



Moscow
Business School
Leadership Energy

Семинар 2

Модуль 08-HRM

Управление человеческими ресурсами

Кейс: «Если сотрудникам приходится работать за двоих»

Вадим Музыченко

Тьютор, Moscow Business School



2008 год. Кризис.

Ряды сотрудников заметно поредели.

Вот только работы меньше не стало, даже наоборот.

Но как подбить персонал на трудовой подвиг?

Как мотивировать конкретных сотрудников?

Какой компенсационный пакет будет оптимальным?



Представляем компанию

- ООО «СуперТранс» — транспортная компания. Во-первых, она занимается грузоперевозками по России. Во-вторых, предоставляет услуги грузчиков.
- Примерно 70 % клиентов ООО «СуперТранс» — юрлица. Большинство — постоянные покупатели. Остальные организации и частные лица заказывают офисные, квартирные и дачные переезды, разовые доставки.
- Всего в автопарке ООО «СуперТранс» 50 рабочих машин, в основном микроавтобусы и полутоннажные «Газели». Обычно в летний период этого количества не хватало, так что приходилось передавать заказы на исполнение другим транспортным предприятиям. ООО «СуперТранс» регулярно заключает договоры подряда с предпринимателями — владельцами транспорта грузоподъемностью до 20 тонн.



Представляем компанию (продолжение)

- С тех пор как грянул кризис 2008 года, заказов стало меньше. Так что летом ООО «СуперТранс» планирует обойтись своими силами и к перевозкам грузов до 1,5 тонны партнеров не привлекать.
- Пока катастрофических убытков у компании нет. И все же с января 2009 года она начала сдавать свои площади в аренду.
- Что касается работников, то на данный момент в штате ООО «СуперТранс» числится 200 человек.



Знакомьтесь: сотрудники бухгалтерии

- В докризисные времена бухгалтерией ООО «СуперТранс» занимались шесть человек (включая главбуха). Но в ноябре 2008 года директор решил оптимизировать затраты, в том числе на персонал.
- В результате из бухгалтерии были уволены две работницы с узкой специализацией и небольшой нагрузкой.
- Одна дама занималась расчетами с клиентами-физлицами и страхованием грузов.
- Другая — учетом топлива и предпринимателями на договорах подряда.
- У главбуха в настоящее время трое подчиненных.



СПЕЦИАЛИСТ СТАРОЙ ЗАКВАСКИ

Нина Борисовна, старший бухгалтер

- В предпенсионном возрасте — ей 54 года. Это специалист еще советской закваски: за свой 30-летний стаж сменила совсем немного мест работы. Карьеры у нее не получилось. Когда-то после института начинала счетоводом, дослужилась до старшего бухгалтера и дальше не потянула: замужество, декреты, хозяйство.
- Последние 11 лет трудится в ООО «СуперТранс». Нина Борисовна пересидела в компании не одного директора, много раз вводила в курс дела главбухов, знает все порядки, помнит историю компании с первых дней.



- В ООО «СуперТранс» старший бухгалтер получает 30000 руб. В обязанности входят расчеты с другими транспортными предприятиями и заказчиками-юрлицами. Работает не очень проворно, но зато обстоятельно, почти без ошибок. У нее лучше других получается общаться с налоговыми инспекторами: их Нина Борисовна достает дотошностью, подробными рассказами о своих болезнях и частыми тяжкими вздохами.
- Сверхурочно не засиживается, на дом работу не берет — там полно своих забот. Повышение квалификации считает занятием для выскочек. Мол, жизнь заставит — со всем разберусь по ходу дела. К своим коллегам Нина Борисовна относится снисходительно, упорно не доверяя «девчонкам» и тайком пересчитывая выкладки главбуха.
- Нина Борисовна замужем и уже дождалась внуков. Супруг на пенсии, дочери живут своими домами. Естественно, старший бухгалтер и ее муж заядлые дачники.



БОЙКАЯ ДАМА

Людмила, бухгалтер

- Бойкая 40-летняя дама. Бухгалтерский стаж — 10 лет, потому что Людмила училась на заочном в педвузе и преподавала в школе. В 90-х годах в поисках лучшего места сменила несколько профессий, но потом окончила бухгалтерские курсы и успокоилась. Главным бухгалтером Люда стать хочет... через день. Плюсы должности в ее глазах — это высокий оклад и наличие подчиненных. Минусы — ненормированный рабочий день и большая ответственность.
- В ООО «СуперТранс» Людмила с 2005 года. Должностной оклад — 20000 руб., обязанности — начисление зарплаты и кассовые операции. Работает она неровно. Часто оставляет все на последний момент, но умеет находить общий язык с сотрудниками. Может несколько дней показывать стахановский темп, но может и допускать обидные ошибки исключительно по легкомыслию.



- Вообще-то свою работу Людмила считает скучноватой — ей нравится, когда жизнь бьет ключом. Но Люду пугает мысль о нестабильности; регулярная неплохая зарплата примиряет ее с бухгалтерией. Дежурная мечта — прибавка и собственная квартира. Но стараться лень, хотя выговоры легко доводят ее до слез.
- Впрочем, Людмила нашла отдушину: она одна из главных сплетниц в компании и может бесконечно обсуждать чужие карьеры, оклады и романы. Сама Люда в разводе, ее ребенка воспитывает бабушка. Поэтому ровно в 18.00 Людмила улетает из офиса устраивать личную жизнь и общаться с миллионом своих подружек.



ИЗ МОЛОДЫХ, ДА РАННИХ

Наталья, бухгалтер

- Из молодых, да ранних. Всего 23 года, но ее уже вполне можно ставить на одну доску с другими сотрудниками бухгалтерии. Еще немного — и при небольшом опыте Наталья как специалист перегонит Людмилу, за что последняя платит ей явной неприязнью. Тем более что оклад у них одинаковый — 20000 руб.
- Наталья окончила сильный экономический вуз и рвется вверх по карьерной лестнице. Еще на пятом курсе она пришла в ООО «СуперТранс» стажером и на сегодняшний день отработала здесь год.
- Ее вотчина — учет основных средств и материалов. Работает увлеченно, чем дальше — тем лучше. В сроки укладывается впритык, потому что обожает планировать. Каждую допущенную ошибку Наташа глубоко переживает и изгоняет навсегда. Нередко остается допоздна, изучает прессу, что-то ищет в справочных базах.



- При этом коллегам Наталья помогает без энтузиазма, только по приказу начальства. Ее кредо на работе: каждый занимается своим делом и отвечает за свои ошибки. В оставшиеся от работы вечера изучает испанский и посещает автошколу.
- Однако время на личную жизнь все же остается: пока Наташа живет с родителями, но летом собирается выйти замуж. В связи с этим шансов наладить отношения с Людмилой у Наташи нет никаких.



ЗАДАНИЕ

1. Посоветуйте главбуху ООО «СуперТранс»: как распределить обязанности между сотрудниками?
2. Предложите способы наименее безболезненного увеличения нагрузки.
3. Разработайте вариант компенсационного плана для каждого сотрудника.

Обоснуйте и защитите свои ответы.



Moscow
Business School
Leadership Energy

Семинар 2

Спасибо

Вадим Музыченко
Тьютор, Moscow Business School