**Кейс 1. Типы кадровой политики**

ЗАДАНИЕ: Ознакомьтесь с описанием кадровой политики предприятия и ответьте на вопросы: К какому типу относится кадровая политика данных организаций? Почему? Аргументируйте свой ответ.

Международная корпорация Холдинг «МедНаука Т» - одна из ведущих компаний мира. Не филиалы расположены в 57 странах мира, в компании работают около 90 тысяч человек. Холдинг «МедНаука Т» - одна их 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Кадровые службы Холдинг «МедНаука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, которые связаны с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых находится уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию и поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организованна по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «МедНаука Т» ежегодно проходит около 15 тысяч человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий». Для этого корпорация использует не только свои кадры, но и активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкуре при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры

**Кейс 2.Кадровая политика «ЛУКОЙЛ-Украина»**

ЗАДАНИЕ: Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите и обоснуйте тип кадровой политики предприятия.

Оптимизация численности

На протяжении 2003 года с целью снижения затрат, повышения эффективности эксплуатации объектов розничной сети деятельность ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» была направлена на реструктуризацию бизнес-процессов и совершенствование структуры предприятия.

В ходе внедрения системы дилерства в розничной сети ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» было ликвидировано (со снятием с государственной регистрации) 17 филиалов предприятия, на базе которых было создано 12 компаний-операторов, в результате чего численность работников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» сокращена с 1104 до 326 человек.

670 работников предприятия переведены в компании — дилеры с сохранением условий оплаты труда, соблюдением социальных гарантий и трудовых прав, предусмотренных действующим законодательством Украины.

108 работников были уволены по сокращению численности работающих в полном соответствии с требованиями законодательства о труде Украины с выплатой компенсации за неиспользованный отпуск и выходного пособия в размере среднего месячного заработка, предусмотренных ст. 44 КЗоТ Украины.

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 года совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина». В августе 2003 года проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине). Кроме этого, разработана программа обучения работников предприятия, предусматривающая:

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 года совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер — класс для топ — менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Мотивация персонала

Значительное внимание на протяжении 2003 года уделялось вопросам мотивации персонала.

Учитывая особенности предприятия, а также опыт аналогичных компаний других стран мира был разработан на основе тарифной системы оплаты труда и утвержден на Совете директоров предприятия проект заработной платы работников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», позволяющий осуществить дифференцированный подход в оплате труда различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда, эффективности работы и конечных результатов.

В 2003 году 238 работников были поощрены денежными премиями за высокие производственные показатели, добросовестное отношение к исполнению функциональных обязанностей.

В канун профессионального праздника — Дня работников нефтяной и газовой промышленности, 25 лучших работников «ЛУКОЙ-Украина» были награждены грамотами и благодарностями Кабинета Министров Украины, Киевской городской администрации, Всеукраинской ассоциации «Нефтехимик Украины».

Аналогичная работа проведена и в других дочерних предприятиях и организациях, входящих в группу «ЛУКОЙЛ» в Украине.

Компания постоянно развивается. Мы гордимся своими сотрудниками и заинтересованы в том, чтобы у нас работали профессионалы.

**Кейс 3. ЮКОС – кадровая политика**

ЗАДАНИЕ: Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите и обоснуйте тип кадровой политики предприятия.

Профессионал. Именно этим словом мы можем охарактеризовать сегодня каждого из 110 тысяч сотрудников нашей Компании, работающих в сотнях предприятий, раскиданных по 45 регионам страны. Именно им ЮКОС обязан своими нынешними достижениями, именно их мы ценим выше всего. Эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. Это главный принцип мотивации работников ЮКОСа, прозрачный и справедливый для всех без исключения. Наша компания одной из первых в России начала использовать в целях мотивации и собственные акции - как для поощрения высших менеджеров, так и рядовых сотрудников.

Приходящих к нам на работу вчерашних выпускников вузов и профессиональных училищ мы сразу окружаем заботой и вниманием. От того, кем они станут, зависит будущее Компании. Специально для них существует программа "молодой специалист" ориентированная на адаптацию молодых сотрудников к новой для них обстановке, на их обучение и развитие. Для работников среднего и низшего звена организован институт "мобильного персонала" - ротации наиболее перспективных сотрудников, "пробующихся" на разных участках работы. А те из них, кто обладает потенциалом лидера, целенаправленно готовятся на повышение в рамках программы "кадровый резерв".

И, конечно, мы не забываем тех, кто десятки лет назад создавал основу будущего ЮКОСа - наших ветеранов. Благодаря масштабному социальному проекту Компании - программе "Ветеран" - 40 тысяч наших работников, отдавшие многие годы жизни нефтяному Северу, смогут переехать на постоянное жительство в регионы с более благоприятным климатом.

Сегодня можно с уверенностью говорить, что в ЮКОСе сложился уникальный интернациональный коллектив профессионалов. Опыт международных корпораций, привнесенный в нашу компанию менеджерами ведущих западных фирм, в сочетании с профессионализмом и энергией российских сотрудников делают ЮКОС одной из самых прогрессивных российских компаний.

В области управления персоналом ЮКОС решает следующие задачи:

* создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
* развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
* социальная защита сотрудников;
* предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации.

Наши успехи в области кадровой политики получают общественное признание. В марте 2001 года ЮКОС стал лауреатом национальной премии "За успехи в управлении персоналом", учрежденной Профессиональной кадровой лигой и газетой "Ведомости". В рамках этого конкурса мы получили специальный приз "За успехи в управлении персоналом российской организации", а также премию "Инновационные технологии управления персоналом". А 10 декабря 2001 года мы стали "Предприятием эффективной системы управления персоналом - 2001" по итогам работы Всероссийской конференции "Кадры XXI века для российской экономики", которую проводил Российский союз промышленников и предпринимателей при поддержке правительства РФ.

**Кейс 4. Кадровая политика компании AsstrA AG**

ЗАДАНИЕ: Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите и обоснуйте тип кадровой политики предприятия.

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

* · человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
* · сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
* · эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «АсстрА»;
* · создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
* · для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
* · для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
* · мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «АсстрА» осуществляется через:

* приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
* формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
* создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
* поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
* открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
* принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
* формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
* формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
* формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
* участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы. Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия. Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции. Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

**Кейс 5. Кадровая политика за рубежом**

ЗАДАНИЕ: Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях.

2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа - это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п. Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

**Кейс 6 «Магазин тотального контроля»**

(Эксперт, № 13, 31.03.2008 - 06.04.2008, стр. 12)

ЗАДАНИЕ: Ответьте на вопросы:

1. Является ли кадровая политика немецкой компании Lidl эффективной?
2. Каковы негативные стороны и возможные последствия реализации такого рода кадровой политики?
3. Удастся ли данной компании с использованием подобных приемов достичь организационных целей? Почему?

Крупнейшая немецкая сеть дешевых супермаркетов Lidl месяцами шпионила за своими сотрудниками, выведывая самые интимные подробности об их жизни.

Согласно данным, попавшим в руки журналистов немецкого ежене­дельника Stern, руководство Lidl на протяжении как минимум семи месяцев с помощью специально нанятых детективов размещало камеры наблюдения и скрытые микрофоны не только в торговых залах, но и в комнатах отдыха персонала, протоколируя в том числе и личные разговоры сотрудников. Уче­ту и передаче руководству подлежали даже такие данные, как частота и дли­тельность посещения кассирами туалета. Во многих случаях детективы заво­дили на кассирш и грузчиков многостраничные досье, в которых описыва­лось, например, какие бутерброды ест данный сотрудник в обеденный пере­рыв, куда он отправляет на каникулы своего ребенка, принимает ли дома гос­тей и с кем находится в половой связи. «Lidl пытается собрать о своих со­трудниках так много информации, как только возможно, - говорит провед­ший расследование журналист Stern Мальтер Арнспергер. - Этой компании необходимы любые мелочи для того, чтобы оказывать на сотрудников давле­ние, например, когда им нужно сократить зарплату. Это почти извращенный способ прослушки, и даже сложно сказать, что за ним скрывается». Пресс служба подтвердила факт наблюдения за персоналом, но заявила, что про­слушка и видеонаблюдение являлись лишь способом борьбы с нечистоплот­ными сотрудниками и не являлись сбором личных данных.