***Кейс № 1***

Компания специализируется на производстве оборудования для энергоснабжения бытовых и производственных потребителей. Планированием и организацией производства занимается заместитель генерального директора по производству, за технологический процесс отвечает главный инженер.

Два сотрудника с момента окончания университета работают в данной компании. Евгению - 38 лет, Александру - 40 лет, занимают в компании одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность боле высокого уровня, а именно заместителя главного инженера. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает повысить Евгения. После этого Александр, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает.

***Вопросы и задания:***

1. Используя несколько различных классификаций, определите вид описанной деловой карьеры и объясните свой выбор.

2. На каком этапе своей деловой карьеры находятся Евгений и Александр? Какие потребности в связи с этим находятся для них в приоритете?

3. Постройте для каждого из них карьерограмму, позволяющую отследить дальнейший путь по карьерной лестнице.

4. Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение?

***Кейс № 2***

В одной производственной компании с узкой отраслевой деятельностью никто из руководителей не хочет заниматься подготовкой резерва на свою позицию.

Большинству управленцев в компании 30-40 лет. Средний возраст руководителей 45 лет. Несмотря на довольно развитую систему стимулирования в компании, динамика коэффициента текучести кадров за последние 3 года отрицательная. Руководители уходят, а подготовленных кандидатов к моменту увольнения нет.

***Вопросы и задания:***

1. Какие внутренние факторы влияют на то, что в организации не ведется работа по формированию кадрового резерва?

2. Смогут ли такие мотиваторы для руководителей, как повышение квалификации с отрывом от производства, отпуск летом - в пиковый для компании сезон, более продолжительный отпуск (более 28 дней) и без «стандартной» разбивки по две недели (целиком), гибкий рабочий график при соблюдении процесса производства изменить ситуацию в лучшую сторону?

3. Почему для данной компании актуален вопрос формирования кадрового резерва? Используя классификацию кадровых резервов, определите какой вид резерва нужно сформировать и объясните свой выбор.

4. Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.

***Кейс № 3***

На данный момент в банковском холдинге, численность персонала которого 12 тыс. человек, имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дробилась бы по уровням персонала холдинга с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает 1 год, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

- по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);

- по лидерским навыкам, которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

Однако наблюдения за действиями сотрудников, прошедших обучение, показали, что изменений профессионального поведения сотрудников не наблюдается.

Учебные планы выполняются в полном объеме и в срок, исполнение бюджета обучения превышено в 1,5 раза.

***Вопросы и задания:***

1. Почему для данной компании актуален вопрос развития корпоративного университета? Что является характерной чертой корпоративного университета?

2. В чем причина отсутствия результата от организованного в холдинге обучения?

3. Сформулируйте основные задачи КУ.

4. Какие из представленных путей решения возникших проблем является наиболее оптимальным? Ответ обоснуйте.

***Кейс № 4***

Под влиянием потребностей рынка и в связи с необходимостью соответствия международным стандартам несколько лет назад в крупной компании был создан корпоративный университет. В настоящее время он работает наравне с техническими школами, которые обеспечивают повышение квалификации персонала при использовании нового оборудования, в соответствии с требованиями меняющегося законодательства и т.д.

За корпоративным университетом закреплены учебные курсы коммуникативного характера, связанные с повышением уровня управленческих компетенций. Это краткосрочные курсы, реализуемые силами собственных тренеров и внешних провайдеров обучения. Основными функциями корпоративного университета являются проведение оценки компетенций сотрудников и отбор на курсы, формирование групп, методическое обеспечение обучения, стандартизация и контроль курсов, проводимых внешними провайдерами, формирование учебных планов.

Основные слушатели курсов – сотрудники, занимающие руководящие должности компании, либо включенные в ее кадровый резерв по результатам аттестации. Списки слушателей составляются, исходя из занимаемого уровня должности на год, и каждому из сотрудников предоставляется перечень курсов, на которых он будет обучаться. Как правило, слушатели очень довольны прохождением первого курса, но при дальнейшем обучении жалуются на недостаточную связь обучения с практической деятельностью.

Оценка базового уровня знаний слушателей перед проведением курсов, а также уровня усвоения знаний по их завершении не проводится. По окончании курсов каждый из слушателей должен составить индивидуальный план развития, однако контроль над освоением такого плана отсутствует либо осуществляется эпизодически.

В компании проводится реорганизация и наблюдается довольно высокая ротация кадров как внутри подразделений, так и между ними. Многие руководители сталкиваются с необходимостью заново формировать команду, выстраивать новые горизонтальные связи и бизнес-процессы.

***Вопросы и задания к кейсу:***

Руководству корпоративного университета поставлена задача оптимизировать систему обучения таким образом, чтобы оно носило выраженный прикладной характер, и его результаты можно было оценивать по профессиональным достижениям обучающихся.

***Кейс № 5***

Крупная транспортная компания, действующая на рынке авиационных перевозок более 20 лет, столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала - высоких профессионалов и носителей знаний. Для того чтобы сохранить носителей ключевой информации, изменив их иерархический статус, компания разработала программу развития наставничества, полагая, что опытные специалисты станут наставниками для более молодых управленцев, и начала реализовывать ее через систему семинаров, проводимых потенциальными наставниками. Однако действующие руководители, возраст которых приближается к пенсионному рубежу, начали волноваться и обижаться на компанию. Внедрение программы вызвало большое сопротивление. Выяснилось, что управленцы больше мотивированы уйти на пенсию (так как по условиям контракта получат хорошее вознаграждение) и унести с собой уникальные знания, нежели остаться в компании в роли наставников.

Вопросы и задания:

1. В чем вы видите основную причину опасений потенциальных наставников? Обоснуйте свой вывод.

2. Какими качествами должен обладать наставник? Обоснуйте требования к подбору наставника.

3. Как вы предлагаете организовать систему наставничества?

*