

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Кейсы
из коллекции ВШМ СПбГУ**

Издательство «Высшая школа менеджмента»

2010

ББК 65.050.2
064

Рецензенты: д-р соц. наук **Е. С. Балабанова** (ГУ–ВШЭ);
Н. В. Смирнова (руководитель отдела по набору персонала
и работе с университетами компании «Шлюмберже»)

*Печатается по решению Ученого совета
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета*

064 Организационное поведение и управление человеческими ресур-
сами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких,
В. Н. Мининой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-
во «Высшая школа менеджмента», 2010. — 440 с.

ISBN 978-5-9924-0054-0

В сборник включены тридцать кейсов, разработанных преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ в 2006–2009 гг. Кейсы предназначены для использования в качестве учебного материала при проведении интерактивных занятий на основных и дополнительных программах обучения менеджеров, а также для индивидуальной работы по развитию навыков подготовки и принятия управленческих решений.

В кейсах затрагивается широкий круг вопросов организационного поведения и управления человеческими ресурсами. Сборник объединяет кейсы разного формата и разного стиля. В него включены кейсы, созданные на основе исследований, выполненных авторами в конкретных компаниях, и кейсы, разработанные путем обобщения консалтингового опыта. Все кейсы основаны на реальных событиях.

Сборник предназначен для преподавателей учебных дисциплин «Управление персоналом» и «Организационное поведение», студентов, аспирантов и слушателей школ бизнеса, а также для менеджеров, стремящихся повысить свой профессиональный уровень.

ББК 65.050.2

ISBN 978-5-9924-0054-0

© Коллектив авторов, 2010
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие редакторов	7
ЧАСТЬ I. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	11
Человек в организации	13
<i>С. В. Кошелева</i> ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ДОМ»	15
<i>А. Л. Замулин</i> ЛИЧНОСТНЫЙ КРИЗИС ЛИДЕРА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ	33
<i>А. Л. Замулин</i> ЖИЗНЬ КАК БОРЬБА: ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В КОМПАНИИ «НОВЫЙ МИР».....	39
<i>А. Ф. Денисов</i> УПРАВЛЕНИЕ КРЕАТИВНЫМИ СОТРУДНИКАМИ В КОМПАНИИ	45
Группы и команды в организации	59
<i>А. Л. Замулин</i> ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В КОМПАНИИ «СТРУКТУРА-М»	61
<i>А. Л. Замулин</i> ПРОБЛЕМЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В КОМПАНИИ «ЭЛЛАДА»	69

Внутриорганизационные коммуникации	75
<i>Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ	77
<i>А. Л. Замулин</i>	
ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ В КОМПАНИИ «АВРОРА»: КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ	83
<i>Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева</i>	
СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?	91
Лидерство и руководство	97
<i>А. Л. Замулин</i>	
НОВЫЙ ЛИДЕР И «СТАРАЯ ГВАРДИЯ»	99
<i>А. Л. Замулин</i>	
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ: КОМУ ДОВЕРИТЬ «СВЕТКОМ»?	107
<i>А. Л. Замулин</i>	
РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ.	114
<i>А. Л. Замулин, Ж. Б. Самородова</i>	
В ПОИСКАХ СТРАТЕГИИ: ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ ЛИДЕРОВ	123
ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	153
Привлечение, отбор и оценка персонала	155
<i>В. Н. Минина, Э. А. Боровская</i>	
ПРИВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ ДЕФИЦИТНЫХ ПРОФЕССИЙ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	157
<i>А. Ф. Денисов, В. Н. Минина</i>	
КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД ПРИ ПОДБОРЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В КОМПАНИИ «ОЛИМП».....	179
<i>А. Ф. Денисов</i>	
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРА.....	197

Обучение и развитие персонала 213

М. О. Латуха

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОМ БИЗНЕСЕ:
ОПЫТ КОМПАНИИ «РЕСО-ГАРАНТИЯ»
КЕЙС (А). ОБЪЕДИНЕННАЯ ШКОЛА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:
БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ? 215

М. О. Латуха

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОМ БИЗНЕСЕ:
ОПЫТ КОМПАНИИ «РЕСО-ГАРАНТИЯ»
КЕЙС (В). СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
ОБЪЕДИНЕННОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ 237

М. О. Латуха, А. Д. Чанько

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА
КОМПАНИИ «ИЛИМ ПАЛП» 247

М. О. Латуха, А. Д. Чанько

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ
В КОМПАНИИ «ИЛИМ ПАЛП» 271

М. О. Латуха

КОМПАНИЯ INGRES: ОТ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ
К СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ 307

Вознаграждение и стимулирование персонала 321

М. О. Латуха

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
В КОМПАНИИ ОСАО «РЕСО-ГАРАНТИЯ» 323

Е. К. Завьялова

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ
НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ
В СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ 341

И. А. Никитина

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ ИЛИ РОСТ ЗАРПЛАТЫ:
КАК СОКРАТИТЬ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА 351

И. А. Никитина, И. С. Евстигнеев

В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ
И ОПЛАТЫ ТРУДА
НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧАСТКЕ ЗАО «АВС» 360

Условия эффективной работы персонала	371
<i>С. В. Кошелева</i>	
ПРОБЛЕМА УДЕРЖАНИЯ МЛАДШЕГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ДОМ»	373
<i>А. Л. Замулин</i>	
«СЕВШЕЛЬФГЕО»: КАК РАБОТАТЬ С МОЛОДЕЖЬЮ В НАУКЕ	409
<i>А. Л. Замулин</i>	
ИГРА ПО ПРАВИЛАМ И БЕЗ: УВОЛЬНЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ «ТЕРЕМОК»	417
<i>Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ НА СТАДИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РОСТА	424
<i>И. А. Никитина</i>	
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УЧАСТКЕ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ	430