

Кейс по Бостонской портфельной матрице для оценки знания стратегического менеджмента

Описание ситуации

Компания находится на этапе развития «Звезда» (это этап интенсивного роста), но она близка к тому, чтобы перейти к этапу «Дойная корова» (этап зрелости и стабилизации, в компании возникают правила, процедуры и стандарты). Какие возможности и угрозы с точки зрения персонала несет в себе эта ситуация? Каковы Ваши действия в этой ситуации?»

Правильный вариант ответа:

В этот период может возникнуть парадокс: несмотря на устойчивое положение на рынке и финансовую успешность, именно в это время в компаниях возникают сложные, конфликтные ситуации, связанные с персоналом. Многие сотрудники будут предвосхищать переход на следующий этап развития, поэтому, чтобы удовлетворить их текущие потребности, нужно составить профиль компетенций и скорректировать систему материальной и нематериальной мотивации в данной группе.

Кроме того, стоит выделить сотрудников, которые скорее всего будут демотивированы или наименее успешны при переходе на стадию «Дойная корова», а затем решить, что с ними делать и как снизить риски для бизнеса.

Мои действия:

- постепенное смещение соотношения частей оплаты труда в сторону большей окладной и меньшей переменной;
- поощрение с помощью бонусной части;
- появление соцпакета, если его не было раньше, либо расширение;
- введение надбавок к окладу, премий за выслугу лет, дополнительных элементов компенсационного пакета, появляющихся только после испытательного срока либо другого периода работы. В качестве нематериальной мотивации старожилам могут выдаваться специальные знаки, послабления в графике работы, для них могут проводиться различные мероприятия;
- введение системы грейдов, которая позволит расти в статусе и уровне заработной платы без появления подчиненных;
- ротация, проектная деятельность, чтобы избежать выгорания;
- проведение корпоративов, неформального совместного досуга сотрудников с целью командообразования.