**Кейс 1.**

На крупном металлургическом комбинате занято око­ло 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управле­ния персоналом.

**Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период:** технологии основного производства останутся совместимы с приме­няемыми, электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей, жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен, рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала.

**Текущее состояние трудового потенциала**

*Демографическая структура персонала:* средний возраст производст­венного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством - 49 лет; руководящего персонала общекорпоратив­ного управления — 37 лет.

*Профессионально-квалификационная структура -* для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управ­ления подготовлены по программам повышения квалификации либо име­ют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

*Корпоративная культура предприятия* не имеет целенаправленного управ­ляемого развития и представляет собой совокупность трансформирован­ных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хо­зяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствова­ния и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УЧР.

***Задания:***

* 1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.
  2. Исходя из предполагаемых условий хозяйствования комбината и нынеш­него состояния трудового потенциала, разработать общую стратегию управления персоналом на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние тру­дового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим те­кущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.

**Решение:**

На описываемом предприятии, на мой взгляд, присутствует пассивная кадровая политика. Ее характеристики следующие:

1. руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
2. отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации;
3. действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Это подтверждает то, что корпоративная культура является смесью социалистических и капиталистических принципов управления. То есть руководство организации не стремиться урегулировать «хаос», а живет в нем.

1. Стратегия управления персоналом через 5 лет:

Демографическая структура персонала - средний возраст персонала, в т.ч. управленческого, станет ниже, около 30-35 лет.

Профессионально-квалификационный состав – повышается уровень квалификации производственного персонала, от монопрофессионализма к специализации.

Уровень корпоративной культуры - корпоративная культура развита. Ей свойственны положительные черты социалистического и капиталистического моделей хозяйствования.

Социальный статус персонала – высокий, престижно работать на данном предприятии.

Состояние системы управления персоналом -  развитая. Разработаны регламенты, нормативные документы, понятны цели, задачи, методы и проч.

**Кейс 2**

Концерн «Калина» является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии. Миссия Компании - создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии.

«Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «… не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время.

**Задания:**

1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.
2. Оцените правила Кодекса, представленные в ситуации, эффективны ли они? Предложите альтернативу.

**Решение:**

На предприятии присутствует реактивная кадровая политика, признаками которой являются следующие факторы:

* при осуществлении политики данного типа руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Правила, заключенные в кодексе, похожи на сжатую пружину. Чем сильнее ее закручиваешь, тем сильнее будет эффект раскручивания, т.е. реакция, когда сдерживающие силы ослабнут. Нельзя только сдерживать и пресекать своих сотрудников. Где мотивация? Где вознаграждение за успехи? Где похвала? Всего этого нет в кодексе компании. На мой взгляд, в современных условиях, когда на первый план выходит человеческий ресурс, такие правила попросту неприемлемы.

Альтернативой может стать применение адекватного свода правил который наряду с «наказаниями», будет использовать и поощрения.