

## **Раздел 1. Трудовые отношения в организации: сущность, классификация, механизм управления**

- 1. Общая характеристика социально-трудовых отношений*
- 2. Сущность и основные элементы трудовых отношений в организации*
- 3. Управление трудовыми отношениями в организации*

### **1. Общая характеристика социально-трудовых отношений**

Основу любого общества составляет трудовая деятельность людей. Трудовые отношения — один из важнейших элементов системы общественных отношений в любой современной стране. В настоящее время специалисты экономики и социологии все больше внимания уделяют проблемам и особенностям трудовых отношений.

Трудовые отношения, их развитость, их характер сильно влияют и на общественный климат в стране, и на состояние её экономики. В свою очередь сама система производственных отношений во многом складывается и функционирует под воздействием, как политических, так и экономических факторов.

К определению категории трудовых отношений существует в настоящее время несколько подходов, их различие обусловлено точкой зрения той науки, в рамках которой эти трудовые отношения изучаются.

*Согласно ТК РФ*, трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за оплату трудовой функции, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

*С точки зрения социологии* — это межлические отношения на рабочем месте, *с точки зрения экономики* — это коллективные отношения между нанимателями, работниками и профсоюзами, между владельцами факторов производства и т. д.

Из всех содержательных интерпретаций можно выделить общий подход к определению трудовых отношений.

**Трудовые отношения** — это комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями по поводу условий найма, трудовых прав и гарантий, эффективности организации

производственного процесса, принятия управленческих решений в сфере труда, распределения полученного дохода между факторами производства.

При характеристике трудовых отношений в отечественной литературе очень часто применяется термин **«социально-трудовые отношения»**.

Это объясняется тем, что с точки зрения системного подхода трудовые отношения одновременно являются и социальными, и экономическими, и политическими, и культурными отношениями. Здесь и сотрудничество, и конфликтное взаимодействие сотрудников, и отношения на рынке труда, регулирующие условия и оплату труда, и отношения власти между субъектами производства на различных иерархических уровнях предприятия, и наконец, отношения, связанные с ценностями и нормами поведения социальных групп: трудовой, социальный, управленческий

Можно выделить два этапа представления о роли людей в развитии экономики: вначале люди воспринимались как специальный ресурс, т. е. как «трудовые ресурсы», а человек — как субъект общественного развития (понятие «человеческий фактор»); на следующем этапе развития представлений о человеке, как о субъекте экономической деятельности вводится понятие «индивидуум, личность». Человек рассматривается, как многогранный, много ролевой субъект трудовых отношений, а создание необходимых условий для его развития является задачей самой высокой сложности.

Очень важно подчеркнуть, что научные теории, направленные на формирование истинно гуманных трудовых отношений, имеют конструктивное практическое применение в деятельности передовых западных фирм, что является одним из самых серьезных достижений мировой цивилизации.

Исходной научной базой практической деятельности в этой сфере является теория человеческих отношений, которая получила развитие в учении о потребностях человека (Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Дэвис и др.), его мотивов к труду, теории трудового поведения (Ф. Тейлор, Ф. Герцберг и др.), теории жизненного цикла (Ф. Модильяни, Р. Брамберг и др.), в социологии малых групп, в теории коммуникации, в теории систем участия работников в прибыли и т. д.

Социально-трудовые отношения как система имеют **две формы существования:**

*Первая* — фактически трудовые отношения, функционирующие на объективном и субъективном уровнях, т. е. то, по поводу чего участники трудовых отношений вступают во взаимодействие между собой.

*Вторая* — социально-трудовые правоотношения, отражающие проекцию фактических трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень. Здесь в действие вступают уже какие-то ограничительные моменты, связанные с целями и интересами институтов, вступающих в данные отношения, т. е. профсоюзов, коллектива работников, государства; законодательными документами, регулирующими трудовые отношения и морально-этическими нормами общества.

## **2. Сущность и основные элементы трудовых отношений в организации**

Система социально-трудовых отношений имеет достаточно сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает следующие **элементы**:

- *субъекты*;
- *уровни*;
- *предметы*;
- *типы*.

Рассмотрим эти элементы более подробно.

**Субъектами** социально-трудовых отношений могут быть работник, группа работников, объединенных каким-либо системообразующим признаком.

В качестве **субъекта** социально-трудовых отношений может выступать организация (предприятие) или их группа, а также территориальное образование.

В качестве **субъекта** социально-трудовых отношений мировое сообщество в определенных условиях рассматривает и отдельное государство. Каждый субъект имеет свои характеристики и выполняет определенную роль в системе трудовых отношений.

*Наемный работник* — это гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) с работодателем: с представителем предприятия, общественной организации или государства на проведение определенной работы в соответствии со своими способностями, профессиональными знаниями, квалификацией и т. д. Этот договор найма может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками.

*Работодатель* как субъект социально-трудовых отношений согласно международной классификации статуса в занятости — это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Работодатель обычно является собственником средств производства или его представителем, например: руководитель организации, не являясь ее собственником,

выступает в качестве работодателя. Работодатель может в свою очередь являться наемным работником, например, по отношению к государству.

*Роль государства* в социально-трудовых отношениях исследована многими специалистами (Р. Фримен, М. Саламон и др.). Систематизация их взглядов, анализ практического опыта деятельности государства в сфере социально-трудовых отношений показывает, что чаще всего государство выполняет здесь следующие роли:

- законодатель;
- защитник прав;
- регулировщик;
- работодатель;
- миротворец-увещеватель.

Мера реализации каждой из этих ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый конкретный момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства. Поэтому роль государства в социально-трудовых отношениях может изменяться самым существенным образом.

Но в любом случае государство, как субъект социально-трудовых отношений должно быть заинтересовано в эффективной самоидентификации и наемных работников, и работодателей, ибо только социально активные наемный работник и работодатель могут быть равноправными партнерами, достичь социального согласия, избежать экстремизма и сверх конфликтности в трудовых отношениях.

При анализе и регулировании трудовых отношений вводится понятие **«уровень трудовых отношений»**. Он зависит от особенностей субъектов трудовых отношений и определяется свойствами социально-экономического пространства, в котором функционируют эти субъекты.

Выделяют **три уровня социально-трудовых отношений**:

*индивидуальный, когда взаимодействуют работник и работодатель в различных сочетаниях;*

*групповой, когда взаимодействуют объединения наемных работников и объединения работодателей;*

*смешанный, когда взаимодействуют работники и государство, а также работодатели и государство.*

Все многообразие социально-экономических явлений, которые выступают в качестве **предмета** в социально-трудовых отношениях, структурируется на следующие три относительно самостоятельных предметных блока:

- социально-трудовые отношения занятости;
- социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;
- социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

Предметы социально-трудовых отношений определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Жизненный цикл человека включает несколько стадий. Западные исследователи говорят о *трех стадиях жизненного цикла*:

- от рождения до окончания обучения;
- период трудовой или (и) семейной деятельности;
- период после трудовой деятельности.

На первом этапе жизненного цикла предметом социально-трудовых отношений могут выступать трудовое самоопределение; профориентация; профобучение и др.

На втором этапе определяющую роль в социально-трудовых отношениях будут играть найм-увольнение; социально-профессиональное развитие; профессиональная подготовка и переподготовка; оценка труда; его вознаграждение.

На третьем этапе предметом социально-трудовых отношений может стать степень трудовой активности, проблема пенсионного обеспечения.

Социально-трудовые отношения в зависимости от способа их регулирования, методов разрешения проблем классифицируют по **типам**. Типы социально-трудовых отношений характеризуют социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности. Тип социально-трудовых отношений определяется их характером, а именно тем, каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере. Базисную роль в формировании типов социально-трудовых отношений играют принципы равенства или неравенства прав и возможностей субъектов социально-трудовых отношений. От того, в какой мере и каким образом комбинируются эти базисные принципы, зависят конкретный тип социально-трудовых отношений и другие принципы, его определяющие. В этом случае основой социально-трудовых отношений могут служить: принципы солидарности и субсидарности; отношения, построенные по принципу «господство — подчинение»; равноправное партнерство, конфликт, конфликтное сотрудничество, конфликтное соперничество, дискриминация.

В соответствии с этими принципами (характеристиками) выделяют **два основных типа трудовых отношений**: патернализм и социальное партнерство.

### ***Патернализм***

Довлеющая роль государства в социально-трудовых отношениях или практически полная их регламентация формируют тип социально-трудовых отношений, называемый государственным патернализмом. Патернализм может формироваться и на уровне предприятия (организации) на основе использования жесткой регламентации социально-трудовых отношений. Этот тип социально-трудовых отношений, в определенных исторических и социокультурных условиях, может оказаться высокоэффективным. Примером является опыт внутрифирменных социально-трудовых отношений на предприятиях Японии. Вместе с тем известны и качественно другие следствия этого типа социально-трудовых отношений: пассивность в трудовом поведении, минимизация уровня притязаний к качеству жизни в целом, и качеству трудовой жизни в частности патернализм — характеризуется значительной долей регламентации социально-трудовых отношений со стороны государства или руководства предприятия. Она осуществляется под вводом «отеческой заботы» государства о нуждах населения или администрации предприятия о его работниках. Примером государственного патернализма может служить СССР. На уровне предприятия патернализм характерен для Японии и для некоторых других азиатских стран.

### ***Партнерство***

В развитых странах с социальной ориентацией рыночной экономики преобладающим типом социально-трудовых отношений является в настоящее время социальное партнерство в форме двупартизма и трипартизма.

Процесс формирования социального партнерства в развитых странах был по существу последовательным переходом от социально-трудовых отношений типа «конфликтного соперничества» к типу «конфликтного сотрудничества». Причем оба типа социально-трудовых отношений предполагают сверхактивные позиции субъектов этих отношений в защите и реализации своих интересов, что выразилось в расширении масштабов деятельности профсоюзов и союзов предпринимателей до международного уровня. Заметим, что для солидарности как типа социально-трудовых отношений условие сверхактивности на рынке труда не обязательно.

Партнерство наиболее характерно для Германии. Экономика этой страны основана на системе детально проработанных правовых документов, в соответствии с которыми наемные работники, предприниматели, государство рассматриваются как партнеры в решении

экономических и социальных задач. При этом профсоюзы выступают с позиций не только защиты интересов наемных работников, персонала, но и эффективности производства на предприятиях и национальной экономики в целом. Отношения партнерства обеспечивают достижение синергетического эффекта от согласованной деятельности людей и социальных групп.

Возможны и другие типы социально-трудовых отношений, определяемые сочетанием принципов и методов их регулирования.

### ***Субсидиарность***

Компенсировать негативное влияние патернализма на социально-трудовые отношения могло бы уважительное отношение к использованию при их формировании принципа subsidiarity. Этот принцип так же основывается на личной ответственности, как и солидарность, однако в соответствии с этим принципом помощи со стороны всегда следует предпочитать «самозащиту», а при возможности перенесения социальной ответственности на третье лицо, например на государство, предпочтение должно быть отдано «subsidiary» помощи. Принцип subsidiarity, таким образом, направлен на сохранение неослабевающего стремления человека к самой ответственности и самореализации и призван предотвращать перенесение ответственности на общество. Очевидно, в социально-трудовых отношениях любого общества чувство собственного достоинства, вера в себя и чувство личной ответственности граждан должны стимулироваться, кроме того, должна быть обеспечена возможность их реализации.

***Конкуренция*** — соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере. Между людьми или коллективами может способствовать достижению синергетического эффекта. В частности, опыт показывает эффективность рационально организованной конкуренции между конструкторскими коллективами.

### ***Солидарность***

Принцип солидарности — идеал, выработанный человечеством в процессе его социально-экономического развития, — предполагает совместную ответственность людей, основанную на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов. Христианское учение об обществе, другие религиозные течения, позднее рабочее движение и профсоюзы в период становления индустриального общества придали этому принципу особое значение. Суть его сводится к тому, что сплоченность позволяет выявлять и оценивать одинаковые интересы, типичные для той или иной группы населения,

сходные общие черты, а также сходный социальный или экономический риск. Это в свою очередь образует конструктивную основу для того, чтобы сообща защищать свои интересы, противостоять опасности и риску. Именно поэтому в связи с социально-трудовыми отношениями говорят о солидарности профессиональных союзов, которые призваны компенсировать негативные экономические и социальные последствия процесса развития рыночной экономики; о солидарном сообществе застрахованных лиц или о соглашении поколений при пенсионном страховании. Принцип солидарности, основанный на личном согласии и ответственности, может несколько утрачивать свое значение при развитии систем защиты от возможных экономических, социальных и общественных рисков, предоставляемых государством.

### ***Дискриминация***

Дискриминация — это произвольное, необоснованное ограничение, ущемление прав и возможностей кого-либо. Дискриминация как тип социально-трудовых отношений представляет собой произвольное ограничение прав субъектов этих отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда. Дискриминации могут подвергаться различные категории работников. Выделяют дискриминацию по полу, национальности, расе, возрасту и т. д.

### ***Конфликт***

Конфликт (конфликтная ситуация), как тип социально-трудовых отношений — предельный случай обострения противоречий в трудовых отношениях. Трудовой конфликт — разновидность социального конфликта. Причинами трудовых конфликтов могут быть обстоятельства, связанные с технико-технологическими параметрами производства, а также экономические, административно-управленческие, социально-психологические аспекты деятельности организации. Наиболее явными формами являются трудовые споры, забастовки, массовые увольнения (локауты). Противоречия неизбежны и необходимы для развития экономических систем. В этом смысле конфликты могут быть полезны, однако затяжные конфликты приводят к значительным потерям для предприятия и его сотрудников.

Конфликт признается неизбежным, необходимым и решающим фактором социального развития, ибо он открывает дорогу инновациям, способствует формированию нового уровня взаимопонимания и сотрудничества. Но конфликт может стать фактором разрушения социально-трудовых отношений. Ибо следствием трудового конфликта может быть снижение качества продукта, производительности труда, повышение уровня текучести, увеличение числа случаев травматизма и заболеваний и т. п. Поэтому в паре с трудовым кон-

фликтом должно выступать социальное партнерство, согласие. Важно следующее восприятие конфликта: конфликт должен быть временным явлением в социально-трудовых отношениях, а согласие, партнерство — постоянным.

Вышеназванные типы социально-трудовых отношений, конечно, не существуют в чистом виде. В реальности в рамках определенного уровня (государства, предприятия, бригады) и времени социально-трудовые отношения выступают в форме моделей, комбинирующих свойства охарактеризованных выше основных типов социально-трудовых отношений.

*По характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей социально-трудовые отношения бывают двух типов:*

конструктивными, способствующими успешной деятельности предприятия и общества;

деструктивными, мешающими успешной деятельности предприятия и общества.

### **3. Управление трудовыми отношениями в организации**

На современном этапе развития управление социально-трудовыми отношениями занимает одно из центральных мест в деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Система управления социально-трудовыми отношениями призвана воздействовать на трудовой потенциал работников с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении.

**Целью** управления социально-трудовыми отношениями на предприятии выступает обеспечение сбалансированности и защита интересов участников социально-трудовых отношений.

*К основным задачам управления социально-трудовыми отношениями на предприятии можно отнести:*

1. Выявление роли управления социально-трудовыми отношениями как фактора повышения экономических результатов деятельности;

2. Определение основных методов управления социально-трудовыми отношениями;

3. Определение экономических и социальных способов управления на предприятии.

*С позиции работодателя* управление социально-трудовыми отношениями проявляется в необходимости обеспечения баланса между

наличием рабочих мест и уровнем квалификации трудовых ресурсов; обеспечении реализации программ развития персонала и планирования его должностного и профессионального роста для максимизации результатов трудовой деятельности, поддерживаемых существующей организационной культурой и системой взаимоотношений в трудовом коллективе.

*С позиции работника заинтересованность в управлении социально-трудовыми отношениями проявляется в необходимости поддержания уровня собственной конкурентоспособности, определяемого системой жизненных ценностей и места трудовой деятельности в этой системе, а также формированием достойной оплаты труда и формированием доходов от трудовой деятельности.*

Реализация управления социально-трудовыми отношениями на предприятии происходит посредством используемых в этих целях **инструментов управления.**

В качестве основных инструментов управления социально-трудовыми отношениями на предприятии можно выделить следующие:

- регламентацию;*
- материальное стимулирование;*
- социальное управление.*

**Регламентация** социально-трудовых отношений представляет собой установление и соблюдение правил, регулирующих порядок трудовой деятельности на предприятии, в частности, на основании установленных ТК РФ норм трудовых отношений, на предприятии разрабатываются и утверждаются ряд локальных нормативных документов, которые не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством.

**Материальное стимулирование** как инструмент управления социально-трудовыми отношениями направлены на побуждение работников к качественному труду, и основанные на использовании материальной заинтересованности в повышении основного и дополнительного денежного вознаграждения в целях реализации стратегии предприятия.

Основным элементом материального стимулирования выступает заработная плата, которая как инструмент управления социально-трудовыми отношениями представляет собой мощный стимул к более эффективной трудовой деятельности работников предприятия, поскольку именно посредством регулирования размера заработной платы может быть обеспечена относительная сбалансированность

экономических интересов сторон трудового процесса. Эффективная система оплаты труда, интегрированная в стратегию организационного развития предприятия, предполагает ее индивидуализацию, увязку с конечными трудовыми результатами. Последние определяют степень достижения целей управления.

**Социальное управление** направлено на обеспечение целей позитивного развития социально-трудовых отношений на предприятии и создания условий для развития работника в период его трудовой деятельности посредством повышения уровня и качества жизни, улучшения условий труда, повышения квалификационного и образовательного уровня, усиления охраны здоровья и т. д.

Социальное управление на предприятии осуществляется в двух формах: *социальное обеспечение и социальная помощь*.

Социальное обеспечение подразумевает дополнительные расходы предприятия по оказанию социальной поддержки свои фактическим или прекратившим трудовую деятельность по возрасту или утрате трудоспособности работникам, осуществляемые за счет альтернативных источников финансирования.

Социальная помощь, как инструмент управления социально-трудовыми отношениями на предприятии, заключается в совокупности социальных услуг и разных видов социальной поддержки работников в период возникновения сложных жизненных ситуаций, а также обеспечения в денежной ли натуральной форме предоставляемых, с учетом закрепленных в законодательстве, социальных гарантий.

Таким образом, управление социально-трудовыми отношениями на предприятии необходимо для поддержания экономической и социальной стабильности предприятия, которая наиболее доступным образом ориентировала бы работников на большую заинтересованность в труде, высоком заработке, профессиональном росте, уверенности в своем устойчивом положении в трудовом коллективе при условии выполнения своих служебных обязанностей, а также для формирования объективной необходимости и возможности разрешения противоречий, возникающих как в процессе трудовой деятельности, так и в самих социально-трудовых отношениях.

## **Практическое задание к разделу 1**

### **Форма: кейс-задания**

Необходимо выбрать 1 кейс и подготовить краткий письменный ответ на вопросы.

Общий объем ответа составляет примерно 1 с., размер шрифта 14 пт, интервал — 1,0 (лишних интервалов не делать), шрифт Times New Roman.

## **Кейс 1. «Взятка или верное управленческое решение»**

### **Ситуация**

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

### **Вопросы и задания**

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?

Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

## **Кейс 2. «Сотрудники-конкуренты»**

### **Ситуация**

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднова-

ния. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

### **Вопросы и задания**

Кто из участников выбрал неверную модель поведения?

Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?

Смогут ли коллеги наладить отношения?

## **Кейс 3. «Воспитание лояльности»**

### **Ситуация**

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

### **Вопросы и задания**

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

## **Кейс 4. «Разделяй и работай»**

### **Ситуация**

В проектом отделе информационной компании работали инженерами две женщины — Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы.

Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный нико-

гда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

### **Вопросы и задания**

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

## **Кейс 5. «Требую повышения»**

### **Ситуация**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в

коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

— по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

— официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

— оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

#### **Вопросы и задания**

Оцените предложение руководителя по каждому пункту.

Какие условия Вы хотели бы изменить?

Предложите руководителю свой вариант решения.

### **Кейс 6. «Нет оснований»**

#### **Ситуация**

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудники отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель — заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело

полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

### **Вопросы и задания**

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

## **Кейс 7. «Опаздывает или немного задерживается?»**

### **Ситуация**

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходиться, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

### **Вопросы и задания**

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

**Таблица 1. График опозданий сотрудницы**

<b>Дата</b>	<b>День недели</b>	<b>Опоздания</b>
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

### **Кейс 8. «Проверь, но доверяй»**

#### **Ситуация**

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

#### **Вопросы и задания**

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

## **Кейс 9. «Сокращение штата»**

### **Ситуация**

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом — набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, так как была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

### **Вопросы и задания**

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

## Кейс 10. «Организация рабочих мест»

### Ситуация

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

### Вопросы и задания

Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

### Основные критерии оценки выполнения задания

- самостоятельность, умение кратко и четко формулировать свои мысли,
- умение аргументировать выбранный ответ,
- грамотность текста и качество оформления

## Тест к разделу 1

Трудовые отношения рассматриваются как коллективные отношения между нанимателями, работниками и профсоюзами, между владельцами факторов производства и т. д. с точки зрения

- права
- экономики
- социологии
- психологии

Трудовые отношения нельзя рассматривать как комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями по поводу условий найма, трудовых прав и гарантий, эффективности организации производственного процесса, принятия управленческих решений в сфере труда, распределения полученного дохода и т. д.

отношения между людьми в трудовой сфере.

коллективные отношения между нанимателями, работниками и профсоюзами, между владельцами факторов производства и т. д.  
систему отношений между продавцом и потребителем

Трудовые отношения одновременно являются и социальными, и экономическими, и политическими, и \_\_\_\_\_ отношениями.

- культурными
- межконфессиональными
- дружескими
- межнациональными

Трудовые отношения одновременно являются и социальными, и экономическими, и \_\_\_\_\_, и культурными отношениями.

- культурными
- межконфессиональными
- политическими
- социально-демографическими

Социально-трудовые отношения как система имеют \_\_\_\_\_ формы (форм) существования.

- две
- три
- четыре
- пять

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)