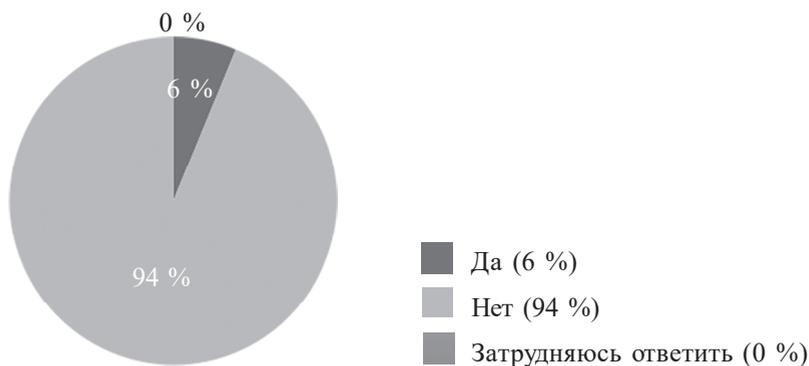


Рис. 36. Наличие конфликтов с руководителем подразделения, где работает новичок

13) Данные о наличии и частоте обсуждения с руководителями подразделений хода адаптации новичков (рис. 37).

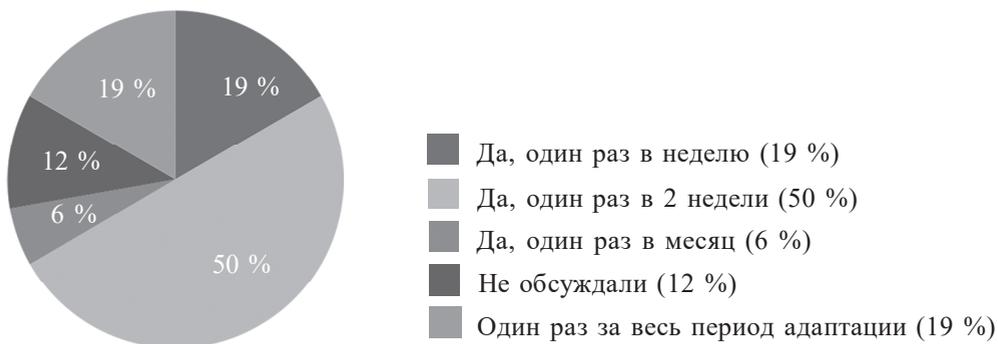


Рис. 37. Наличие и частота обратной связи с новичками в ходе их адаптации

14) Причины неэффективной адаптации новых сотрудников (рис. 38).

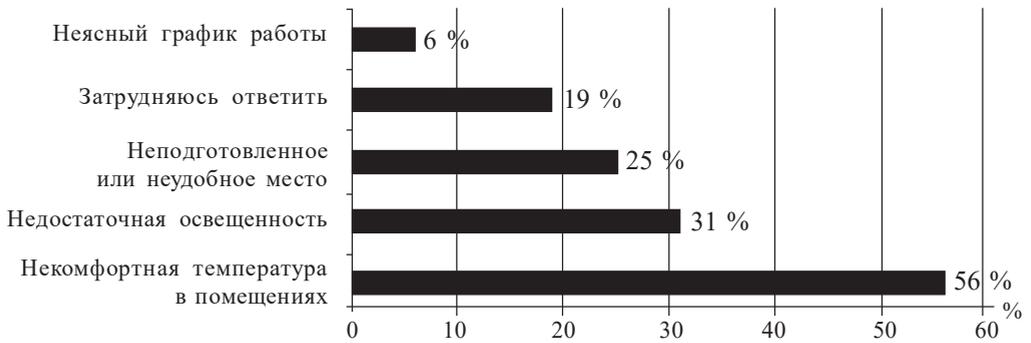


Рис. 38. Мнение новичков о причинах их неэффективной адаптации

15) Данные об активности руководства при устранении некомфортных условий труда для новичков (рис. 39).

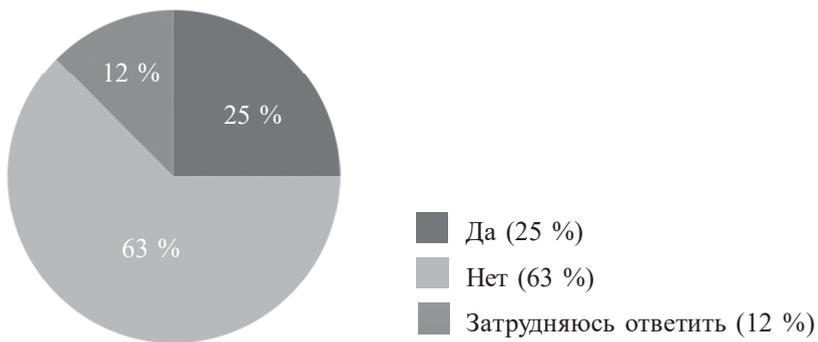


Рис. 39. Подтверждение новичками активных действий руководства для устранения некомфортных условий труда

16) Условия успешной адаптации новых сотрудников (рис. 40).

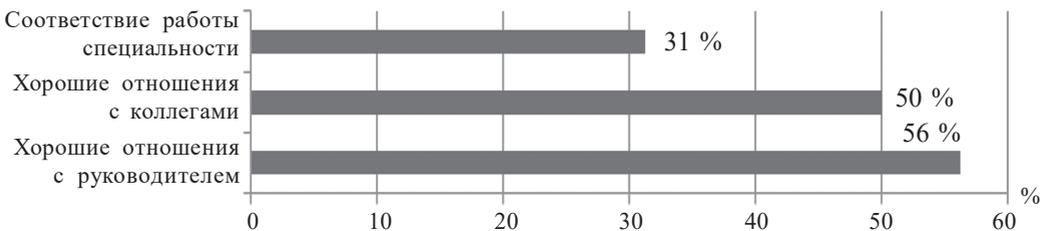


Рис. 40. Мнение новичков о факторах их успешной адаптации

17) Формирование чувства вовлеченности у новых сотрудников в ходе их адаптации (рис. 41).

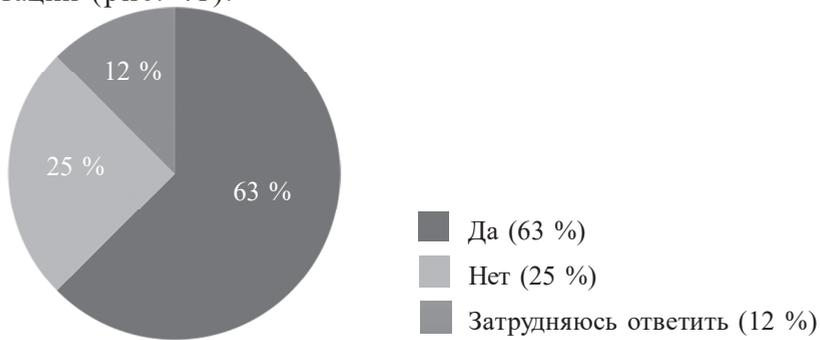


Рис. 41. Мнение новых сотрудников о формировании у них чувства вовлеченности в период адаптации

18) Данные о проведении оценки по итогам адаптации новых сотрудников (рис. 42).

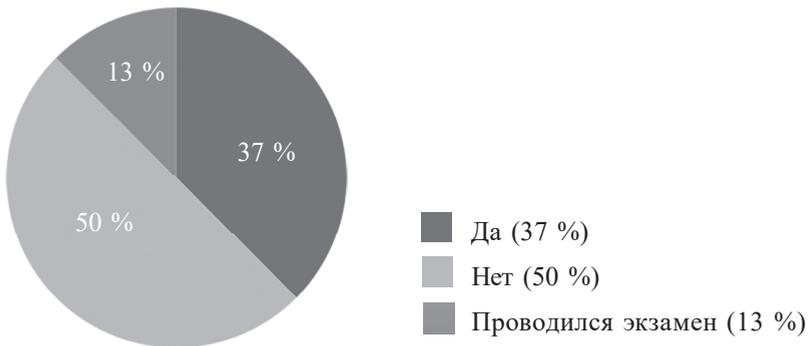


Рис. 42. Мнение новичков о наличии оценочных мероприятий по итогам их адаптации

19) Наличие обратной связи с новичками со стороны руководства по поводу степени успешности прохождения ими адаптации (рис. 43).

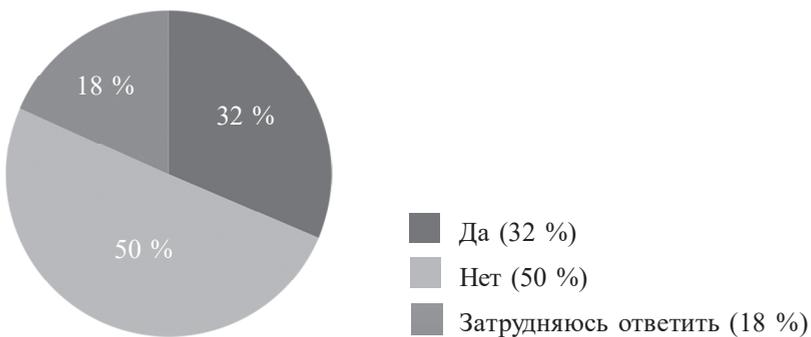


Рис. 43. Мнение новичков о наличии с ними обратной связи после прохождения адаптации

## Вопросы

1. Как вы считаете, корректно ли организована система адаптации в корпорации ВСМПО – АВИСМА? Дает ли она гарантии успеха новичкам при прохождении испытательного срока?
2. Какие виды адаптации новых сотрудников используются на данном предприятии?

## Задания

1. Назовите сильные и слабые стороны адаптации, которая проводится в организации ВСМПО – АВИСМА.
2. Посоветуйте мероприятия по совершенствованию процесса адаптации на названном предприятии.
3. Предложите HR-метрики, которые позволят оценить результаты адаптации новых сотрудников в ВСМПО – АВИСМА.

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Как вы считаете, корректно ли организована система адаптации в корпорации ВСМПО – АВИСМА? Дает ли она гарантии успеха новичкам при прохождении испытательного срока?*

### **О т в е т**

Несмотря на наличие в названной организации стандарта в области управления человеческими ресурсами, и в частности в сфере адаптации новых сотрудников, в целом система работает неэффективно, поскольку многие необходимые для успешной адаптации процедуры не проводятся.

*2. Какие виды адаптации новых сотрудников используются на данном предприятии?*

### **О т в е т**

На предприятии проводятся в основном два вида адаптации – профессиональная и социально-психологическая. Психофизиологическая и организационная адаптация представлены незначительно, о чем и говорят выявленные в ходе анкетирования причины, мешающие успешной адаптации.

### **Задания**

*1. Назовите сильные и слабые стороны адаптации, которая проводится в организации ВСМПО – АВИСМА.*

### **О т в е т**

Характеристика процесса адаптации на данном предприятии представлена в табл. 19.

**Сильные и слабые стороны системы адаптации в ВСМПО – АВИСМА**

Сильные стороны	Слабые стороны
Стандартизация процессов адаптации	Игнорирование документов, регламентирующих адаптацию
Ясность целей и задач адаптации	Недостаточная информированность новичков о критериях оценки их деятельности
Наличие обучающих мероприятий для успешной адаптации	Низкая информированность новичков о наличии специальных программ адаптации
Регулярность обсуждения результатов деятельности новых сотрудников с руководителем подразделения в процессе адаптации	Отсутствие итоговых мероприятий и обратной связи по оценке адаптации
Успешность прохождения новичками профессиональной и социально-психологической адаптации	Низкий уровень проведения организационной и психофизиологической адаптации новых сотрудников

*2. Посоветуйте мероприятия по совершенствованию процесса адаптации на названном предприятии.*

**О т в е т**

Адаптация персонала в корпорации ВСМПО – АВИСМА должна строиться в соответствии со стандартом организации, с использованием поддерживающих процедур и обратной связи. Адаптация должна быть тщательно спланирована, новичку должна быть выдана программа адаптации с указанием этапов, мероприятий и оценочных процедур на всем протяжении процесса адаптации.

*3. Предложите HR-метрики, которые позволят оценить результаты адаптации новых сотрудников в ВСМПО – АВИСМА.*

**О т в е т**

HR-метрики для оценки успешности адаптации в данной компании:

1) Стоимость: в расчеты стоимости адаптации одного сотрудника входят средние трудозатраты сотрудников.

2) Время: время от старта подбора до выхода на точку безубыточности рассчитывает срок достижения равенства доходов компании от деятельности сотрудника и расходов на него.

3) Качество: коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе сотрудника указывает на ошибки в адаптации. Коэффициент текучести в первые полгода /год работы по инициативе сотрудника указывает на ошибки в подборе и адаптации персонала.

4) Обратная связь: удовлетворенность сотрудника процессом адаптации измеряется с помощью опроса.

## РАЗДЕЛ 4

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### Кейс 1

## Оценка системы мотивации сотрудников магазина розничной торговли одеждой

### Описание организации

ОАО «Melon Fashion Group» – крупнейшая в России компания в сфере легкой промышленности, история которой началась с фабрики по пошиву женской одежды имени В. Мюнценберга, созданной в 1923 году на базе рукодельной школы. В 1948 году производство получило новое название – Ленинградская государственная швейная фабрика «Первомайская», а в 1964 году появилась «Первомайская заря». 1999–2001 годы стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. В 2003 году компания успешно прошла акционирование и в настоящее время в статусе ОАО «Melon Fashion Group» владеет торговыми марками и соответственно дочерними компаниями Befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, специализирующимися на производстве мужской и женской одежды, обуви и аксессуаров. Компания гордится тем, что успешно адаптирует актуальные тенденции с подиумов для повседневной носки, создает городскую моду, которая не требует от покупателя больших денежных трат. Так, девиз «Befree» – «We make fashion easy» («Мы делаем моду легко»).

Компания ОАО «Melon Fashion Group» по организационно-правовой форме является юридическим лицом в форме открытого акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – федеральной, по характеру интеграции – холдингом.

По И. Адизесу, компания находится на стадии жизненного цикла «Расцвет», так как на данном этапе организация одновременно и гибка, и управляема. Она занимается планированием своей деятельности и последова-

тельно осуществляет свои планы, ориентируясь на результат и удовлетворение потребностей клиентов компании.

### Описание ситуации

Костромцова Олега Васильевича пригласили на должность менеджера по персоналу в один из магазинов бренда «Vefree», численность работников которого не превышает 10 человек.

Придя в компанию в первый рабочий день, Олег Васильевич остался доволен обстановкой собственного кабинета, приветливостью руководства и коллег. При общении с управляющей организацией Ниной Олеговной у него сложилось о компании хорошее впечатление. В разговоре управляющая отметила удовлетворенность сотрудников местом работы, существующей системой оплаты труда и дружеской атмосферой в коллективе. «Каждый из нас считают “Vefree” своим вторым домом!» – отметила Нина Олеговна. – Мы пытаемся создать необходимые условия для плодотворной работы сотрудников: комфортные залы обслуживания, гибкий график работы, трансфер, медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой и многое другое».

Однако спустя несколько дней Олег Васильевич стал чувствовать фальшивость «красивой обертки». При общении с сотрудниками менеджер по персоналу все чаще стал отмечать их недовольство существующим положением дел. Однажды за обедом Олег Васильевич случайно услышал фразу от одного из продавцов-консультантов: «У меня складывается ощущение, что, чем больше я беру смен, тем меньше мне платят. Руководство всегда найдет, за что можно оштрафовать».

Такой расклад дел удивил молодого менеджера по персоналу, поэтому он решил тщательно изучить вопрос мотивации персонала. Он начал с анализа локальных актов организации, регламентирующих стимулирование труда сотрудников. Нина Олеговна долго оттягивала предоставление нужных документов, ссылаясь на личную занятость, но через несколько дней просьбу менеджера по персоналу все же удовлетворила. Изучив документы, Олег Васильевич сделал следующие выводы:

1) Систему стимулирования сотрудников «Vefree» регламентируют следующие документы:

- Положение об оплате труда работников.
- Положение о премировании работников, надбавках и компенсационных выплатах.
- Положение о неденежном стимулировании труда.

Данные документы в полной мере отражают материальную часть системы стимулирования в «Vefree».

2) Нематериальное стимулирование документацией не регламентируется.

Олег Васильевич понял, что ему необходимо срочно поговорить с Ниной Олеговной, чтобы получить ответы на все интересующие его вопросы о стимулировании труда, пока недовольство персонала не накалилось до предела.

Не без труда уговорив руководительницу на встречу, Олег Васильевич поделился с ней услышанной за обедом информацией о том, что сотрудники недовольны существующей системой стимулирования труда. «Это никуда не годится», – с сожалением вздохнул он в ходе разговора. На это Нина Олеговна ответила, что слишком разбаловала персонал. «Если люди пришли работать, то они будут работать, а не сбегать после первого штрафа», – нервно сказала она. «Складывается ощущение, что управляющая совсем не понимает, что на самом деле происходит в компании, – сделал вывод Олег Васильевич.

После разговора с управляющей менеджер по персоналу записал основные выводы из состоявшейся беседы:

– Управляющая организацией отмечает значимость наличия структурированной системы стимулирования на предприятии.

– Среди материальных стимулов выделяются: премии, надбавки, компенсационные выплаты (денежное стимулирование); медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой, предоставление корпоративного транспорта (неденежное стимулирование).

– Нематериальные стимулы не закреплены документально, но применяются в виде стажировок, возможности карьерного роста, объявления благодарности, похвалы, возможности работать по гибкому графику.

– По мнению управляющей «Vefree», сотрудники довольно лояльно относятся к организации.

Не желая оставлять ситуацию без собственного вмешательства, Олег Васильевич решил, что для Нины Олеговны лучшим доказательством текущего положения дел будут результаты анкетирования. «Увидев результаты анкет, Нина Олеговна наконец-то поймет, что пора снимать розовые очки», – думал менеджер по персоналу, составляя вопросы для сотрудников.

Анкетирование, к удивлению руководства, с охотой прошли все сотрудники. В результате были выявлены особенности оценки сотрудниками системы мотивации в компании, представленные на рис. 44–50.

Результатами анкетирования менеджер по персоналу незамедлительно поделился с начальницей на оперативном совещании. Увидев результаты опроса, Нина Олеговна растерялась и долго не могла найти аргументы, объясняющие, почему в компании сложилась такая ситуация.

Насколько вы осведомлены о системе стимулирования труда, существующей в «Vefree»?

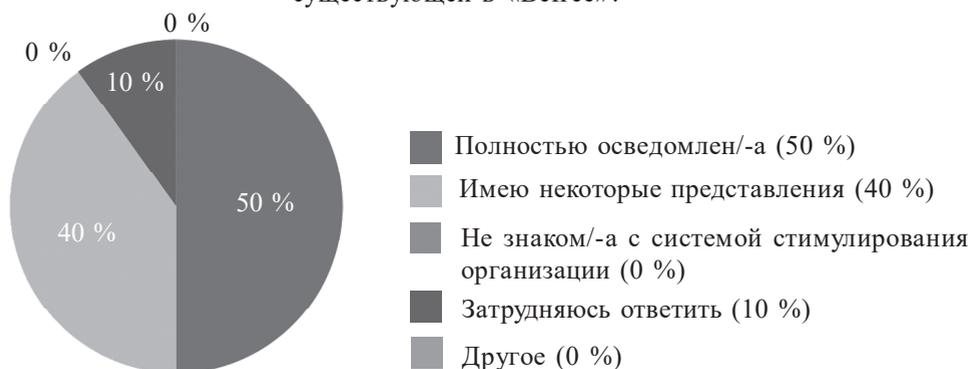


Рис. 44. Осведомленность работников о системе стимулирования труда в организации

Справедлива ли система стимулирования в «Vefree»?

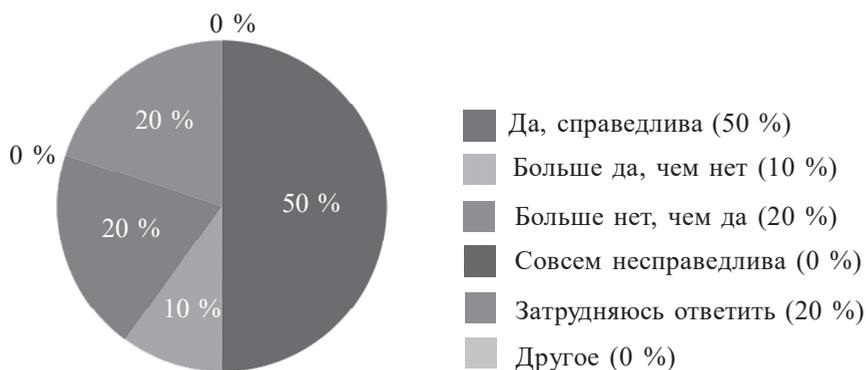


Рис. 45. Оценка сотрудниками справедливости системы стимулирования персонала

Устраивает ли вас величина ваших дополнительных заработков (премий, компенсаций, доплат, надбавок) в «Vefree»?

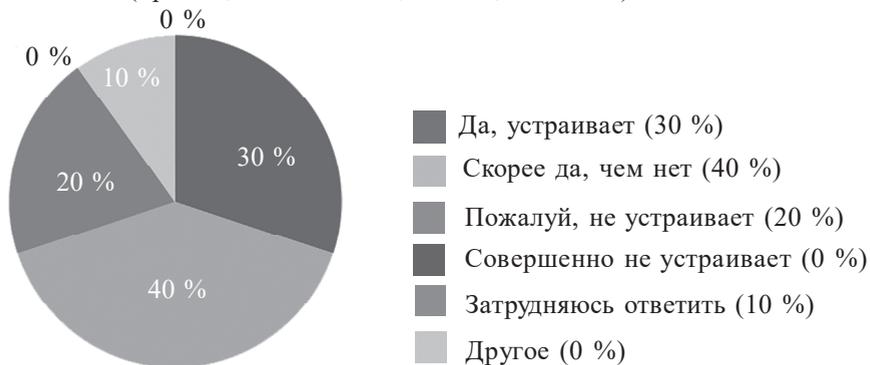


Рис. 46. Удовлетворенность персонала системой материальной мотивации в денежной форме

Какие блокирующие стимулы, используемые в «Vefree»,  
демотивируют вас в наибольшей степени?

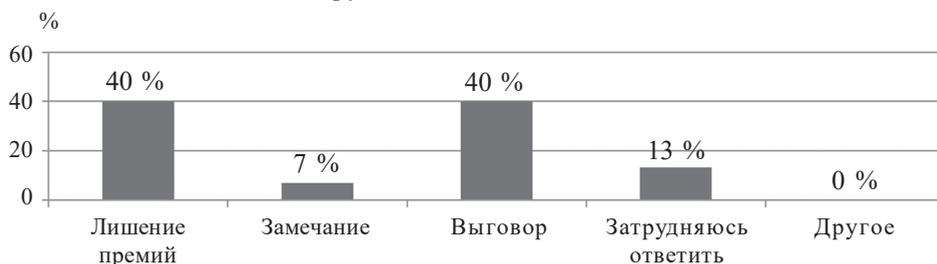


Рис. 47. Отношение сотрудников к блокирующим стимулам, применяемым в организации

Соответствует ли работа в организации «Vefree» вашим ожиданиям,  
сформированным перед трудоустройством в компанию?



Рис. 48. Соответствие работы в организации ожиданиям сотрудников

Каковы ваши карьерные планы на ближайшие 1–2 года?

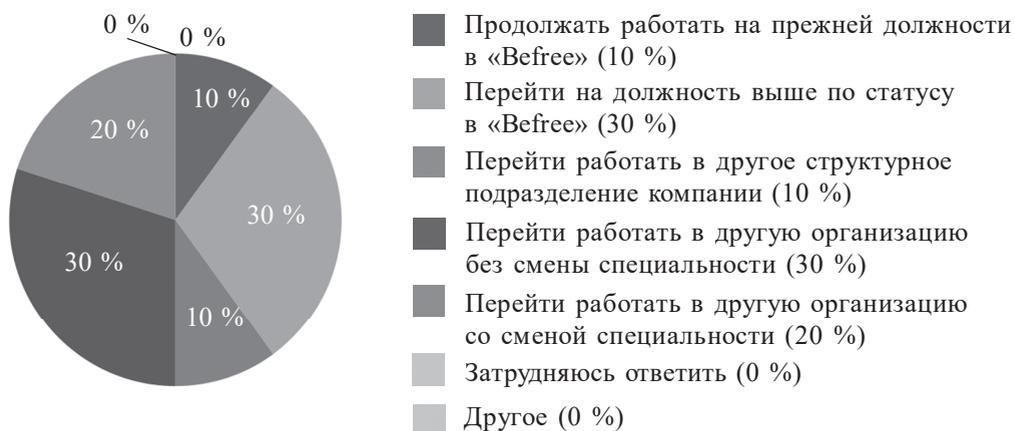


Рис. 49. Карьерная мотивация сотрудников

Порекомендуете ли вы компанию «Vefree» для трудоустройства своим знакомым и родным?

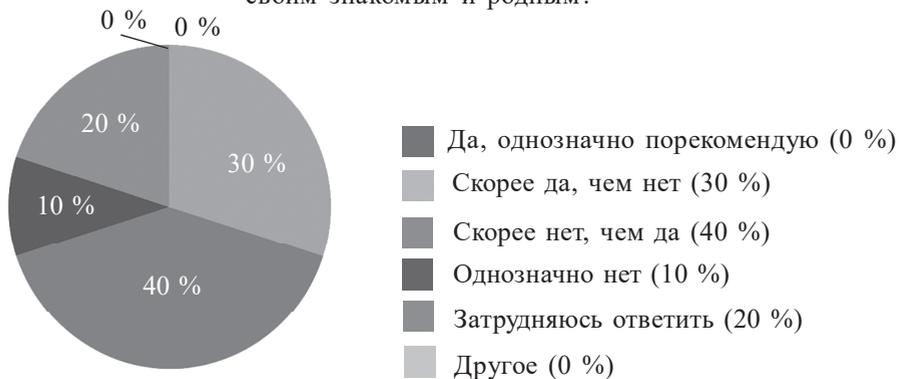


Рис. 50. Мнение сотрудников о возможности рекомендовать свою компанию в качестве места работы родным и знакомым

## Вопросы

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Vefree»? Обоснуйте ответ.
2. Какие ошибки допустила управляющая Нина Олеговна при реализации системы стимулирования труда в данной организации?
3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу Олег Васильевич?

## Задания

1. Составьте сравнительную таблицу сильных и слабых сторон существующей в «Vefree» системы стимулирования труда.
2. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда в данной организации.
3. Предложите способы мониторинга уровня лояльности сотрудников в компании «Vefree».

## Примерное решение кейса

### Вопросы

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Vefree»? Обоснуйте ответ.

О т в е т

Система стимулирования труда в данной организации реализуется не вполне эффективно, так как не отвечает задачам своего функциониро-

вания, в результате чего сотрудники оказываются недостаточно мотивированными работать лучше. Это показывают представленные в кейсе диаграммы:

- только 50 % сотрудников считают существующую систему стимулирования справедливой (рис. 45);

- более 80 % сотрудников не устраивают существующие в организации блокирующие стимулы (рис. 47);

- только для 10 % сотрудников работа в компании соответствует их ожиданиям, сформированным при трудоустройстве (рис. 48).

*2. Какие ошибки допустила управляющая Нина Олеговна при реализации системы стимулирования труда в данной организации?*

**О т в е т**

Нина Олеговна не обсуждала с сотрудниками приемлемость и справедливость существующей в «Vefree» системы стимулирования труда, из-за чего не знала о недовольстве подчиненных. Причем только 50 % подчиненных были осведомлены о системе стимулирования, применяемой в организации (рис. 44). Нина Олеговна сама также недостаточно мотивирована, чтобы не только совершенствовать систему материального стимулирования, но и прилагать усилия для разработки и реализации системы нематериального стимулирования в «Vefree». Все сказанное негативно сказывается на уровне лояльности сотрудников.

*3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу Олег Васильевич?*

**О т в е т**

Система стимулирования труда в «Vefree» нуждается в доработке, а именно необходимы:

- пересмотр существующих в организации локальных нормативных актов – положений в целях повышения эффективности системы материального стимулирования труда;

- формирование системы нематериального стимулирования труда;

- устранение демотивирующих блокирующих стимулов.

### **Задания**

*1. Составьте сравнительную таблицу сильных и слабых сторон существующей в «Vefree» системы стимулирования труда.*

**О т в е т**

Анализ сильных и слабых сторон системы стимулирования труда персонала в данной организации представлен в табл. 20.

**Сильные и слабые стороны системы стимулирования труда  
в «Vefree»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие нормативной базы, регулирующей материальное стимулирование	Отсутствие нормативного регулирования нематериального стимулирования
Значимость для руководства наличия в «Vefree» структурированной системы стимулирования	Недостаточная эффективность материального стимулирования труда, реализуемого в организации
В целом сотрудники осведомлены о системе стимулирования, существующей в «Vefree»	Отмечается неудовлетворенность сотрудников существующей системой стимулирования труда: <ul style="list-style-type: none"> <li>– лишь половина сотрудников считает систему стимулирования труда, используемую в «Vefree», справедливой;</li> <li>– в организации применяются блокирующие стимулы, которые демотивируют сотрудников;</li> <li>– меньше половины сотрудников лояльно относятся к организации и готовы рекомендовать ее для трудоустройства своим родным и знакомым</li> </ul>

*2. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда в данной организации.*

**О т в е т**

Рекомендации представлены в табл. 21.

**Перечень рекомендаций по совершенствованию  
системы стимулирования труда персонала в «Vefree»**

Рекомендации	Мероприятия	Предполагаемые результаты
Расширение системы материального стимулирования: внедрение материального стимулирования в денежной форме (социальный пакет)	Премирование по результатам работы Надбавка к должностному окладу за сложность и напряженность работы, специальный режим работы Выдача материальной помощи Дополнительные льготы при выходе на пенсию Страхование сотрудников	Повышение уровня мотивации сотрудников Увеличение прибыли компании Создание атмосферы вовлеченности Повышение уровня лояльности сотрудников

Рекомендации	Мероприятия	Предполагаемые результаты
	Компенсация аренды жилья Кредитование сотрудников Оплата такси и предоставление служебного транспорта Предоставление сотрудникам абонемента в спортивный зал Бесплатное питание в столовой Бесплатное пользование автоматами горячих напитков	
Разработка Положения о нематериальном стимулировании сотрудников «Vefree» и внедрение системы нематериального стимулирования	Изменение статуса сотрудника – повышение по службе Организация корпоративного досуга Разработка системы общественного признания заслуг сотрудника Проведение традиционных мероприятий в течение года Услуги корпоративного транспорта Предоставление сотрудникам скидок	Положительное влияние на уровень мотивации сотрудников Увеличение прибыли компании Создание атмосферы вовлеченности Повышение уровня лояльности сотрудников
Мониторинг уровня лояльности сотрудников «Vefree»	Первичное анкетирование Анкетирование увольняющихся сотрудников Проведение интервью с представителями тех категорий сотрудников, у которых есть проблемы с уровнем лояльности Текущий мониторинг лояльности	Диагностика уровня лояльности сотрудников организации

3. Предложите способы мониторинга уровня лояльности сотрудников в компании «Vefree»?

О т в е т

Для мониторинга лояльности сотрудников компании рекомендуется использовать *индекс чистой лояльности сотрудников eNPS (employee Net Promoter Score)*, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией [7].

Чтобы определить коэффициент eNPS, проводится опрос работников компании. Они должны ответить на следующий вопрос: «С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?» Ответ дается в виде оценки в диапазоне от 0 до 10.

После опроса производится анализ полученных результатов. Для этого сотрудников компании условно разделяют на три группы:

– «Промоутеры» – сотрудники, давшие оценку 9 или 10, т. е. работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям.

– «Нейтралы» – сотрудники, поставившие оценку 7 или 8, т. е. те, кто не настроен рекомендовать компанию своим друзьям или знакомым. «Нейтралами» чаще всего являются пассивные работники, в принципе готовые поменять компанию.

– «Критики» – сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6, т. е. те, кто разочарован своей работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта и никогда не будут рекомендовать компанию своим друзьям.

Индекс eNPS – это разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков». Соответственно чем больше сотрудников являются «промоутерами», тем крепче «фундамент» компании и тем больше у нее предпосылок для активного роста и развития.

Формула для расчета eNPS: количество «промоутеров» минус количество «критиков» надо разделить на количество респондентов и все умножить на 100.

Пример. Вы получили 100 ответов во время опроса. 10 ответов даны с оценкой в диапазоне от 0 до 6 («критики»); 20 ответов – в диапазоне от 7 до 8 («нейтралы»); 70 ответов – в диапазоне от 9 до 10 («промоутеры»). Очевидно, что доли каждой из групп составляют 10 %, 20 % и 70 % соответственно.

Вычтите 10 % («критики») из 70 % («промоутеры»), и вы получите результат – 60 %. Поскольку индекс eNPS выражается как целое число, а не в процентах, то индекс eNPS будет равен просто числу 60.

Индекс eNPS со знаком плюс говорит о преобладании лояльных сотрудников над «критиками». Следовательно, чем выше индекс, тем меньше будет текучесть персонала, и есть вероятность того, что по рекомендациям работающих сотрудников в компанию будут приходиться «крепкие» кадры.

Если индекс eNPS равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной. Значит, скоро возможен уход активных и ценных сотрудников, а далее возникнут проблемы с наймом нового персонала из-за возможных негативных отзывов о компании.

Следует обратить внимание на то, что зачастую проблемы в компании возникают из-за низкой лояльности сотрудников фронт-офиса, которым поручено поддерживать непосредственный контакт с клиентами.

Регулярное измерение уровня eNPS дает представление о настроениях внутри коллектива, позволяет оценить стабильность компании и сотрудников, удовлетворенность работников политикой компании, уровнем оплаты,

социальным пакетом и т. д. Анализ индекса eNPS способствует качественному построению культуры взаимоотношений внутри компании, формированию четкой структуры коллектива и разработке стратегии в области развития персонала.

Низкий уровень лояльности работников компании говорит о большой вероятности их сопротивления организационным изменениям, которые может провести руководство компании в будущем.

При низком индексе лояльности сотрудники не являются настолько лояльными к компании, чтобы разделить с ней риски, связанные с выбором активной конкурентной позиции по росту/расширению бизнеса в ближайшее время.

## Кейс 2

### **Нематериальная мотивация педагогов образовательных учреждений с учетом поколенческих различий**

#### **Описание организаций**

1. *Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия» (МАОУ «Гимназия»).*

Гимназия основана 01.09.1966 года. С 2000 года – лингвистическая гимназия. С 2003 года – Муниципальное общеобразовательное учреждение «Гимназия». С 2011 года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гимназия». С 2013 года – Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия».

2. *Муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа» (МАОУ СОШ).*

Школа основана 01.01.1961 года. С 1961 года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение СОШ. С 2016 года – Муниципальное автономное образовательное учреждение СОШ.

3. *Частное общеобразовательное учреждение «Гимназия “Екатеринбург – Париж”» (ЧОУ «Гимназия»).*

Гимназия основана 07.08.1992 года. В 1993 году меняет статус с частного лица на муниципальный лицей. В 1997 году получает сертификат действительного члена Проекта ассоциированных школ ЮНЕСКО. В 2003 году меняет статус лица на статус гимназии. В 2008 году становится частным общеобразовательным учреждением и получает название «Гимназия “Екатеринбург – Париж”». Учредителем организации становится ООО «УГМК-Холдинг».

Все учреждения занимаются предоставлением образовательных услуг – обучением детей начиная с дошкольного возраста.

Все организации, по И. Адизесу, находятся на этапе жизненного цикла «Расцвет», так как в них установлены четкие цели, каждый отдел и все сотрудники упорно и четко выполняют свои задачи, работа организаций отлажена.

По типу все организации являются юридическими лицами в форме учреждений, по отношению к власти – неправительственными, по отношению к главной цели – общественными, по отношению к прибыли – некоммерческими, по отраслевой принадлежности – образовательными, по самостоятельности принятия решений – головными, по размеру и численности работников – средними, по отношению к человеку – корпоративными, по схеме формирования ориентированы на социальные потребности, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальные.

Тем не менее имеются следующие различия: по источникам финансирования МАОУ «Гимназия» и МАОУ СОШ – бюджетные организации, ЧОУ «Гимназия» – внебюджетная; по форме собственности МАОУ «Гимназия» и МАОУ СОШ – муниципальные организации, ЧОУ «Гимназия» – частная.

### **Описание ситуации**

Евгении, Диане и Александре – студенткам 3-го курса направления «Управление персоналом» – предстояло пройти производственную практику. В университете они познакомились с теорией поколений и планировали проверить, применима ли она в действительности. Каждая студентка решила пройти практику в той школе, которую окончила, ведь все девушки питали теплые чувства к своим alma mater. Для проведения исследований Евгения пошла в МАОУ СОШ, Диана – в ЧОУ «Гимназия», а Александра – в МАОУ «Гимназия».

Одним из заданий программы практики было изучение управления поколенческими различиями при проектировании системы нематериальной мотивации в названных образовательных организациях. В ходе исследований был проанализирован их кадровый состав через призму поколенческих групп, а также особенности систем нематериальной мотивации.

Анализируя кадровый состав образовательных учреждений с помощью анкетирования, студентки выявили в них количественное соотношение разных поколенческих групп (рис. 51–53).

После проведения исследования системы нематериальной мотивации с учетом поколенческих различий Евгения, Диана и Александра собрались вместе в кафе выпить кофе, обсудить и сравнить полученные результаты.

Количественное соотношение поколенческих групп в МАОУ СОШ

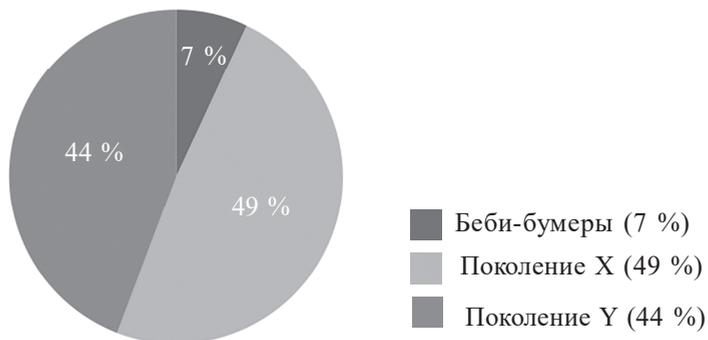


Рис. 51. Поколенческие группы в МАОУ СОШ

Количественное соотношение поколенческих групп  
в ЧОУ «Гимназия»

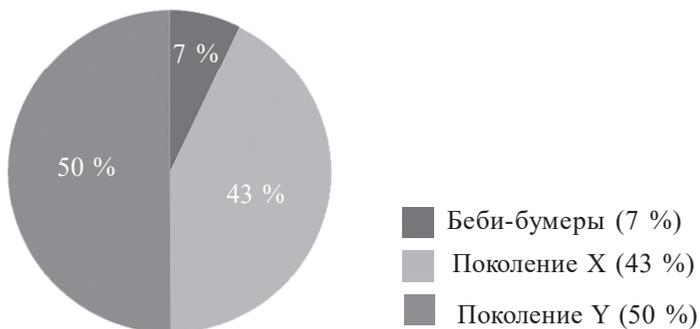


Рис. 52. Поколенческие группы в ЧОУ «Гимназия»

Количественное соотношение поколенческих групп  
в МАОУ «Гимназия»

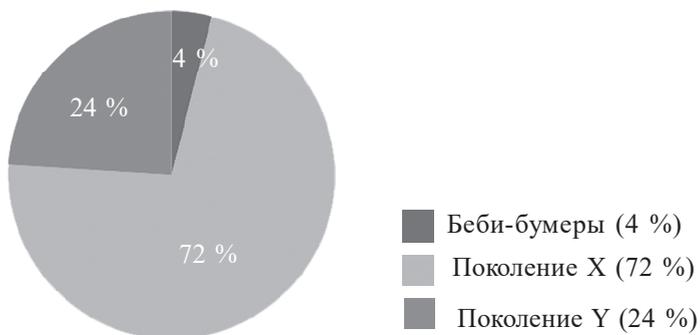


Рис. 53. Поколенческие группы в МАОУ «Гимназия»

Студентки выяснили степень информированности сотрудников о системе нематериальной мотивации (рис. 54).

Информированы ли вы о системе нематериальной мотивации, которая применяется в вашей организации?

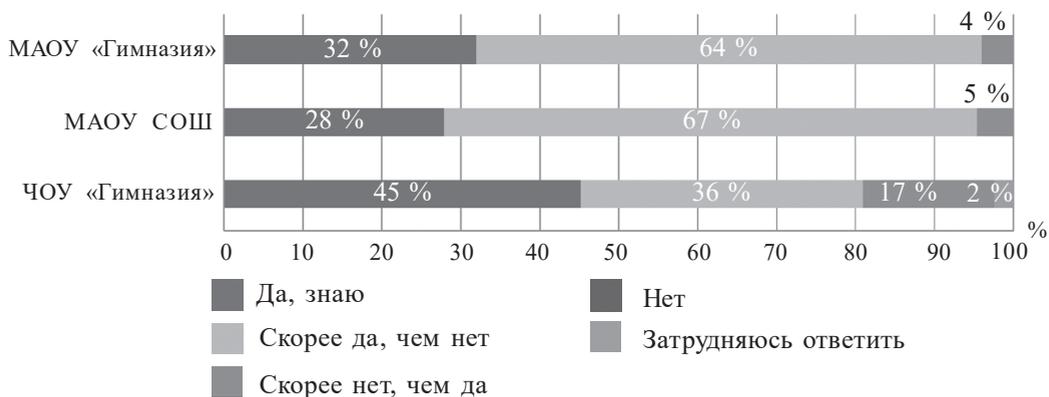


Рис. 54. Степень информированности сотрудников о системе нематериальной мотивации

Студентками также были определены источники информирования сотрудников о системе нематериальной мотивации (рис. 55).

Откуда вы знаете о системе нематериальной мотивации в вашей организации?



Рис. 55. Источники информирования сотрудников о системе нематериальной мотивации

Девушки выявили, как сотрудники образовательных учреждений оценивают уже существующую систему нематериальной мотивации в своих организациях (рис. 56).

Как вы оцениваете систему нематериальной мотивации в вашей организации?

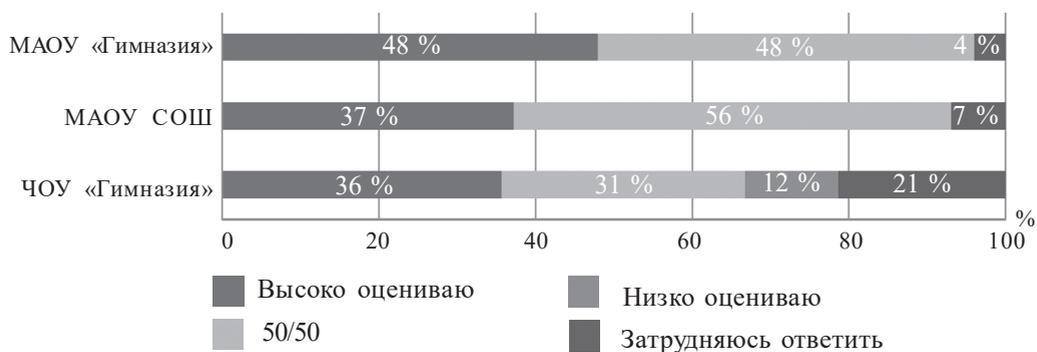


Рис. 56. Общая оценка сотрудниками системы нематериальной мотивации в организациях

Одновременно студентки выяснили, в какой степени руководители образовательных учреждений учитывают особенности поколений при построении системы нематериальной мотивации (рис. 57).

Насколько, по вашему мнению, руководители учитывают особенности поколений при построении системы нематериальной мотивации?

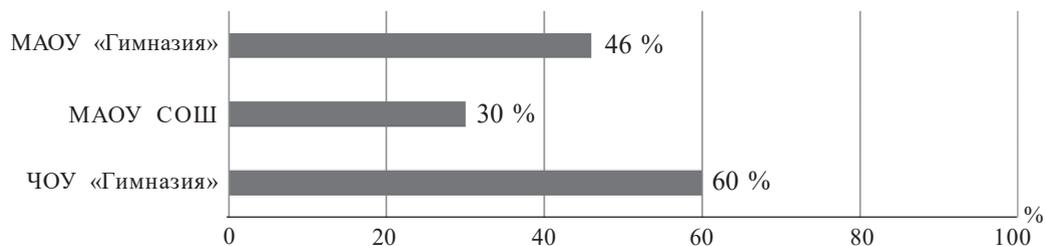


Рис. 57. Степень учета особенностей поколений при построении системы нематериальной мотивации в организациях

Дополнительно практикантки сравнили мнения учителей и руководителей образовательных учреждений (завучей, директоров) о необходимости учитывать поколенческие особенности в системе нематериальной мотивации и о том, как дело обстоит на практике (табл. 22).

По результатам исследований студентки составили обобщенные рейтинги общих (табл. 23) и особенных (табл. 24) приоритетных нематериальных мотиваторов представителей разных поколений, работающих в трех школах.

**Сравнительный анализ мнений учителей и руководителей школ  
об учете поколенческих различий  
при построении системы нематериальной мотивации, %**

Вопрос	Ответ	МАОУ СОШ	МАОУ «Гимназия»	ЧОУ «Гимназия»
<i>Руководители</i>				
Считаете ли вы, что в построении системы нематериальной мотивации необходимо учитывать особенности поколений?	Да	17	43	25
	Скорее да, чем нет	83	57	25
	Скорее нет, чем да	0	0	0
	Затрудняюсь ответить	0	0	50
Базируется ли в вашей школе система нематериальной мотивации на поколенческом принципе?	Да, полностью базируется	0	14	0
	Да, но не во всех аспектах	100	86	50
	Нет, не базируется	0	0	0
	Затрудняюсь ответить	0	0	50
<i>Учителя</i>				
Хотели ли бы вы, чтобы при построении системы нематериальной мотивации ваши руководители учитывали особенности поколений?	Да	83	84	42
	Нет	0	0	0
	Мне все равно	7	12	50
	Затрудняюсь ответить	10	4	8
Учитывают ли ваши руководители особенности поколений при построении системы нематериальной мотивации?	Да, учитывают	3	12	24
	Учитывают отчасти	51	51	47
	Не учитывают	0	0	8
	Затрудняюсь ответить	46	37	21

Т а б л и ц а 23

**Общие приоритетные нематериальные мотиваторы  
разных поколенческих групп сотрудников по трем школам в сумме, %**

Мотиватор	Приоритетность
Благоприятный микроклимат	80
Гибкий график	70
Дополнительный выходной	69
Похвала	68
Самостоятельность в решении некоторых вопросов	62
Карьерный рост	51
Управление проектами организации	50
Просьба дать совет	43
Наделение особыми полномочиями	34
Публичное выражение благодарности	35
Возможность личной встречи с высоким руководством	22

Т а б л и ц а 24

**Особенные приоритетные нематериальные мотиваторы  
разных поколенческих групп сотрудников по трем школам в сумме**

Беби-бумеры		Поколение X		Поколение Y	
Мотиватор	%	Мотиватор	%	Мотиватор	%
Похвала	57	Благоприятный микроклимат	65	Гибкий график	63
Благоприятный микроклимат	54	Дополнительный выходной	59	Карьерный рост	61
Просьба дать совет	53	Самостоятельность в решении некоторых вопросов	53	Управление проектами организации	51
Возможность личной встречи с высоким руководством	41	Управление проектами организации	47	Самостоятельность в решении некоторых вопросов	43

Беби-бумеры		Поколение X		Поколение Y	
Мотиватор	%	Мотиватор	%	Мотиватор	%
Самостоятельность в решении некоторых вопросов	28	Гибкий график	41	Дополнительный выходной	39
Наделение особыми полномочиями	26	Похвала	37	Наделение особыми полномочиями	21
Гибкий график	18	Публичное выражение благодарности	29	Публичное выражение благодарности	17

Обсудив итоги проведенного исследования, Евгения, Александра и Диана поняли, что все три школы испытывают проблемы с системой нематериальной мотивации.

### Вопросы

1. В чем состоит разница мнений руководителей и учителей в понимании поколенческих различий?
2. Какие ошибки допустили руководители образовательных учреждений при построении системы нематериальной мотивации?

### Задания

1. Заполните табл. 25, распределив по процентам особенные приоритетные нематериальные мотиваторы разных поколенческих групп сотрудников образовательных учреждений.
2. Предложите варианты устранения ошибок, допущенных руководителями школ при построении системы нематериальной мотивации.
3. Разработайте систему нематериального мотивирования сотрудников школ с учетом поколенческих различий.
4. Предложите каналы и инструменты информирования сотрудников школ о системе нематериальной мотивации.

**Особенные приоритетные нематериальные мотиваторы  
разных поколенческих групп сотрудников  
по трем школам в сумме**

Беби-бумеры		Поколение X		Поколение Y	
Мотиватор	%	Мотиватор	%	Мотиватор	%
	57		65		63
	54		59		61
	53		53		51
	41		47		43
	28		41		39
	26		37		21
	18		29		17

### Примерное решение кейса

#### **Вопросы**

*1. В чем состоит разница мнений руководителей и учителей в понимании поколенческих различий?*

#### **О т в е т**

По мнению и руководителей, и учителей, при построении системы нематериальной мотивации необходимо учитывать особенности поколений. При этом руководители считают, что степень учета поколенческих особенностей в их системе нематериальной мотивации достаточно высока, но учителя не ощущают это в той мере, о которой заявляют руководители.

*2. Какие ошибки допустили руководители образовательных учреждений при построении системы нематериальной мотивации?*

#### **О т в е т**

Руководители всех названных образовательных учреждений не закрепили документально систему нематериальной мотивации (отсутствует Положение о нематериальной мотивации), не позаботились должным образом об информировании сотрудников о наличии такой системы и не в полной мере учли особенности разных поколений при ее построении.

### **Задания**

1. Заполните табл. 25, распределив по процентам особенные приоритетные нематериальные мотиваторы разных поколенческих групп сотрудников образовательных учреждений.

О т в е т

Распределение нематериальных мотиваторов разных поколенческих групп представлено в табл. 26.

Т а б л и ц а 26

### **Особенные приоритетные нематериальные мотиваторы разных поколенческих групп сотрудников по трем школам в сумме**

Беби-бумеры		Поколение X		Поколение Y	
Мотиватор	%	Мотиватор	%	Мотиватор	%
Похвала	57	Благоприятный микроклимат	65	Гибкий график	63
Благоприятный микроклимат	54	Дополнительный выходной	59	Карьерный рост	61
Просьба дать совет	53	Самостоятельность в решении некоторых вопросов	53	Управление проектами организации	51
Возможность личной встречи с высоким руководством	41	Управление проектами организации	47	Самостоятельность в решении некоторых вопросов	43
Самостоятельность в решении некоторых вопросов	28	Гибкий график	41	Дополнительный выходной	39
Наделение особыми полномочиями	26	Похвала	37	Наделение особыми полномочиями	21
Гибкий график	18	Публичное выражение благодарности	29	Публичное выражение благодарности	17

2. Предложите варианты устранения ошибок, допущенных руководителями школ при построении системы нематериальной мотивации.

О т в е т

Руководителям следует разработать Положение о нематериальной мотивации с учетом поколенческих особенностей сотрудников, а также более тщательно продумать каналы информирования сотрудников об изменениях в системе нематериальной мотивации.

3. Разработайте систему нематериального мотивирования сотрудников школ с учетом поколенческих особенностей.

О т в е т

В Положение о нематериальной мотивации необходимо включить особый раздел о нематериальных мотиваторах, состоящий из двух частей:

1) базовая часть, в которой указаны мотиваторы, распространяющиеся на всех сотрудников (табл. 27);

2) переменная часть, в которой перечислены мотиваторы для каждой поколенческой группы сотрудников отдельно (табл. 28).

Т а б л и ц а 27

**Применение базовых нематериальных мотиваторов в отношении всех поколений сотрудников образовательных учреждений**

Мотиватор	Основание применения
Похвала	Любые положительные достижения, успешное и своевременное выполнение сотрудником своих обязанностей
Доска почета	Наличие учеников со средним баллом выше 4,5, а также учеников-призеров или победителей олимпиад по предметам
Просьба дать совет	Наличие опыта и знаний в определенных сферах образования и управления
Благоприятный микроклимат	Ухудшение взаимоотношений в коллективе, снижение общей работоспособности
Публичное выражение благодарности	Добросовестный труд, успешное выполнение обязанностей и дополнительных функций
Дополнительный выходной	Полная отработка заданного количества рабочих часов в месяц
Профессиональные соревнования между сотрудниками	Необходимость поиска подходящего кандидата для выполнения определенных обязанностей

**Применение переменных нематериальных мотиваторов  
в зависимости от принадлежности  
сотрудников общеобразовательных учреждений  
к определенной поколенческой группе**

Поколение	Мотиватор	Основание применения
Беби-бумеры	Наделение особыми полномочиями	Доверие к сотруднику, добросовестный труд и хорошие результаты
	Возможность личной встречи с высоким руководством	Успешное выполнение собственных обязанностей, активная позиция и инициативность в развитии школы
Поколение X	Управление проектами организации	Активное участие в проектах организации, инициативность, креативность
	Просьба дать совет	Наличие опыта и достаточных знаний во всех сферах жизни организации
	Самостоятельность в решении некоторых вопросов	Доверие к сотруднику, большой опыт работы
Поколение Y	Гибкий график	Полное выполнение ежемесячного плана работы
	Карьерный рост	Достижение организацией поставленных целей
	Составление индивидуального плана развития	Инициативность и желание развития

*4. Предложите каналы и инструменты информирования сотрудников школ о системе нематериальной мотивации.*

**О т в е т**

Каналы и инструменты информирования могут быть различными: интранет, корпоративная почта, корпоративные СМИ, доска объявлений, ознакомление с документом под роспись, совещания, курс вводных лекций, справочник нового сотрудника, получение информации от наставника. Однако наиболее эффективным представляется создание корпоративного портала по типу внутренней корпоративной сети организации, который включал бы разные ресурсы, связанные как с аккумулярованием и распространением необходимой информации, так и с активной коммуникацией профессиональных групп и сообществ организации по всем вопросам, связанным с осуществлением профессиональной деятельности.

## Кейс 3

### Формирование приверженности персонала в компании малого бизнеса

#### Описание организации

Компания «Э-С» с 2017 года специализируется на трех основных направлениях деятельности: поставка металлопроката, металлообработка и инжиниринг. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – бюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – головной, по размерам и численности работников – малой, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами организации являются заводы металлоконструкций, все компании, связанные со строительством и трубопроложением, все компании энергетической сферы. В роли конкурентов выступают «Металл-сервис», «Дипос», «Металлокомплект М». Поставщики: ТМК – Трубная металлургическая компания, такие ее подразделения, как Волжский трубный завод, ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Таганрогский металлургический завод», ОАО «Синарский трубный завод», ПАО «Северсталь».

#### Описание ситуации

В последнее время в двух структурных подразделениях организации часть сотрудников потеряла интерес к работе, они перестали считать себя частью организации. Группой экспертов, приглашенных собственником бизнеса – молодой и энергичной Натальей, было принято решение проанализировать уровень лояльности, идентификации, вовлеченности, приверженности персонала в этих структурных подразделениях с помощью нескольких профессиональных методик.

Для анализа были выбраны следующие методики:

- экспресс-метод Н. А. Щербиной и Н. О. Бурмистровой для оценки приверженности сотрудников компании;
- индекс чистой лояльности eNPS для определения уровня приверженности;
- опросник организационной лояльности Л. Портера для оценки уровня лояльности;

– анкета-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности», выявляющая уровень развития таких показателей, как аффективная (эмоциональная) лояльность, продолжительная лояльность (степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией) и нормативная лояльность (ощущение обязательств перед организацией).

В опросе приняли участие 11 респондентов. Данные, которые получили эксперты, представлены в табл. 29.

Т а б л и ц а 29

**Сводная таблица результатов исследования уровня лояльности сотрудников ООО «Э-С»**

Респонденты	Экспресс-метод Н. А. Щербиной и Н. О. Бурмистровой	Опросник Л. Портера	Анкета Дж. Мейера и Н. Аллен			Индекс eNPS	Стаж работы
Норма	50	4,5	4,1	3,9	3,8	–	
1	38	4,87	3,14	5	4,43	6	6 лет
2	58	6,13	6	4,71	5	10	1 год 2 мес.
3	52	3,13	5,7	4,57	4,57	10	7 лет
4	33	6,2	6	5,14	6	1	> 5 лет
5	63	4,9	4,57	5,7	4,86	9	6 мес.
6	55	5,6	5,43	1,86	3,7	8	5 лет
7	55	5,5	5,29	4,57	5	8	1 год
8	63	6,3	5,57	4,86	4,57	8	2 года
9	63	6,4	5	5	5,43	10	1 мес.
10	63	5,7	5,57	2,86	4,43	10	9 мес.
11	52	6,3	5,43	5,14	5,57	10	1 год 6 мес.

Далее эксперты обозначили показатели разных уровней лояльности сотрудников определенным цветом и цифрами: высокий уровень приверженности – зеленый цвет, цифра 3; средний уровень приверженности – желтый цвет, цифра 2; низкий уровень приверженности – красный цвет, цифра 1 (рис. 58).

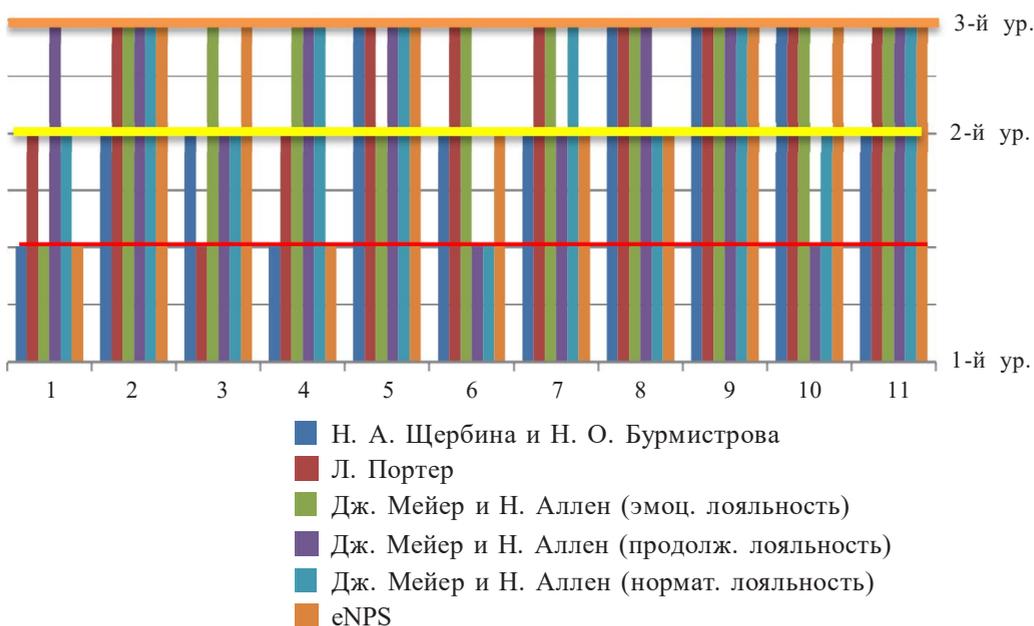


Рис. 58. Сводные результаты оценки уровней приверженности сотрудников ООО «Э-С» согласно различным методикам

Эксперты также определили, что ни один из сотрудников не чувствует удовлетворения или радости от того, что выбрал именно данную организацию для работы, не все сотрудники считают себя частью организации, у них нет ощущения единства. Не считают нужным развивать свои профессиональные навыки, чтобы внести больший вклад в деятельность организации, 18 % респондентов. Такое же количество респондентов (18 %) не считает преданность организации чем-то необходимым и полезным.

Кроме того, экспертами выявлены причины, по которым сотрудники показали высокие и средние результаты приверженности: адекватное руководство, отзывчивый коллектив, карьерные перспективы, надежность организации, возможность проявить инициативу, отличные условия работы.

Руководство компании «Э-С» благодаря проведенному экспертному анализу получило возможность принять меры, чтобы повысить уровень приверженности всех сотрудников своей организации.

## Вопросы

1. Каков в целом уровень приверженности сотрудников в компании «Э-С»?
2. По вашему мнению, есть ли корреляция между стажем работы и уровнем приверженности/лояльности сотрудников в этой организации?
3. Кто из респондентов демонстрирует самый высокий уровень приверженности? Как вы думаете, с чем это связано?

## Задания

1. Определите факторы, которые положительно и отрицательно влияют на уровень приверженности сотрудников в компании «Э-С».
2. Предложите для названной организации варианты повышения уровня приверженности ее персонала.
3. Предложите HR-метрики для оценки степени приверженности персонала в компании «Э-С».

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Каков в целом уровень приверженности сотрудников в компании «Э-С»?*

**О т в е т**

В данной организации в целом наблюдается средний уровень приверженности сотрудников, так как в ней наряду с высокой приверженностью одних респондентов присутствует также средний и низкий уровень приверженности/лояльности других.

*2. По вашему мнению, есть ли корреляция между стажем работы и уровнем приверженности/лояльности сотрудников в организации?*

**О т в е т**

В среднем у сотрудников, которые работают в ООО «Э-С» менее двух лет, уровень приверженности выше, чем у сотрудников, чей стаж насчитывает 5 лет и более. То есть наблюдается отрицательная корреляция между стажем работы и уровнем лояльности сотрудников.

*3. Кто из респондентов демонстрирует самый высокий уровень приверженности? Как вы думаете, с чем это связано?*

**О т в е т**

Самый высокий уровень приверженности выявляется у респондента № 9 (см. табл. 29). Возможно, это связано с тем, что он новичок, а значит, полон сил, энтузиазма и желая работать в данной организации. Процесс адаптации этого сотрудника проходит успешно.

### **Задания**

*1. Определите факторы, которые положительно и отрицательно влияют на уровень приверженности сотрудников в компании «Э-С».*

**О т в е т**

Факторы, влияющие на уровень приверженности персонала в этой организации, представлены в табл. 30.

**Факторы положительного и отрицательного влияния  
на приверженность персонала в организации «Э-С»**

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Адекватное руководство	Отсутствие документов, которые способствуют удержанию/развитию приверженности сотрудников  Наличие в коллективе сотрудников с низким уровнем приверженности  Отсутствие у некоторых сотрудников осознания значимости преданности организации  Нежелание части работников развиваться
Отзывчивый коллектив	
Перспективы	
Надежность	
Возможность проявить инициативу	
Отличные условия работы	
Заинтересованность руководства в подчиненных	
Наличие в коллективе сотрудников, готовых продвигать организацию	

*2. Предложите для названной организации варианты повышения уровня приверженности ее персонала.*

**О т в е т**

Можно предложить следующие мероприятия, которые влияют на приверженность сотрудников:

1) Создание ежемесячного корпоративного электронного журнала с рубриками:

- лучший работник месяца;
- статистика продаж, прибыли организации;
- поздравления сотрудников с днем рождения;
- мотивирующее обращение руководителя;
- предстоящие мероприятия и планы организации и т. д.

Такое нововведение позволит персоналу почувствовать себя частью чего-то большего, возрастет его вовлеченность.

2) Сбор инициативных предложений по улучшению работы. Рекомендуется создать сайт или чат-бот, с помощью которого сотрудник сможет анонимно (по желанию) или открыто предложить свою идею по развитию организации. Предложение будет отправлено на почту HR-менеджера. Если письмо с нововведением было не анонимным, следует дать обратную связь. Необходимо продемонстрировать сотруднику его значимость, заинтересованность в его идеях, а лучшие его предложения внедрить.

3) Разработка индивидуального плана развития (ИПР) или личного карьерного плана (ЛКП) для каждого сотрудника. Это будет своеобразный

личный навигатор, который подскажет, над чем сотруднику следует работать в данный момент и в перспективе. Удобнее сделать ИПР/ЛКП в формате презентации, уделив каждому разделу один слайд. ИПР/ЛКП должен состоять из нескольких разделов: ценности, знания и умения, ближайшая карьерная цель, диагностика, видение, профиль компетенций, цели для улучшения. В результате сотрудник чувствует поддержку и помощь организации, видит возможные пути своего развития, что способствует развитию его эмоциональной лояльности.

4) Внедрение элементов формирования корпоративного патриотизма. К ним относятся: утреннее приветствие, наставления, похвала от руководителя по корпоративной почте. Руководитель выбирает периодичность отправления таких писем (в зависимости от своей нагрузки) и отправляет индивидуально каждому сотруднику. Необходима постоянная пропаганда миссии организации и поддержание ценностей корпоративной культуры с помощью проведения корпоративных мероприятий, в числе которых тимбилдинг-квест; совместное празднование памятных дат компании и государственных праздников; выездные мероприятия (возможно, с семьями сотрудников) и т. д. Игровой формат помогает расслабиться, снять напряжение, забыть о делах и работе, заметить друг в друге новые, интересные качества. Все это повышает у сотрудников приверженность организации.

5) Наставничество. Сотрудники с большим опытом работы в конкретной сфере могут оказывать помощь не только новичкам, но и сотрудникам, которым требуется помощь и консультация.

6) Геймификация. Необходимо создать личный кабинет для каждого сотрудника, куда будут загружаться цели на определенный временной промежуток (месяц, квартал), которые должны быть максимально конкретизированы и персонализированы. Теперь у каждого сотрудника перед глазами будет четкий план и возможность поставить галочку около выполненного дела. За каждую галочку сотрудник получает 10 баллов. Естественно, возникает желание поставить галочку у каждого пункта, а видимость «приза» после выполнения задания добавляет мотивацию и поднимает уровень лояльности. Количество баллов может уменьшиться к концу какого-либо временного промежутка, если сотрудник опаздывал, не сдавал вовремя отчет и т. д., поскольку за каждое такое нарушение баллы списывают. Если сотрудником выполнены все поставленные задачи, он может получить максимум баллов. Тот, у кого больше всего в итоге баллов за данный временной промежуток, получает вознаграждение.

*3. Предложите HR-метрики для оценки степени приверженности персонала в компании «Э-С».*

О т в е т

Названные HR-метрики представлены в табл. 31.

Т а б л и ц а 31

**HR-метрики для оценки приверженности сотрудников  
в организации «Э-С»  
(адаптировано по [1; 7])**

№ п/п	Показатель	Формула	Периодичность расчета	Лицо, ответственное за предоставление данных
1	Уровень удовлетворенности работой ( $Y_{уд}$ )	$Y_{уд} = \frac{Ч_{ру}}{Ч_{об}}$ где $Ч_{ру}$ – число сотрудников, удовлетворенных своей работой; $Ч_{об}$ – общее число работников	Ежегодно	Менеджер по управлению персоналом
2	Коэффициент текучести персонала ( $K_t$ )	$K_t = \frac{Ч_y}{Ч_{срл}}$ где $Ч_y$ – число уволившихся работников; $Ч_{срл}$ – среднее число работников за период	Ежеквартально	Менеджер по управлению персоналом
3	Коэффициент отсутствий на работе ( $K_{ор}$ ) (абсентеизм)	$K_{ор} = \frac{K_{дл}}{H_{рв}}$ где $K_{дл}$ – количество дней, пропущенных работниками по какой-либо причине; $H_{рв}$ – норма рабочего времени за период	Ежеквартально	Менеджер по управлению персоналом
4	Индекс чистой лояльности сотрудников (eNPS)	$eNPS = \left( \frac{K_{пром} - K_{крит}}{K_{респ}} \right) \times 100$ где $K_{пром}$ – количество «промоутеров»; $K_{крит}$ – количество «критиков»; $K_{респ}$ – количество респондентов	Ежегодно	Менеджер по управлению персоналом

## РАЗДЕЛ 5

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

### Кейс 1

## **Построение системы внутренних коммуникаций в дорожно-строительной компании**

### **Описание организации**

Региональная компания в сфере дорожного строительства «ДорСтрой» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – строительной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – многомерной, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. По И. Адизесу, организация прошла через 3 стадии жизненного цикла и сейчас находится на стадии «Юность».

### **Описание ситуации**

В организацию «ДорСтрой» пришел на работу новый HR-менеджер Александр. Имея современное образование и обладая успешным опытом работы в других, более крупных компаниях, он сразу решил проявить себя в качестве компетентного специалиста, чтобы закрепиться на новом месте и реализовать себя. Ему хотелось принять участие в решении приоритетных задач по развитию компании. С этим вопросом он обратился к руководителю HR-службы Валерии, из беседы с которой он узнал о том, что в организации существуют проблемы в области системы внутренних коммуникаций. Валерия рассказала Александру о внутриорганизационных особенностях системы внутренних коммуникаций, сложившейся на данный момент времени:

– основные коммуникации в компании происходят через руководителей подразделений – 40 человек;

- сотрудники чаще всего получают необходимую основную информацию от непосредственного руководителя и на организационных совещаниях;
- HR-менеджер считает наиболее удобными каналами связи различные встречи и объявления руководства;
- у сотрудников и руководства компании открытые и доверительные отношения (сотрудники без опасений могут выразить свое мнение, задавать вопросы и получать ясную обратную связь), благодаря чему сотрудники организации не доверяют информации, полученной через слухи;
- степень информированности сотрудников о положении дел компании находится на среднем уровне;
- компания нуждается в едином канале коммуникации.

Проанализировав данную информацию, Александр понял, что от отлаженной системы внутренних коммуникаций Валерия ждет улучшения оперативного управления организацией, получения достоверной обратной связи от сотрудников и возможности работать с ней, формирования модели поведения сотрудников, повышения лояльности персонала.

## **Вопросы**

1. Какие достоинства и недостатки системы внутренних коммуникаций в компании «ДорСтрой» вы можете выделить?
2. Какие проблемы у этой организации могут возникнуть при существующей в ней системе внутренних коммуникаций?
3. Какие благоприятные условия есть в компании «ДорСтрой» для создания системы внутренних коммуникаций?
4. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять новый HR-менеджер, чтобы построить успешную систему внутренних коммуникаций?

## **Задания**

1. Исходя из результатов беседы HR-менеджера компании «ДорСтрой» с руководителем HR-службы и данных об организации, составьте анкету для опроса руководителей подразделений с целью выявления их оценки существующей системы внутренних коммуникаций.
2. Предложите проект единого канала коммуникаций для сотрудников компании «ДорСтрой» (обоснуйте свой выбор).

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Какие достоинства и недостатки системы внутренних коммуникаций в компании «ДорСтрой» вы можете выделить?*

**О т в е т**

Достоинствами существующей в компании системы внутренних коммуникаций являются высокая скорость принятия решений, единое понимание руководителями целей и задач, совместное обсуждение возникающих проблем.

Недостатки системы внутренних коммуникаций компании – неполный охват сотрудников информационной рассылкой и большие временные затраты на информирование персонала.

*2. Какие проблемы у этой организации могут возникнуть при существующей в ней системе внутренних коммуникаций?*

**О т в е т**

При существующей в компании системе внутренних коммуникаций могут возникнуть следующие проблемы:

- несвоевременное и неполное информирование сотрудников;
- слабо развитые или неразвитые горизонтальные связи между сотрудниками;
- отсутствие устойчивой корпоративной культуры;
- низкий показатель вовлеченности персонала;
- большие временные затраты на информирование;
- неполный охват сотрудников при информировании.

*3. Какие благоприятные условия есть в компании «ДорСтрой» для создания системы внутренних коммуникаций?*

**О т в е т**

Благоприятными условиями для создания системы внутренних коммуникаций в данной организации являются доверительные взаимоотношения сотрудников с руководством компании, благодаря которым сотрудники без опасений могут выражать свое мнение, задавать вопросы и получать ясную обратную связь.

Система внутренних коммуникаций в организации на базовом уровне существует, что может послужить основой для ее модернизации.

*4. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять новый HR-менеджер, чтобы построить успешную систему внутренних коммуникаций?*

**О т в е т**

После беседы с руководителем HR-службы новому HR-менеджеру следует:

- провести анкетирование среди сотрудников организации, чтобы выявить предпочтительную для них систему внутренних коммуникаций;
- проанализировать результаты анкетирования и разработать проект по реорганизации системы внутренних коммуникаций;
- провести мероприятие по информированию работников о внедрении проекта;
- начать реализацию проекта реорганизации системы внутренних коммуникаций;
- проводить регулярный мониторинг эффективности внедренной системы внутренних коммуникаций с целью выявления ошибок и своевременной корректировки.

### **Задания**

1. Исходя из результатов беседы HR-менеджера компании «Дор-Строй» с руководителем HR-службы и данных об организации, составьте анкету для опроса руководителей подразделений с целью выявления их оценки существующей системы внутренних коммуникаций.

**О т в е т**

Анкета представлена в табл. 32.

Т а б л и ц а 32

### **Анкета «Оценка системы внутренних коммуникаций»**

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в исследовании, посвященном анализу внутренних коммуникаций в Вашей организации.

Внутренние коммуникации необходимы как для организации эффективного взаимодействия сотрудников внутри компании или разрешения кризисных ситуаций, так и для поддержания корпоративной культуры и формирования среди сотрудников приверженности (высокой лояльности) к своей компании.

При развитых внутренних коммуникациях происходит свободный обмен информацией между отдельными лицами, группами и отделами. При открытом коммуникационном климате сотрудники чувствуют, что могут свободно выражать свое мнение, озвучивать жалобы и предложения своему начальству, чувствуют поддержку своих руководителей, поэтому могут дать им информацию без колебаний, будучи уверенными, что начальство ее воспримет, будь она хорошая или плохая, благоприятная или неблагоприятная. При открытом коммуникационном климате сотрудники также знают, что их информация ценна для руководства и никогда не останется без внимания.

Данное исследование проводится анонимно, и его результаты будут использоваться в обобщенном виде.

Инструкция: просим Вас внимательно читать вопросы и следовать инструкциям к ним.

Заранее спасибо за Ваши искренние ответы!

1. Какие первичные коммуникационные каналы преобладают в компании? Выбрать три преобладающих.	
а) объявления руководства б) совещания руководителей высшего звена в) форумы сотрудников г) командные извещения	д) фокус-группы е) встречи сотрудников ж) затрудняюсь ответить з) Ваш вариант _____
2. Какие вторичные коммуникационные каналы преобладают в компании? Выбрать три преобладающих.	
а) электронная почта б) интернет в) публикации сотрудников г) видео- и аудиоконференции	д) обзоры и анкеты е) затрудняюсь ответить ж) Ваш вариант _____
3. Какие коммуникационные каналы Вы бы предпочли использовать, если бы у Вас был выбор? Расставьте рейтинг каналов от 1 до 10, где 1 – предпочтительный, 10 – совсем неподходящий.	
а) объявления руководства б) совещания руководителей высшего звена в) форумы сотрудников г) командные извещения д) фокус-группы е) встречи сотрудников	ж) электронная почта з) интернет и) видео- и аудиоконференции к) обзоры и анкеты л) Ваш вариант _____
4. Какая информация о работе компании важна для Вас как для сотрудника?	
а) цели компании (долгосрочные и ближайшие), стратегия, перспективы б) корпоративная культура и имидж организации в) достижения компании г) кадровые решения	д) мероприятия внутри компании е) непрофессиональная информация (частные объявления, поздравительные рассылки и т. д.) ж) затрудняюсь ответить з) Ваш вариант _____
5. Вовремя ли Вы сейчас получаете интересующую вас информацию?	
а) да б) скорее да в) скорее нет	г) нет д) затрудняюсь ответить е) Ваш вариант _____
6. Каким способом Вы сейчас получаете информацию о деятельности компании и ее изменениях?	
а) от руководителя б) группа в мессенджере в) доска объявлений	г) затрудняюсь ответить д) Ваш вариант _____

7. Какие каналы информирования используют сотрудники? Укажите дополнительно свой вариант.	
а) электронная почта б) социальные сети («ВКонтакте», «Одноклассники») в) мессенджеры («Telegram», «WhatsApp»)	г) затрудняюсь ответить д) Ваш вариант _____
8. Считаете ли Вы данные каналы информирования эффективными?	
а) да б) скорее да в) скорее нет	г) нет д) затрудняюсь ответить е) Ваш вариант _____
9. Нужен ли сотрудникам единый канал информирования о новостях компании?	
а) да б) скорее да в) скорее нет	г) нет д) затрудняюсь ответить е) Ваш вариант _____
10. Если Ваш ответ положительный, то в какой форме, на Ваш взгляд, лучше реализовать данный канал информирования?	
Ваш вариант _____	
11. Как Вы можете оценить существующую систему внутренних коммуникаций в компании?	
а) отличная б) хорошая в) удовлетворительная	г) затрудняюсь ответить д) Ваш вариант _____
12. Считаете ли Вы, что система внутренних коммуникаций компании нуждается в пересмотре?	
а) да б) скорее да в) скорее нет	г) нет д) затрудняюсь ответить е) Ваш вариант _____
13. Какие инструменты внутренней коммуникации, на Ваш взгляд, являются наиболее эффективными?	
а) телефон б) электронная почта в) внутрикорпоративный интранет г) совещания д) собрания	е) выступления руководства ж) приложения для общения з) затрудняюсь ответить и) Ваш вариант _____
14. Что Вы порекомендуете для развития внутренних коммуникаций в Вашей компании?	
Ваш вариант _____	

2. Предложите проект единого канала коммуникаций для сотрудников компании «ДорСтрой» (обоснуйте свой выбор).

О т в е т

В ходе беседы с HR-менеджера с руководителем HR-службы была выявлена необходимость создания в организации единого канала внутренних коммуникаций. На наш взгляд, самый оптимальный вариант – это корпоративный портал и мобильное приложение, благодаря которым обеспечиваются следующие характеристики канала коммуникаций:

1. *Функциональность*. Корпоративный портал и мобильное приложение включают в себя широкий функционал, в который могут входить:

– Общий чат, позволяющий сотрудникам вовремя получать необходимую информацию, участвовать в обсуждениях. Руководству этот чат дает возможность удостовериться в том, что информация напрямую донесена до всех сотрудников.

– Календарь мероприятий, позволяющий сотруднику видеть все мероприятия, планировать свое время. Это открывает сотруднику возможность получать актуальную информацию напрямую от руководства.

– Обратная связь, благодаря которой руководство сможет в короткие сроки получить отзывы от сотрудников, сделать выводы и в случае необходимости провести работу над ошибками.

– Раздел задач, в котором мы предлагаем сотрудникам размещать перечни своих задач и в дальнейшем отмечать их выполнение.

2. *Удобство*. Для того чтобы получить доступ ко всей необходимой информации, достаточно зайти на сайт или запустить приложение. Простая и упорядоченная система позволит быстро найти необходимую информацию.

3. *Технологичность*. В эпоху цифровизации идет переход на электронные информационные ресурсы. В связи с этим именно портал является тем коммуникационным каналом, который позволит организации выйти на более высокий уровень корпоративной коммуникации.

4. *Информативность*. На портале можно разместить большое количество информации о компании и ее деятельности. Например, возможны такие разделы:

1) Информация о компании. В этом разделе должна содержаться основная информация о компании «ДорСтрой» по различным категориям. Например: история, стратегия, менеджмент, география организации. Данная информация способствует знакомству сотрудников с компанией, представляет потенциальным сотрудникам первичные сведения о ней.

2) Деятельность. В данном разделе будет представлена информация о деятельности организации. Дополнительно можно выделить подраздел «Проекты», в который будут включены все выполненные и текущие проекты.

Такая информация полезна не только сотрудникам компании, но и потенциальным клиентам.

3) Новости. Данный раздел можно разбить на два подраздела:

– В подразделе «О компании» будут публиковаться новости о новых технологиях, достижениях.

– В подразделе «Сотрудникам» будет публиковаться информация интересная и необходимая сотрудникам (например, об изменении сроков выдачи заработной платы и т. п.). Это поможет персоналу напрямую получать объявления руководства. Таким образом снизятся временные затраты на информирование сотрудников, а также увеличится их охват.

4) Контакты. Раздел будет содержать в себе номера телефонов, электронную почту контактных лиц, а также адрес, индекс, факс компании. Эта информация позволит потенциальным сотрудникам связаться с контактными лицами компании и задать им вопросы, ответа на которые не было найдено на сайте.

5) Вакансии. В разделе будет представлена информация об открытых вакансиях организации, что станет дополнительным каналом при поиске новых сотрудников.

Таким образом, при внедрении портала компании можно будет избавиться от многих проблем, в числе которых слабая информированность сотрудников, отсутствие обратной связи от персонала, неполный охват сотрудников информационной рассылкой, а также большие временные затраты на их информирование.

Проблема внутренних коммуникаций – это проблема управления организацией в целом, так как, если существуют нарушения в функционировании каналов внутренних коммуникаций, снижается эффективность, своевременность и адекватность принятия управленческого решения. Однако, несмотря на то что на процесс коммуникации влияет множество объективных и субъективных факторов, связанных с внутренней и внешней средой организации, построение эффективной системы внутренних коммуникаций позволяет предотвратить этот риск.

## Кейс 2

### **Аттестация сотрудников таможенных органов**

#### **Описание организации**

Региональное таможенное управление основано 1 апреля 1993 года. Основной вид деятельности – государственная служба. Организация является юридическим лицом в форме учреждения, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – общественной, по от-

ношению к прибыли – некоммерческой, по источникам финансирования – бюджетной, по форме собственности – государственной, по уровню формализации – формальной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – корпоративной, по масштабу деятельности – федеральной, по уровню интеграции – неинтегрированной. Организация находится на 5-й стадии жизненного цикла: по Л. Грейнеру, это стадия сотрудничества, по И. Адизесу, – стадия расцвета.

## Описание ситуации

Аттестация персонала таможенных органов является неотъемлемой и важнейшей частью деятельности таможенных органов России. Аттестация должностных лиц представляет собой один из способов оценки таможенных кадров и выявления их служебного соответствия возрастающим профессиональным и морально-этическим требованиям. Условия и процедура аттестации регулируются Положением о порядке аттестации должностных лиц таможенных органов Российской Федерации. Аттестация должностных лиц таможенных органов проводится в целях совершенствования деятельности этих органов, улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, оценки их работы, стимулирования квалификации и повышения ответственности за охрану государственных интересов России. Аттестация должностных лиц таможенных органов проводится один раз в три года.

Оценка процедуры аттестации регионального таможенного управления показала полное ее соответствие регламентирующим документам в сфере аттестации государственных служащих как на уровне государства (Трудовой кодекс РФ; Федеральный закон от 21.07.1997 года № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» (ред. от 03.08.2018); Приказ от 24 декабря 2008 года № 1658 об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации и Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации), так и на уровне регионального таможенного управления.

Интервью с главным таможенным инспектором, ведущей задачей которого является организация и проведение аттестации должностных лиц регионального таможенного управления, показало, что сильными сторонами аттестации являются ее строгое соответствие нормативным документам, объективность характеристики и отзыва, которые получает аттестуемый сотрудник в ходе аттестации от своих руководителей, объективность оценки сотрудников при проведении аттестационных мероприятий и позитивное влияние ее результатов на мотивацию персонала.

Проведенное по итогам аттестации анкетирование аттестованных сотрудников выявило следующие факторы, влияющие на удовлетворенность государственных служащих результатами аттестации (рис. 59–71):

1) Осведомленность респондентов о правилах проведения аттестации (рис. 59).

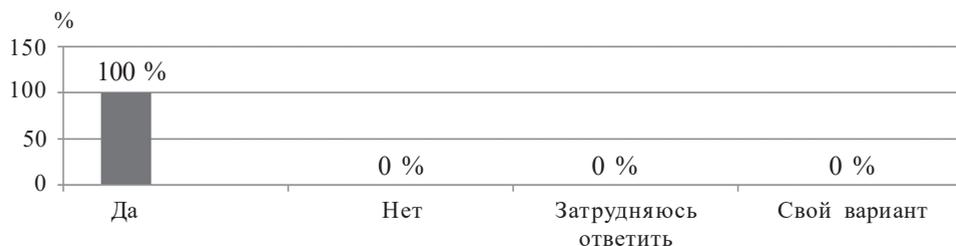


Рис. 59. Оценка служащими своей осведомленности о правилах проведения аттестации

2) Объективность характеристики таможенного служащего со стороны руководителя (рис. 60).



Рис. 60. Оценка аттестуемыми объективности их характеристики со стороны руководителя

3) Оценка респондентами отзыва руководителя об их работе (рис. 61).

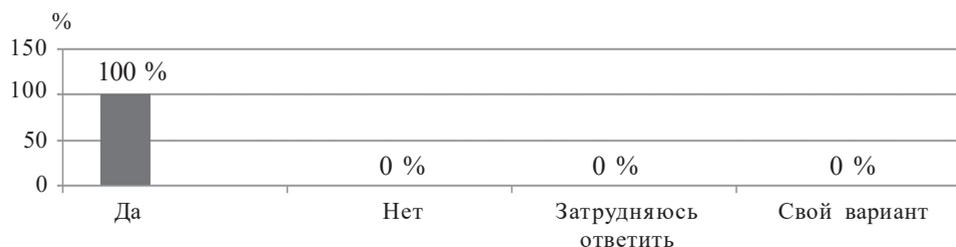


Рис. 61. Согласие респондентов с предоставленным в аттестационную комиссию отзывом руководителя о подчиненном

4) Оценка респондентами результатов их аттестации (рис. 62).

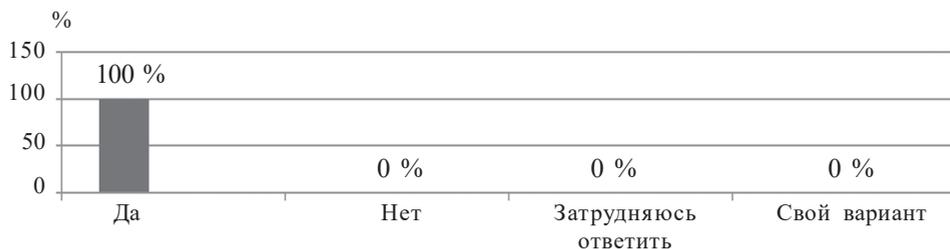


Рис. 62. Согласие сотрудников с результатами их аттестации

5) Адекватность оценки служащих аттестационной комиссией (рис. 63).

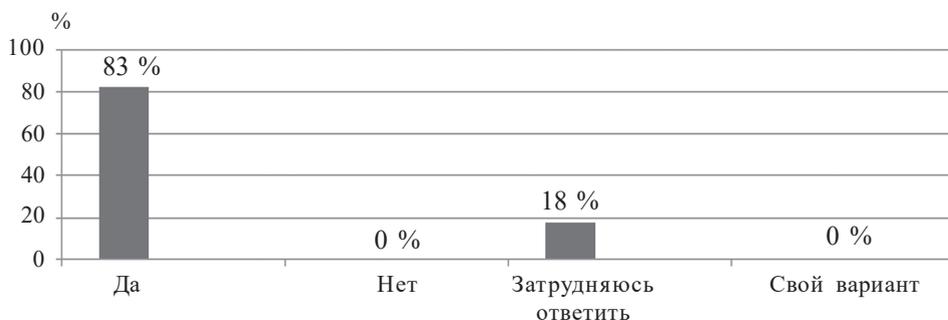


Рис. 63. Мнение служащих об адекватности их оценки аттестационной комиссией

6) Адекватность оценки должностных показателей аттестуемых (рис. 64).



Рис. 64. Мнение респондентов об адекватности оценки их должностных показателей

7) Адекватность оценки личностных и деловых качеств аттестуемых (рис. 65).



Рис. 65. Мнение респондентов об адекватности оценки их деловых и личностных качеств в ходе аттестации

8) Стрессогенность подготовки и проведения аттестации (рис. 66).

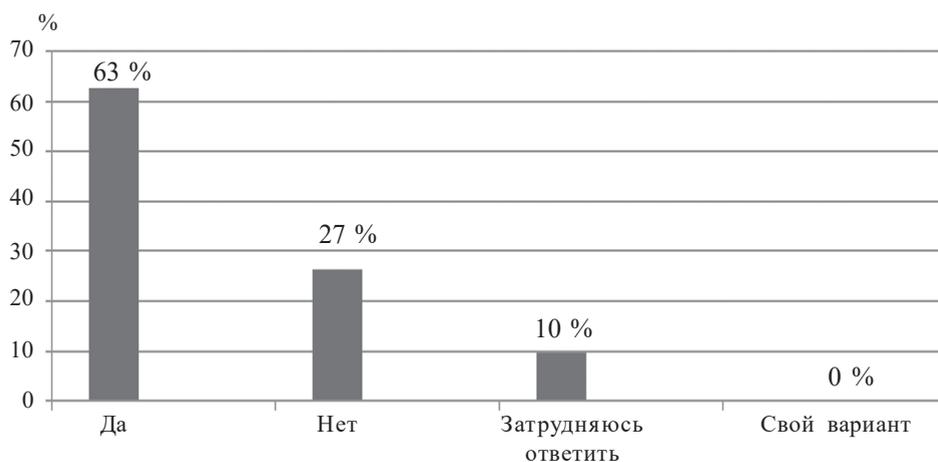


Рис. 66. Оценка работниками стрессогенности подготовки и проведения аттестации

9) Влияние пройденной сотрудниками аттестации на качество выполняемой ими впоследствии работы (рис. 67).



Рис. 67. Оценка респондентами влияния результатов аттестации на качество их работы впоследствии

10) Характер влияния результатов аттестации служащих на их трудовую деятельность после аттестации (рис. 68).



Рис. 68. Оценка респондентами характера влияния результатов аттестации на их последующую трудовую деятельность

11) Влияние прохождения аттестации на трудовую мотивацию сотрудников впоследствии (рис. 69).

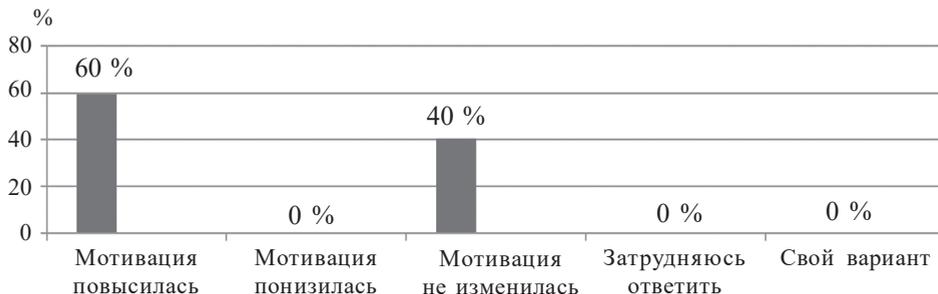


Рис. 69. Оценка респондентами влияния аттестации на мотивацию их трудовой деятельности после прохождения аттестации

12) Наличие необходимых компонентов в процедуре аттестации для адекватной оценки сотрудников (рис. 70).



Рис. 70. Мнение респондентов о наличии необходимых для оценки компонентов в процедуре аттестации

13) Удовлетворенность сотрудников проведением процедуры аттестации в целом (рис. 71).

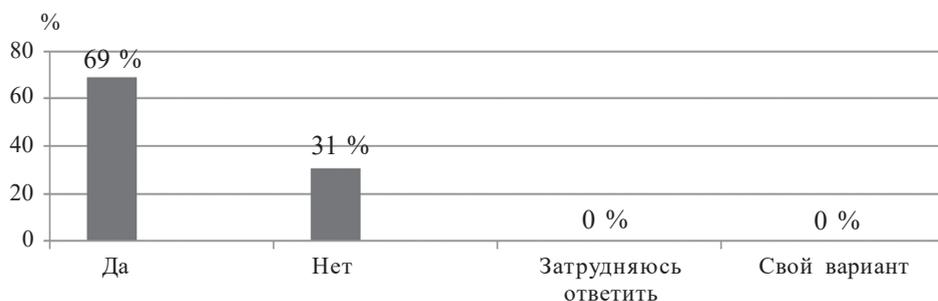


Рис. 71. Оценка респондентами своей удовлетворенности проведением аттестации в целом

Дополнительно большинство респондентов (75 %) указали на следующие недостатки аттестации, проводимой в региональном таможенном управлении:

1) Нерегулируемое время ожидания процедуры аттестации. Наибольшее количество респондентов отметили, что время на ожидание своей очереди, чтобы пройти аттестационную комиссию, слишком велико и это создает дискомфорт, а также отрицательно влияет на эмоциональное и физическое состояние аттестуемого сотрудника.

2) Необъективность оценки. Некоторые опрошиваемые сотрудники сделали акцент на том, что аттестация в таможенных органах является элементом бюрократии и проводится только «для галочки». Например, хорошо знакомому сотруднику аттестационная комиссия практически не задает вопросов.

3) Устаревшая система оценки. Многие респонденты указали на то, что процедура аттестации существенно устарела. Она основывается только на беседе сотрудника с комиссией. К тому же ясной системы критериев оценки таможенных служащих не существует.

## Вопросы

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система аттестации в региональном таможенном управлении?

2. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в этом таможенном органе?

3. В чем состоят причины неудовлетворенности сотрудников таможенной процедурой аттестации?

## Задания

1. Определите сильные и слабые стороны системы аттестации сотрудников регионального таможенного органа.
2. Разработайте свой вариант модернизации системы аттестации должностных лиц регионального таможенного управления.
3. Предложите HR-метрики для измерения эффективности разработанного вами варианта модернизации системы аттестации.

## Примерное решение кейса

### **Вопросы**

*1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система аттестации в региональном таможенном управлении?*

**О т в е т**

Система аттестации в данном таможенном органе проходит строго согласно регламентирующим ее нормативным документам. Однако сама процедура оценки значительно устарела, поэтому сотрудники не заинтересованы в аттестации как инструменте их мотивации к профессиональному и личностному росту. Процедура аттестации требует совершенствования, например, с помощью внедрения современных методов оценки.

*2. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в этом таможенном органе?*

**О т в е т**

К проблемам, связанным с оценкой персонала в таможенных органах, можно отнести отсутствие у сотрудников заинтересованности в процедуре аттестации, отсутствие необходимых критериев оценки для получения эффективных и объективных результатов аттестации, устаревшую систему аттестации персонала, отсутствие в ней современных методик оценки, необъективность оценки сотрудников аттестационной комиссией, стрессогенность самой процедуры аттестации.

*3. В чем состоят причины неудовлетворенности сотрудников таможами процедурой аттестации?*

**О т в е т**

Главная причина неудовлетворенности сотрудников процедурой аттестации состоит в том, что они не заинтересованы в ее результатах и получении рекомендаций из-за необъективности оценки. Кроме того, существующая система оценки кажется сотрудникам несвоевременной и неэффективной.

## **Задания**

1. *Определите сильные и слабые стороны системы аттестации сотрудников регионального таможенного органа.*

**О т в е т**

Сильные и слабые стороны системы аттестации в данном таможенном органе представлены в табл. 33.

Т а б л и ц а 33

**Характеристика системы аттестации персонала  
регионального таможенного управления**

Сильные стороны	Слабые стороны
Строгое соответствие нормативным документам	Несовременность системы оценки персонала
Объективность характеристики и отзыва, предоставляемых начальником аттестуемого сотрудника в аттестационную комиссию	Необъективность оценки сотрудников аттестационной комиссией
Наличие необходимых рекомендаций, предоставляемых аттестуемому сотруднику после оглашения результатов аттестации	Отсутствие системы критериев оценки личностных и деловых качеств сотрудников таможенных органов
–	Стрессогенность подготовки и процедуры аттестации
Положительное влияние аттестации на трудовую мотивацию сотрудников	–
Удовлетворенность сотрудников проведением процедуры аттестации в целом	–

2. *Разработайте свой вариант модернизации системы аттестации должностных лиц регионального таможенного управления.*

**О т в е т**

Существующей в региональном таможенном управлении системой аттестации оцениваются следующие характеристики сотрудников:

- соответствие требованиям занимаемой должности;
- достигнутые результаты служебной деятельности;
- уровень теоретической и практической профессиональной подготовки;
- ответы на дополнительные вопросы.

Однако этого недостаточно. Необходимо оценивать также профессионально важные личностные качества работника таможенной службы, которые требуются для компетентного выполнения им своих должност-

ных обязанностей. Основой такой оценки может служить модель компетенций, в соответствии с которой разрабатываются оценочные критерии – индикаторы.

Предлагаются следующие *критерии оценки деловых и личностных качеств сотрудников*:

- стремление к повышению (росту) профессионального мастерства;
- умение стимулировать и направлять подчиненных для выполнения поставленных задач (для руководителей);
- степень развития профессионально-этических качеств;
- знание рациональных приемов работы с информацией и умение их применять при исполнении обязанностей;
- организованность и собранность в работе;
- способность самостоятельно принимать правильное решение при недостатке времени и необходимой информации;
- умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач;
- способность анализировать проблемы и делать выводы;
- готовность приспосабливаться к новой ситуации или к новому подходу при решении задач.

Для комплексной аттестации сотрудников предлагается метод Assessment Center. Данный метод исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника – наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. Оценка осуществляется с помощью тестов, деловых игр и упражнений, моделирующих в лабораторных условиях важнейшие для этой должности функции с учетом требований, которые они предъявляют к человеку [8, с. 97–98].

Благодаря использованию названного метода оценки в рамках процедуры аттестации в таможенных органах достигаются следующие результаты:

- модернизация системы аттестации должностных лиц таможенных органов;
- объективная оценка личностных характеристик сотрудников;
- повышение достоверности процедуры аттестации в целом.

Также в таможенных органах целесообразно использовать цифровизацию в процессе аттестации персонала, что позволит проводить ее регулярно, быстро и просто. Более того, внедрение цифровых инструментов помогает минимизировать степень субъективизма при аттестации персонала комиссией.

*3. Предложите HR-метрики для измерения эффективности разработанного вами варианта модернизации системы аттестации.*

## О т в е т

Для оценки качества системы аттестации можно использовать следующие HR-метрики:

1. *Количество сотрудников, успешно прошедших аттестацию.* Данная метрика используется для измерения эффективности системы обучения и развития человеческих ресурсов, уровня реализации компетентностного подхода к управлению людьми в организациях, где он внедрен.

Для определения количества сотрудников, успешно прошедших аттестацию, можно воспользоваться следующей формулой:

$$O_c = (K_n : C) \times 100 \%,$$

где  $O_c$  – оценка сотрудников;  $K_n$  – количество сотрудников, прошедших аттестацию;  $C$  – средняя численность сотрудников.

2. *Индекс вовлеченности в процедуру аттестации.* Данный показатель чаще всего измеряют с помощью опросов. Важно найти оптимальный инструмент анализа вовлеченности сотрудников.

Критерии вовлеченности сотрудника в процедуру аттестации:

- Понимание порядка подготовки и проведения аттестации.
- Заинтересованность сотрудника в положительном отзыве и характеристике, предоставляемых начальником в аттестационную комиссию.
- Понимание, какие и для чего оцениваются деловые и личностные качества сотрудника.
- Заинтересованность в успешном прохождении процедуры аттестации.
- Заинтересованность в рекомендациях, получаемых сотрудником от аттестационной комиссии после оглашения результатов.
- Заинтересованность в развитии и повышении профессиональных навыков с учетом данных рекомендаций.

Для измерения уровня вовлеченности должностных лиц таможенных органов в процесс проведения аттестации составляется анкета, в которой каждый вопрос сформулирован по принципу семантического дифференциала. Это означает, что респонденту предлагается указать на 100-балльной шкале, по краям которой находятся полярные высказывания, место, соответствующее его мнению.

После подсчета результатов (количества набранных баллов) определяется индекс вовлеченности (табл. 34).

Оценку уровня вовлеченности персонала в процедуру аттестации оптимально проводить один раз в год. Только в таком случае данные будут сопоставимыми и их можно будет использовать для оценки эффективности проводимых мероприятий по повышению вовлеченности.

Для контроля эффективности предлагаемых рекомендаций следует проводить мониторинг с целью выявления удовлетворенности сотрудников процедурой аттестации в целом.

**Оценка уровня вовлеченности сотрудников  
в процедуру аттестации**

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень	0–20
Уровень ниже среднего	20–40
Средний уровень	40–60
Уровень выше среднего	60–80
Высокий уровень	80–100

Именно уровень удовлетворенности персонала поможет определить, насколько эффективными оказались мероприятия по модернизации существующей системы аттестации.

### Кейс 3

## **Организация аутплейсмента при высвобождении персонала в крупной горнодобывающей компании**

### **Описание организации**

Сибайский филиал АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» – крупнейшее предприятие России по добыче медно-колчеданных руд, производству серного флотационного колчедана, медного и цинкового концентрата. Ассортимент добываемых металлов также включает медь, золото, серебро, платину и другие металлы в небольших количествах.

По организационно-правовой форме ГОК является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной организацией, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по отношению к человеку – корпоративной, по отраслевой принадлежности – добывающей, по размеру и численности работников – крупной, по самостоятельности принятия решений – дочерней, по охвату территории и масштабу деятельности – региональной.

По Л. Грейнеру, компания находится на стадии жизненного цикла «Координация», по И. Адизесу, – на стадии «Поздний расцвет».

## Описание ситуации

В 2019 году на одной из шахт Сибайского ГОКа произошла экологическая катастрофа: началось самовозгорание серосодержащих руд в горных породах заброшенного Сибайского карьера, из-за чего город Сибай был загрязнен большим количеством серосодержащего вещества и произошло массовое отравление людей.

После обращения граждан к главе Башкортостана добыча ископаемых прекратилась и началась ликвидация карьера, в ходе которой организация занялась перепрофилированием работы и перешла к переработке руд других филиалов. Объем работы значительно сократился, поэтому возникла необходимость в сокращении штата предприятия.

В соответствии с российским законодательством предприятие имело право уволить более половины персонала, однако, поскольку данная организация – практически единственный работодатель, обеспечивавший жителям более тысячи рабочих мест в городе, и предприятий со схожими профессиями в городе нет, было принято социально ответственное решение не просто провести сокращение работников, а реализовать программу аутплейсмента. Первой под сокращение попала бригада, в состав которой входили взрывники, геологи, бурильщики и проходчики в количестве 15 человек. Ответственным за реализацию программы аутплейсмента был назначен отдел кадров организации, который отнесся к этой работе со всей серьезностью.

В ходе интервью руководитель Службы по управлению персоналом рассказал, как осуществляется работа по аутплейсменту (табл. 35).

Т а б л и ц а 35

### Структурированное интервью с руководителем службы по управлению персоналом Сибайского ГОКа

№ п/п	Вопрос – ответ
1	Разработаны ли в вашей организации локальные нормативные акты, регламентирующие аутплейсмент? Нет, в нашей организации таких документов нет.
2	Имеется ли в вашей организации специально разработанная программа аутплейсмента, которую можно было бы применять системно? Нет, такой программы нет, но в ней есть большая потребность.
3	Вы предоставляете работу увольняемым сотрудникам в других филиалах своей организации? Или в аналогичных организациях тоже?

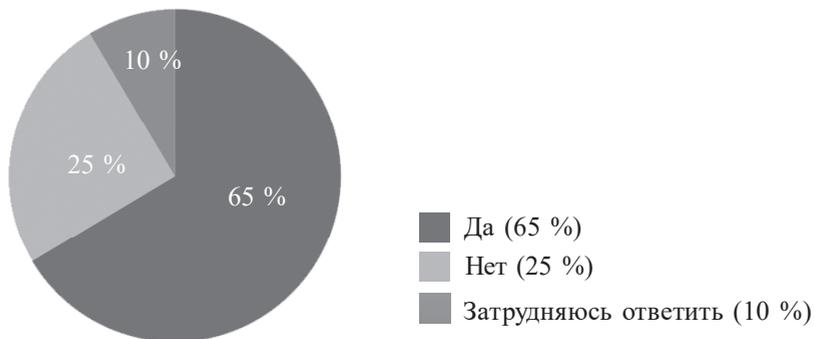
№ п/п	Вопрос – ответ
	Стараемся привлечь в наши филиалы, так как переводить их в другие организации нам не совсем выгодно. Во время работы наши работники укрепляют свои знания, повышают разряды, поэтому в наших интересах удержать их в нашей организации.
4	Каким образом вы помогаете увольняемым? Есть ли специальная программа подготовки к увольнению? Что включает в себя эта программа?
	Специальной программы нет. Мы информируем сотрудников о сокращении, поддерживаем психологически, формируем списки сокращаемых, связываемся с другими филиалами, ищем для каждого работника подходящее для него и для его семьи место работы и проживания, держим связь и во время реализации аутплейсмента, и уже после его завершения, связываемся с сотрудником, узнаем, все ли его устраивает, соблюдает ли организация все условия и обязательства и т. д.
5	Проводите ли вы анализ профпригодности работника для выявления его потенциала на другом месте?
	Да, стараемся проводить оценку компетенций, но иногда просто не хватает времени, чтобы сделать это качественно, так как в штате отдела кадров только 3 человека, а поток сокращаемых очень большой. Проводим с увольняемыми беседы, зовем специалистов для оценки их умений и т. д.
6	Проводите ли вы психологические беседы для снятия стресса, ощущения безысходности?
	Да, мы считаем это одним из самых важных аспектов. Проводим беседы, даем гарантии, успокаиваем с момента получения известия о сокращении и до конца реализации аутплейсмента, а после реализации аутплейсмента также связываемся с работником и поддерживаем его.
7	Пишете ли вы характеристики с места работы, которые позволят выделить соискателя в общей массе?
	К сожалению, на это у нас очень мало времени. Мы помогаем, когда есть возможность, чаще помогаем в составлении резюме. Именно характеристику мы не считаем обязательным пунктом, потому что мы стараемся определить всех в филиалы УГМК, а для наших филиалов не считаем обязательным этот аспект. Но если сокращаемый выберет уйти в другую организацию, то мы обязательно поможем ему и напишем характеристику.
8	Какие аспекты включаете в характеристику?
	Специальных параметров, по которым составляется характеристика, нет.

№ п/п	Вопрос – ответ
9	Оказываете ли вы помощь в составлении резюме?
	Да, такую помощь оказываем, но чаще зовем специалиста, который сможет научить составлять резюме правильно. Чаще всего резюме составляется в том случае, если работник отказывается переходить на работу в филиал организации и предпочитает уйти в другую организацию. Подготовка резюме помогает осуществить такой переход.
10	Уточняете ли вы у сокращаемых желаемые детали и потребности при реализации аутплейсмента?
	Конечно, обязательно уточняем все желаемые детали. Например, проживание, желаемый регион или город, зарплата, вид работы и т. п.
11	Как часто вы держите тесный контакт, связь с сокращаемыми?
	Довольно-таки часто поддерживаем связь, поддерживаем психологически.
12	Обучаете ли тонкостям прохождения успешного собеседования?
	На это, к сожалению, совсем времени нет, в связи с тем, что штат службы очень маленький.
13	Часто ли вы информируете сокращаемых о деталях и прохождении процедуры выбора организации?
	Да, обязательно советуемся по всем деталям, информируем во всех подробностях, рассказываем о других филиалах и т. д.
14	Оцениваете ли вы эффективность аутплейсмента, который проводите?
	Да, оцениваем, включая также удовлетворенность увольняемых сотрудников, для которых проводились мероприятия по аутплейсмента.

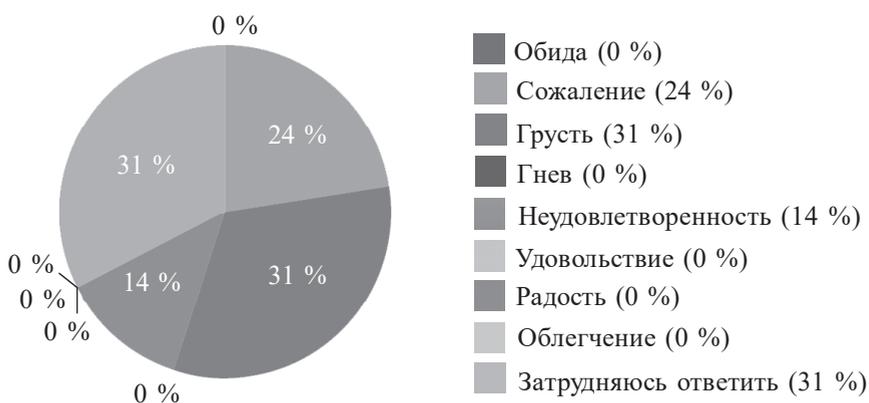
Для получения обратной связи от увольняемых работников относительно результатов аутплейсмента менеджерами по персоналу проводилось анкетирование, результаты которого представлены на рис. 72–82:

1) Оценка эмоционального состояния увольняемых сотрудников (рис. 72).

Испытываете ли вы стресс в связи с увольнением?



С каким чувством вы покидаете организацию?



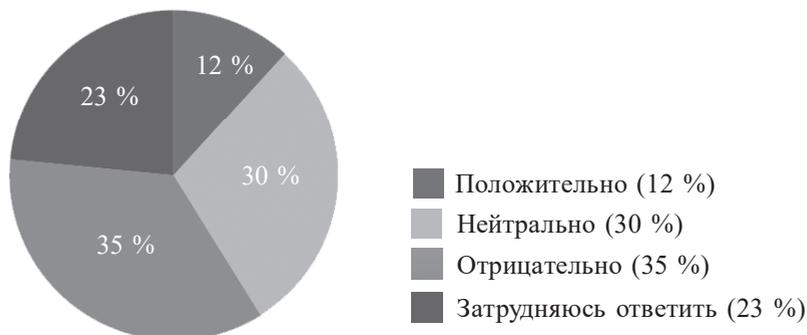
Испытываете ли вы сожаление, что покидаете трудовой коллектив?



Рис. 72. Параметры эмоционального состояния увольняемых сотрудников

2) Отношение сокращаемых сотрудников и членов их семей к информации о предстоящем увольнении (рис. 73).

Как вы отнеслись к информации о вашем сокращении?



Как отнеслась ваша семья к известию о вашем сокращении?



Рис. 73. Отношение работников и членов их семей к предстоящему увольнению

3) Оценка доверия увольняемых сотрудников к будущим организационным решениям, принимаемым организацией в связи с сокращением персонала (рис. 74, 75).

Испытываете ли вы уверенность в завтрашнем дне в связи с предстоящим аутплейсментом?

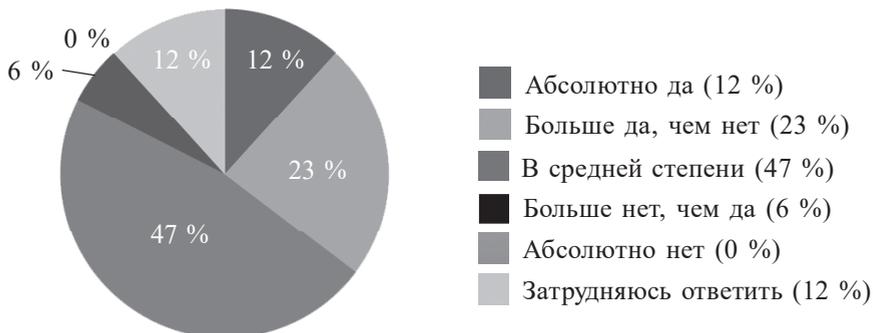
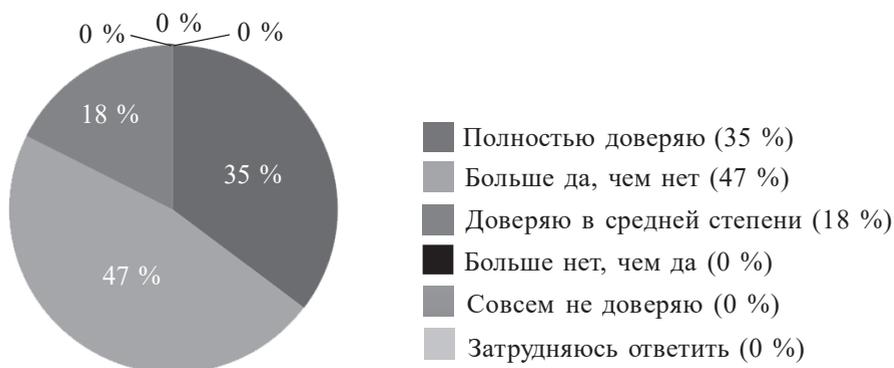


Рис. 74. Степень доверия сотрудников к организации в связи с их сокращением

Доверяете ли вы организации в том, что она подберет вам достойное место?



Считаете ли вы, что подобранная вам работа удовлетворит все ваши потребности?



Рис. 75. Оценка увольняемыми сотрудниками перспектив удовлетворенности своим будущим трудоустройством

#### 4) Оценка организации процесса аутплейсмента (рис. 76–82).

Были ли выяснены ваши потребности при подборе нового места работы?



Рис. 76. Выявление потребностей увольняемых сотрудников

Были ли учтены заявленные вами потребности при трудоустройстве на новом месте работы?



Рис. 77. Учет потребностей увольняемых сотрудников при трудоустройстве

Обсуждался ли с вами весь процесс аутплейсмента?



Рис. 78. Ознакомление увольняемых с процессом аутплейсмента

Насколько вы были информированы о том, как идет процесс выбора для вас нового места работы?



Рис. 79. Информирование увольняемых о ходе аутплейсмента

Оказывалась ли вам помощь в подготовке резюме?

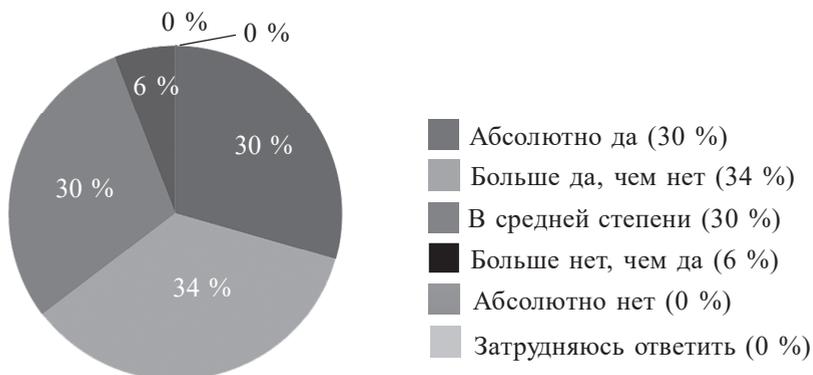


Рис. 80. Оценка увольняемыми помощи в подготовке резюме

Проводилась ли оценка ваших компетенций при подборе нового места работы?



Рис. 81. Мнение увольняемых об оценке их компетенций при подборе новой работы

Получили ли вы именно ту работу, на которую рассчитывали?

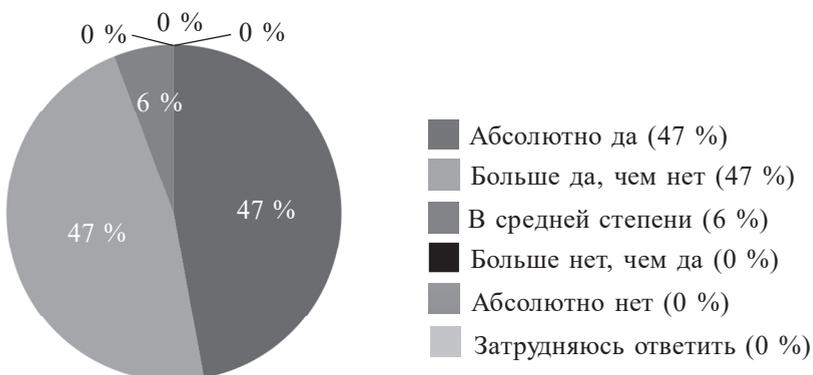


Рис. 82. Оценка увольняемыми удовлетворения их предпочтений относительно новой работы

## Вопрос

Как можно оценить действия Сибайского ГОКа при проведении аутплейсмента? Каковы сильные и слабые стороны программы трудоустройства сокращаемого персонала, которая реализовывалась в организации?

## Задания

1. Разработайте для Сибайского ГОКа программу внешнего аутплейсмента с целью предоставления социальных гарантий занятости увольняемым сотрудникам.

2. Разработайте методику внедрения внутреннего аутплейсмента в названной организации.

## Примерное решение кейса

### **Вопрос**

*Как можно оценить действия Сибайского ГОКа при проведении аутплейсмента? Каковы сильные и слабые стороны программы, которая реализовывалась в организации?*

### **О т в е т**

Проанализировав интервью руководителя Службы по управлению персоналом, ответственного за проведение аутплейсмента в компании, и результаты анкетирования сокращаемых сотрудников, можно выделить следующие сильные стороны программы трудоустройства:

– HR-менеджмент компании понимает важность работы по аутплейсментам сотрудников, относится к этой работе серьезно и ответственно, что удовлетворяет всех сокращаемых;

– компания оказывает положительное психологическое воздействие на сотрудников, помогая им справиться со стрессом и негативными эмоциями, вызванными предстоящим увольнением;

– процесс аутплейсмента и необходимые процедуры в рамках него носят осознанный характер, направлены на максимальное удовлетворение предпочтений сокращаемого персонала и создание условий и возможностей для его трудоустройства на новом рабочем месте, включая оценку компетенций и подготовку резюме;

– на протяжении всего аутплейсмента поддерживается тесный контакт с увольняемыми работниками, осуществляется полное их информирование и получение от них обратной связи;

– при проведении аутплейсмента создана атмосфера доверия и взаимопонимания между руководством и увольняемыми сотрудниками, что способствует их эффективному трудоустройству.

При этом важно указать на существенную слабую сторону проводимого аутплейсмента. Она состоит в отсутствии локальных нормативных актов и специально разработанных программ компании по проведению аутплейсмента, из-за чего процесс аутплейсмента становится хаотичным и непредсказуемым по своим результатам, а удовлетворенность увольняемых сотрудников при сокращении штата не так высока, как могла бы быть.

Однако важно понимать, что корректно организованный аутплейсмент помогает увольняемым:

- пережить шок от потери работы, так как их мягко и эффективно направляют к позитивному мышлению, осознанию своей новой роли и открывающихся перед ними возможностей;

- изменить направление своей карьеры благодаря тому, что персонал готовят для рынка труда и поддерживают в поиске новой работы;

- становиться более конкурентоспособными на рынке труда, что позволяет найти новую работу в значительно более короткий срок.

Аутплейсмент помогает организации:

- формировать позитивный HR-бренд;

- реализовывать программы корпоративной социальной ответственности;

- оптимизировать кадровый состав в связи с изменениями внешней и внутренней среды при трансформации бизнеса.

Таким образом, превращая процесс увольнения из стрессовой ситуации в открытие новых возможностей, аутплейсмент расширяет карьерные возможности сокращаемых сотрудников и помогает компании сохранить хорошую репутацию в глазах увольняемого персонала.

### **Задания**

*1. Разработайте для Сибайского ГОКа программу внешнего аутплейсмента с целью предоставления социальных гарантий занятости увольняемым сотрудникам.*

**О т в е т**

Аутплейсмент является инструментом мягкого увольнения, позволяющим работодателю сохранить репутацию и сэкономить финансовые средства, а сокращаемому работнику – быть успешно трудоустроенным на новое место работы [9].

Программу внешнего аутплейсмента следует строить в соответствии с алгоритмом, включающим 6 этапов (рис. 83).

Рассмотрим этапы внешнего аутплейсмента подробнее:

1-й этап. *Определение числа увольняемых работников, участвующих в программе аутплейсмента.*

На данном этапе происходит уточнение количества, сроков высвобождения, профессионально-квалификационного состава увольняемых сотрудников организации. Не позднее чем за два месяца до увольнения необходимо

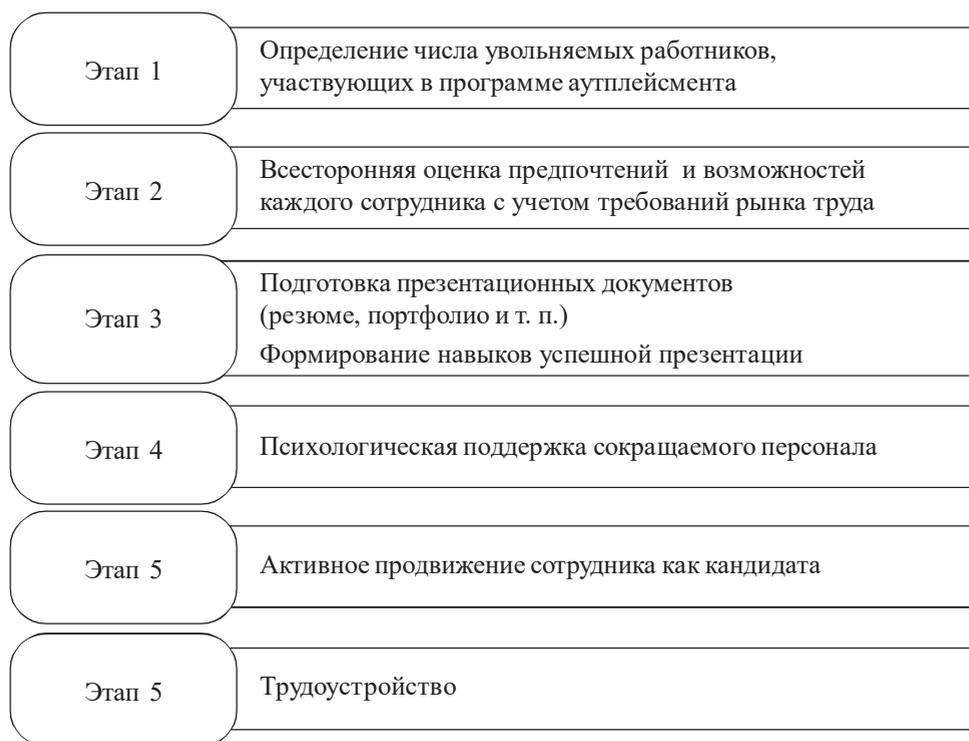


Рис. 83. Алгоритм внешнего аутплейсмента  
(адаптировано по [10])

проинформировать о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника.

2-й этап. *Всесторонняя оценка предпочтений и возможностей каждого сотрудника с учетом требований рынка труда.*

Процедуры данного этапа включают определение потребности высвобождаемых сотрудников в профессиональном обучении и проведение консультаций, а именно:

- оценку профиля личности, определение потенциала кандидата; ревизию знаний, навыков, профессионального опыта, жизненных приоритетов, особенностей личности; определение карьерных возможностей и перспектив. Этот этап начинается с вопросов: «Где я сейчас?» и «Где я хочу быть?»;
- разработку направлений развития карьеры; определение критериев и требований к будущей работе. Необходимо собрать информацию об имеющейся у работника профессии, специальности, уровне квалификации, мотивировке соответствующего обучения (профессиональная подготовка, переподготовка, освоение второй профессии, повышение квалификации и т. д.), а также о том, какую профессию, специальность, уровень квалификации он хотел бы получить в процессе профессионального обучения.

3-й этап. *Подготовка презентационных документов (резюме, портфолио и т. п.), формирование навыков успешной презентации.*

На этом этапе целесообразно осуществить:

- составление профессионального резюме и сопроводительных писем, подготовку рекомендаций;
- тренинг по прохождению интервью в компании с целью подготовки кандидата к собеседованию, а также по отработке навыков самопрезентации.

4-й этап. *Психологическая поддержка сокращаемого персонала.*

Цель этапа – снижение или преодоление отрицательных эмоций в связи с потерей работы. Психологическое консультирование увольняемых работников представляет собой процесс, в ходе которого увольняемому сотруднику оказывается профессиональная помощь, даются рекомендации по улучшению его самочувствия. Такое консультирование стимулирует усилия клиента по адаптации к ситуации потери работы, вовлечению в процесс принятия решений, планированию эффективных стратегий и включению в процесс поиска новой работы. На тренингах используются формы работы, упражнения и психологические техники, направленные на снятие психоэмоциональной напряженности, а также на формирование позитивного отношения к трудностям, возникающим в процессе трудоустройства, и на повышение мотивации к самостоятельному поиску работы.

5-й этап. *Активное продвижение сотрудника как кандидата.*

Данный этап предполагает определение максимального спектра имеющихся на рынке вакансий в соответствии с выработанным направлением развития карьеры; организацию эффективного поиска работы: использование интернета, ресурсов кадровых агентств, личных связей.

Основные действия на этом этапе:

- составление базы данных компаний – потенциальных работодателей исходя из оценки рынка;
- разработка маркетинговых приемов и установление контактов с компаниями;
- рассылка резюме в компании.

6-й этап. *Трудоустройство.*

Менеджер по персоналу фокусируется на следующих задачах:

- организация собеседований в компании;
- получение обратной связи с сотрудником после прохождения им собеседования в компании.

2. *Разработайте методiku внедрения внутреннего аутплейсмента в названной организации.*

О т в е т

Особенность внутреннего аутплейсмента заключается в том, что он ставит своей целью сделать процесс увольнения сотрудника из организа-

ции менее болезненным и тяжелым. Внутренние консультанты должны делать все возможное, чтобы увольняемый по сокращению штата сотрудник рассматривал будущий уход с работы не как трагедию, а как временный этап жизни. Именно поэтому организация должна эффективно выстраивать процесс внутреннего аутплейсмента.

Преимущество внутреннего аутплейсмента по сравнению с внешним заключается в отсутствии значительных материальных затрат, его недостаток – возможность переоценить собственные силы, поскольку качественное выполнение процедуры аутплейсмента требует наличия достаточного потенциала внутренних ресурсов. А это не только затраты времени и концентрация усилий внутренних консультантов, но и наличие необходимых компетенций, специального опыта, а также необходимых технических ресурсов [10].

Примерный алгоритм внутреннего аутплейсмента представлен на рис. 84.



Рис. 84. Алгоритм построения системы внутреннего аутплейсмента (адаптировано по [10])

Для проведения внутреннего консультирования и трудоустройства высвобождаемых работников в компании должны быть разработаны следующие документы:

- Положение о внутреннем аутплейсменте;
- приказ о проведении внутреннего аутплейсмента;
- план проведения аутплейсмента;
- список увольняемых работников;
- информационные материалы для участников аутплейсмента [11].

Информационные материалы для участников аутплейсмента должны включать: презентацию о работе внутреннего центра по трудоустройству, сайты по поиску работы, печатные СМИ с вакансиями, списки кадровых агентств, рекомендации о прохождении собеседования.

Что касается кадрового обеспечения, то в проекте внутреннего аутплейсмента должны быть задействованы: штатный психолог или менеджер по работе с персоналом, юрист, сотрудник отдела кадрового администрирования и специалисты отдела поиска и подбора персонала [10]. В центре процесса аутплейсмента находится дежурный штатный психолог, к которому высвобождаемый сотрудник может обратиться в любой момент за психологической помощью и поддержкой. Одновременно каждый работник в любое время может связаться с аутплейсером (позвонить или написать на электронную почту) по какому-либо вопросу трудоустройства.

После того как организация обеспечит проекту внутреннего аутплейсмента документационную и кадровую поддержку, можно переходить к практической части реализации данного мероприятия. Для создания в организации консультационного центра по трудоустройству высвобождаемых сотрудников (аутплейсменту) необходимо выделить отдельное помещение в одном из офисов компании и оснастить его средствами связи и коммуникации (телефонами, компьютерами, факсами, ксероксами и т. д.), составить график работы сотрудников HR-службы, согласно которому специалисты по персоналу будут проводить консультации и оказывать содействие сотрудникам в поиске работы [10].

Деятельность центра трудоустройства должна включать в себя три основных этапа: информационный, консультационный и психологической поддержки.

Первый шаг в проведении внутреннего аутплейсмента должен состоять в информировании увольняемых сотрудников о работе консультационного центра по трудоустройству. Разрабатывается формат ознакомительного письма, которое необходимо отправить всем увольняемым [10].

Во время информационного этапа увольняемые сотрудники должны присылать по электронной почте свои резюме, в которых указывается следующая информация: фамилия, имя, отчество, контакты (телефон, элект-

ронная почта), образование, дополнительные курсы, тренинги, сертификаты (если есть), опыт работы (период работы, наименование организации, должностные обязанности), дополнительные сведения, такие как владение иностранным языком, наличие водительских прав, хобби и личностные качества. Но так как далеко не все увольняемые работники знакомы с требованиями, предъявляемыми к резюме, и правилами его составления, то основная задача сотрудников-консультантов на данном этапе состоит в том, чтобы исправить и откорректировать резюме, сделать его привлекательным и интересным для работодателя.

Затем должны быть подготовлены шаблоны рекомендательных писем, на основе которых для каждого сотрудника индивидуально необходимо написать рекомендательное письмо. В нем непосредственный руководитель должен рассказать о работе сотрудника в той должности, которую он занимал, поблагодарить его за заслуги перед компанией и рекомендовать как ответственного, исполнительного и надежного работника.

Далее увольняемым работникам необходимо выдать перечень источников информации о работе.

Высвобождаемым сотрудникам должны выдаваться списки кадровых агентств вместе с телефонами контактных лиц, общим телефоном, электронной почтой, сайтом, фактическим адресом местонахождения и специализацией. Под специализацией подразумевается та сфера деятельности, в рамках которой агентство занимается трудоустройством (IT/телеком, маркетинг/реклама/PR, продажи, финансы, юриспруденция, закупки/логистика, управление персоналом).

На информационном этапе внутреннего аутплейсмента специалисту HR-службы и увольняемому работнику нужно обсудить перечень кадровых агентств и сайтов, которые могут быть задействованы для поиска новой работы, так как они осуществляют свою трудовую деятельность в том сегменте рынка, который интересен соискателю. На этой основе должен быть составлен список кадровых агентств и рабочих сайтов для отправки и размещения резюме сотрудника.

При проведении информационной поддержки процесса аутплейсмента и ознакомительных семинаров должен быть составлен график посещений центра по трудоустройству увольняемыми сотрудниками, который необходимо заранее согласовать с их непосредственными и вышестоящими руководителями для того, чтобы не нарушать ход бизнес-процессов.

Основные задачи HR-специалистов на втором, консультационном, этапе аутплейсмента:

- проанализировать имеющиеся знания, навыки и опыт увольняемых;
- разослать резюме в агентства, вывесить их на рабочих сайтах;

– договориться о дальнейших шагах и закрепить ответственность (например, решить, кто отправляет резюме в агентство и кто звонит, чтобы узнать результат);

– научить работника пользоваться специализированными сайтами по поиску работы;

– дать рекомендации по прохождению интервью.

После того как резюме сотрудника, в котором указаны имеющиеся у него знания, навыки и опыт, отправлено в соответствующие кадровые агентства и размещено на сайтах по поиску работы, HR-специалисты должны дать увольняемым сотрудникам ряд советов о том, как нужно себя вести на собеседовании [10].

Психологическая поддержка увольняемых (третий этап) осуществляется в течение всего периода аутплейсмента, с момента определения кандидатур на увольнение до момента трудоустройства. Известие о предстоящем увольнении – сильный стресс, который может усугубиться в дальнейшем и психологически надломить человека, длительное время находящегося без работы. В связи с этим психологическая адаптация – важнейший этап аутплейсмента. Психологическое консультирование увольняемого персонала, с одной стороны, позволяет сотрудникам «выплеснуть эмоции», а с другой – помогает им объективно оценить ситуацию, найти в ней благоприятные возможности и перспективы.

## СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

1. Шкробело А. КРІ в подразделениях служб управления персоналом : Оценка работы отдела кадров. КРІ для кадровика: варианты // Таhобазa : [сайт]. URL: <https://tahobaza.ru/kri-v-podrazdeleniyah-sluzhb-upravleniya-personalom-shkrebelo-a-ocenka-raboty/> (дата обращения: 12.05.2021).

2. Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Вестн. евраз. науки. 2013. № 5 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 27.03.2021).

3. Леонова О. В., Колосова О. В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия // Вестн. ТГТУ. 2010. Т. 16, № 4.

4. Как получить компетенции руководителя. Управленческие компетенции // Fondesco : [сайт]. URL: <https://fondesco.ru/kak-poluchit-kompetencii-rukovoditelya-upravlencheskie-kompetencii/> (дата обращения: 15.02.2021).

5. Стрельникова Л. А., Лембрикова М. М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-upravlenii-protsessom-podbora-personala> (дата обращения: 17.02.2021).

6. Подбор персонала в цифровую эпоху // Deloitte : [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-epoxy.pdf> (дата обращения: 15.04.2021).

7. Как измерить лояльность персонала к компании // HR по-русски : [сайт]. URL: <https://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii/> (дата обращения: 04.04.2021).

8. Мороз О. Н. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом // Вестн. СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). 2013. № 4 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-vazhnyy-komponent-upravleniya-personalom> (дата обращения: 10.01.2021).

9. Тихонов А. И. Аутплейсмент как эффективный инструмент смягчения последствий увольнений на российском рынке труда // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/autpleysment-kak-effektivnyy-instrument-smyagcheniya-posledstviy-uvolneniy-na-rossiyskom-rynke-truda> (дата обращения: 27.03.2021).

10. Долженкова Ю. В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления // Вестн. ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/autpleysment-kak-instrument-antikrizisnogo-upravleniya> (дата обращения: 16.09.2020).

11. Долженкова Ю. В., Сидоркина С. В., Стrogанова Е. Я. Аутплейсмент: организационно-методические аспекты и практика применения в условиях кризиса // Вестн. НГУЭУ. 2016. № 4. URL: <https://nsuem.elpub.ru/jour/article/viewFile/831/602> (дата обращения: 12.11.2020).

Учебное издание

**Лысенко** Елена Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ:  
СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Практикум

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*

Редактор *В. И. Первухина*

Корректор *В. И. Первухина*

Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 30.11.2022. Формат 70×100/16.  
Бумага офсетная. Цифровая печать.  
Уч.-изд. л. 9,3. Усл. печ. л. 12,58. Тираж 30 экз. Заказ 195.  
Издательство Уральского университета.  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.  
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28  
E-mail: [gio.marina.ovechkina@mail.ru](mailto:gio.marina.ovechkina@mail.ru)  
Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>



