

**Завдання. Згідно порядкового номеру в журналі опрацюйте кейс та дайте відповіді на контрольні питання. Наведіть приклади. Аргументуйте свою точку зору.**

#### Ситуація 1

Ірина В. працює на посаді заст. директора відділу маркетингу в компанії «СВ», що спеціалізується на випуску нових будівельних матеріалів. Це приватна організація і підбір персоналу контролює безпосередній власник. Ірині 35 років, вона незаміжня, і всі сили віддає роботі, постійно підвищує свою кваліфікацію.

За 5 років, які вона пропрацювала в компанії, у відділі змінилося безліч керівників. Приблизно кожні півроку приходив новий директор «з боку». Зміна керівництва в основному відбувалася з ініціативи власника, незадоволеного директором відділу. Всі нові директори мали різний профіль освіти і були різного віку. Незважаючи на те, що Ірина залишається найдосвідченішим співробітником у відділі, які знають специфіку роботи даної компанії, вона не сподівається на підвищення в посаді, пояснюючи це тим, що вона жінка і тому їй важче отримати цю посаду. Всі звіти та аналітичні матеріали, зроблені їй, служать звітами за все відділу. Як кваліфікований фахівець вона розуміє, що баланс між затраченими зусиллями і одержуваною винагородою порушується. Її незадоволеність підкріплюється тим, що її заслуги залишаються непоміченими, нові керівники не встигають оцінити співробітників. Вона подумує про зміну роботи і кілька разів мала бесіду з власником. Для того, щоб зберегти цінного фахівця, епізодично їй виплачують премії, підвищили зарплату. Під керівництвом нового директора відділу Ірина почала замовчувати частину проаналізованої інформації та прагне ефектно подати її на загальнорганізаційних нарадах і переговорах.

#### Контрольні питання

1. Яка проблема існує в компанії?
2. З якими проблемами стикається новий керівник відділу маркетингу? Що він відчуває?
3. Яка додаткова інформація потрібна, щоб краще зрозуміти ситуацію?
4. Чи ефективно збудована система мотивації персоналу на підприємстві?
5. Яка специфіка підбору кадрів на підприємстві? У чому переваги і недоліки такої системи?
6. Які заходи щодо поліпшення роботи відділу маркетингу можна порекомендувати?

#### Ситуація 2

Шість років тому керівництву групи компаній «ЕФКО» (виробник олії та майонезу) мало не довелося згорнути істотну частину свого бізнесу - переробку соняшнику та цукрових буряків. На відкрилися тоді двадцяти сільськогосподарських підприємствах працівники відмовлялися працювати і порушували трудову дисципліну. Найпростіший і, здавалося б, ефективний спосіб налаштувати людини на роботу - платити гарну зарплату - не спрацював: люди працювати не хотіли.

Для більшості працівників гроші - це абстрактна річ і зовсім не привід бути виконавчим і обов'язковим. Ю. Скоблікова, директор хедхантингової компанії «Green Street», зазначає, що для такої категорії людей важливіше і зрозуміліше базові потреби: їжа, одяг, дах над головою, - що створює чималі труднощі в частині їх матеріальної мотивації. Різниця в розумінні життєвих цінностей між простими робітниками і керівниками існує з незапам'ятних часів. Гроші для низькокваліфікованої персоналу нерідко мають значення як репресивний захід - під страхом деприміювання люди можуть, так чи інакше, виправляти свою поведінку. Але вони навряд чи будуть працювати краще в надії на більш високі доходи.

У деяких, особливо тих, хто п'є сільських місцевостях, багато компаній виплачують бонуси не самому працівнику, а кому-то з членів його сім'ї. Це дозволяє самому працівнику знайти власну значимість в колі людей, думкою яких він дорожить.

#### Контрольні питання

1. Визначте тип мотивації працівників в даній ситуації.
2. Чи згодні ви з запропонованими методами підвищення мотивації?
3. Які способи дозволяють поліпшити систему мотивації персоналу «білокомірцевих професій» в організаціях?

### Ситуація 3

Компанія Higt-line є одним з лідерів на ринку продажів побутової техніки, комп'ютерів і комплектуючих до них. В результаті 10 річної діяльності компанія побудувала велику роздрібну мережу супермаркетів в Києві та регіонах, що складається на сьогоднішній день з 30 магазинів середньою площею 1000 кв.м. Кількість персоналу в мережі досягло 3000 чоловік. Обслуговування покупців магазинів побудовано за принципом індивідуального консультування, тому до персоналу, що працює з клієнтами, пред'являються досить високі вимоги, як по знанню товару, так і по техніці активних продажів.

Будучи лідером на ринку в своєму сегменті, компанія не може забезпечити мережу готовим персоналом, що володіє всім набором необхідних навичок і знань для роботи в магазинах. У зв'язку з цим при підборі торгового персоналу переважає політика найму «на вирість».

На роботу приймаються молоді люди, здатні пройти необхідне навчання і після підтвердження кваліфікації на атестації приступити до роботи. Система мотивації продавців заснована на розрядах. Відповідно, чим вище розряд, тим вище постійна частина заробітної плати. Наприклад, різниця в зарплаті між нульовим розрядом (в період профпідготовки) і першим розрядом становить 20%.

М. Аршинов, директор відділу персоналу, який відповідав за розробку системи, повністю підтримував ініціативу свого керівництва, вважаючи, що мотивація зростання в якості нового слова в управлінні персоналом, допоможе досягти відчутних результатів. Однак практика показала, що система працює далеко не так, як хотілося б. М. Аршинов зазначив відчутне зменшення числа співробітників, що досягають вищого розряду. Коли спробували з'ясувати причину зміни ситуації, виявили, що продавці не хотіли проходити атестацію на перший розряд, посилячись на брак часу, а також відверто заявляючи про те, що їм нецікаво отримувати перший розряд, в той час як за задумом керівництва мережі прийнята система розрядів повинна стимулювати персонал рости і тим самим забезпечувати необхідний кадровий резерв.

Директора магазинів також повинні бути зацікавлені в підвищенні кваліфікації свого персоналу, але особливого завзяття у вирішенні ситуації, що склалася вони не проявили. Зі свого боку вони пояснювали це тим, що персонал повинен торгувати, а не вчитися щоб скласти іспити.

Контрольні питання

1. Чому мотивація зростання «не працює» в даній ситуації?
2. Які заходи для виявлення мотивації може здійснити служба персоналу?
3. Чи будуть в цій ситуації затребувані нематеріальні способи, стимулюючі персонал професійно зростати? Чому?
4. Чи може керівництво компанії скорегувати цілі компанії і відмовитися від політики «найму на вирість»? Що може зробити керівництво організації для того, щоб мотивація персоналу і цілі організації ефективно доповнювали один одного?
5. Чи можлива зміна системи матеріального стимулювання? Запропонуйте напрямки, за якими можна скорегувати винагороди.

### Ситуація 4

Успіхи компанії «Sony» багато в чому пов'язані з тим, що керуючі мають здатність до співпраці. У компанії поважається думка різних людей, різні думки дозволяють знаходити істину і розвивати компанію. Працівники прагнуть постійно вносити раціоналізаторські пропозиції, які всіляко заохочуються. У фірмі в середньому на одного працівника припадає до 10 раціоналізаторських пропозицій на рік. В останній день робочого тижня красива молода співробітниця компанії (зачіску і манікюр їй робить запрошений за рахунок фірми стиліст) в святковому одязі розносить конверти з преміями за раціоналізаторські пропозиції, причому премії отримують і ті співробітники, ідеї яких були відкинуті. Такий підхід, як вважає керівництво компанії, до заохочення інноваційного мислення персоналу є важливою ланкою системи мотивації компанії.

Контрольні питання

1. У будь-який чи компанії може бути застосована дана система мотивації? Чому?
2. В яких компаніях вона більш прийнятна?
3. За якими критеріями ви б запропонували диференціювати винагороду співробітників?

### Ситуація 5

Керівництво філії АТ «Укргазбанку» м Львів велику увагу приділяє використанню інноваційного потенціалу співробітників (42% облікової чисельності персоналу філії є авторами і співавторами інновацій). Більшість інновацій направлено на вдосконалення технології надання банківських послуг клієнтам (інформування і т.д.) і вдосконалення організаційних процесів, спрямованих на зниження операційних ризиків, типізацію процедур, зниження трудомісткості виконання операцій і т.д.

Однак інновації спрямовані в основному на супровід поточної діяльності. Актуальним завданням є - стимулювати формування розвиваючих інновацій, аж до повного заперечення склалися лінійки продуктів, технологій і організації банківських процесів. Це вимагає оригінальних рішень в області стимулювання інноваційної діяльності персоналу.

У філії апробуються такі механізми стимулювання «стратегічної» інноваційної діяльності:

- формування проблемних груп, які розробляють нові напрямки;
- щомісячна оцінка нововведень і облік цієї оцінки при преміюванні;
- щорічне формування збірника статей щодо вдосконалення банківських технологій;
- заохочення фахівців, які займаються науковою роботою по підготовці дисертацій.

Контрольні питання

1. Прокоментуйте дію механізму стимулювання: «формування проблемних груп, які розробляють нові напрямки». За якими критеріями повинні будуватися такі групи?
2. Виконайте ранжування запропонованих механізмів стимулювання за ступенем мотиваційної ефективності.
3. Як би ви побудували систему преміювання за інноваційні пропозиції?

### Ситуація 6.

Фірма «Вітрина А» спеціалізується на рекламі в місцях продажів. Бурхливе зростання компанії привів до некерованості фірми, і тоді в компанії зайнялися управлінням людськими ресурсами. Керівник компанії В. Кулик вирішив покращувати атмосферу всередині фірми за допомогою випуску стінгазети і святкування днів народження співробітників. Раз на квартал проводиться більш серйозний захід - загальні збори колективу, на якому дирекція звітує перед співробітниками, нагороджує особливо відзначилися, і ділиться планами на майбутнє. Це традиційні методи, але два останніх починання В. Куликова - його власне ноу-хау.

Саме останнє нововведення - відмова від фіксованої зарплати. Тепер замість неї частину менеджерів, зарібок яких залежить від результатів роботи, на початку місяця отримують аванс. Вони можуть взяти стільки, скільки попросять, верхньої межі суми авансу немає, - це може бути і \$ 2000 і \$ 5000. Існує лише нижня планка запитів. Аванс менше \$ 500 вважається непристойним. Того, хто хоче взяти таку суму, директор вважає невідповідним співробітником для успішної компанії. Для менеджерів стажистів сума дорівнює еквіваленту \$ 1000, а для начальників відділу - \$ 2500. За певних умов і співробітник може попросити суму, що перевищує певний для його позиції максимум. Як правило, такі ситуації вирішуються на користь співробітників.

Протягом місяця співробітник заробляє бали, які потім переводяться в умовні одиниці. Кількість балів залежить від принесеного ним фірмі доходу і професійної активності, яка визначається виходячи з кількості проведених зустрічей, відісланих факсів і т. д. В кінці кожного місяця проводиться розрахунок. Якщо співробітник напрацював на велику суму, ніж взяв авансом на початку місяця, то він отримує відсутню різницю. Якщо ж він взяв більше, ніж в результаті заробив, то надлишок залишається у нього.

Завищена самооцінка менеджера покривається за рахунок «фонду негативної звітності», який є в кожному відділі. Ці фонди формуються з щомісячних процентних відрахувань від доходу з продажів. Принцип нової мотивації: отримуєш, скільки хочеш, і працюєш, скільки можеш. Витрати фірми на зарплату, звичайно, виросли, але і віддача підвищилася.

Нова схема мотивації персоналу включає в себе не тільки гнучкі зарплати, але і систему кредитування. Керівництво компанії наполягає на тому, щоб менеджери брали кредити, щоб купити собі гарну іномарку, нову квартиру, оскільки вони представляють успішну компанію, тому повинні уособлювати собою успіх. Кредитування здійснюється через банк під гарантію «Вітрини А». На придбання нерухомості кредит видається терміном до 10 років, на покупку автомобіля, меблів і т.

Д. - до трьох років. Виплату процентної ставки по кредиту бере на себе компанія. Відкрито 16 кредитних ліній.

Було кілька причин, які змусили керівництво компанії змінити підхід до мотивації співробітників. По-перше, за словами В. Куликова, менеджерів все активніше стали переманювати хедхантери. По-друге, виникла проблема «ситості» співробітників, які, заробивши собі на чорний день, вже не виявляли колишньої активності. Деякі взагалі стали задовольнятися фіксованими окладами. Потрібно було щось робити.

Контрольні питання

1. Які недоліки має запропонована керівником система мотивації?
2. Запропонуйте інші способи мотивування персоналу компанії.

#### Ситуація 7

А. Моріта, засновник корпорації Sony, називає такі особливості японської моделі мотивації: «Ми вважаємо недоцільним і непотрібним занадто часто визначати коло обов'язків кожного працівника тому, що всіх вчать діяти, як в родині, в якій кожен готовий робити те, що в даний момент необхідно. Якщо десь допущений брак, то вважається поганим тоном, якщо керуючий почне з'ясовувати, хто допустив помилку. У своїх контактах з іноземними компаніями я дуже часто бачив, що таким другорядним речам, як зовнішній вигляд, будівлі і обстановка кабінетів, приділяється набагато більше часу, уваги і грошей, ніж вони цього заслуговують. Ми вважаємо за краще, перш за все, дбати про атмосферу на наших заводах, про створення комфортабельної, простий і приємною робочої обстановки, що, як ми вважаємо, робить прямий вплив на якість продукції ...

В Америці люди привчені до системи, коли людина продає свою працю за певну винагороду. В якомусь відношенні це добре, тому, що люди знають, що вони повинні працювати, щоб заробити гроші, інакше їх звільнять. В Японії ми йдемо на ризик, обіцяючи людям постійну зайнятість, і потім повинні постійно їх мотивувати. Все ж я вважаю великою помилкою думка про те, що гроші - це єдиний спосіб винагороди за працю. Людям потрібні гроші, але вони хочуть, перш за все, отримати задоволення від своєї роботи і пишатися нею ».

Контрольні питання

1. Як ви ставитеся до тези про те, що в розвинених країнах зарплата перестає бути істотним мотиваційним чинником? Аргументуйте свою позицію.
2. Яке в середньому, за вашою оцінкою, має бути співвідношення заробітної плати керівників вищої ланки і безпосередніх виконавців роботи в організації? Різняться чи це співвідношення в різних країнах (наприклад, в США і Німеччині)?
3. Які особливості системи мотивації працівників в сучасній Україні? Яку роль займають в ній матеріальні стимули?