

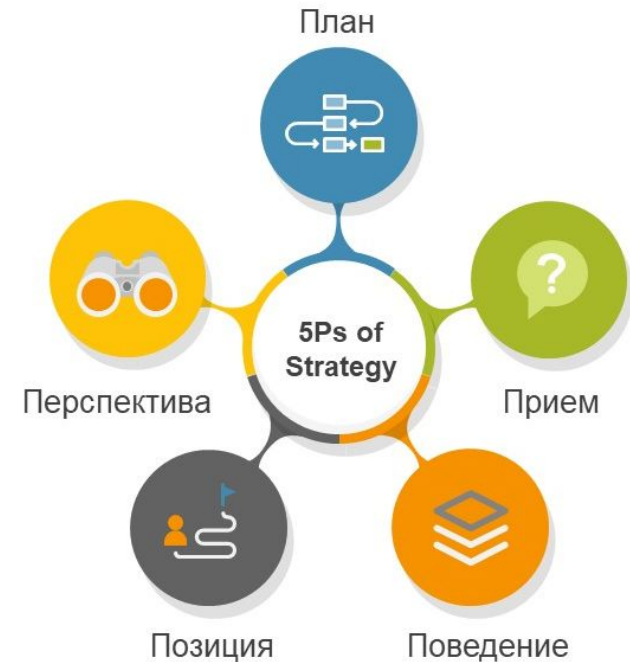
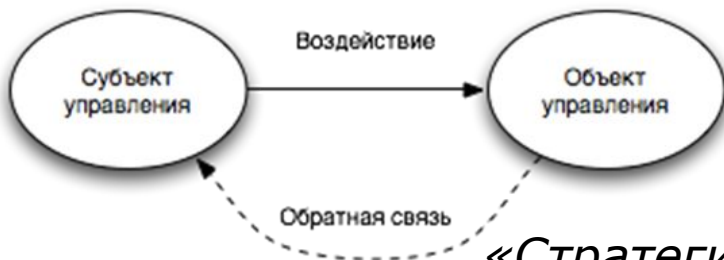
# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

---



# Стратегия

Стратегия (греч. *strategia*, от *stratos* — войско и *ago* — веду) — это принципы и правила, которых придерживается субъект управления для достижения намеченной им цели.



*«Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением»*

Сунь Цзы

# Стратегия

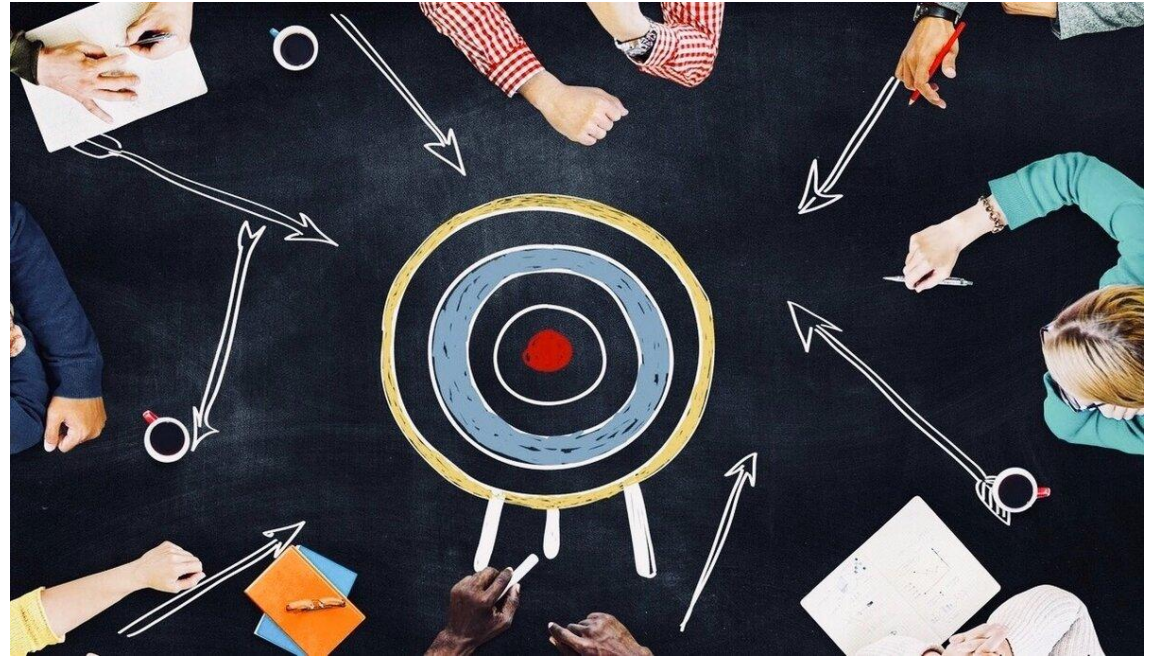
- **Цель - восстановить целостность и единство русского мира**
- **Способ 1: «Силовой»**
  - Принцип силы
  
- **Способ 2:**
- **«Сотрудничество»**
  - Принципы:
    - 1. Создание договорных форм сотрудничества
    - 2. Добровольность, ненасильственность
    - 3. Проведение разъяснительной работы
    - 4. Создание привлекательной структуры государства



# Парадигма (миссия, основная цель)

---

**Парадигма – это основная цель, то, что кладётся в основу всего.**



*«Является ли война чем-то неизбежным, а мир лишь промежутком между войнами? Идеалом человечества является мир, а война есть нечто противное самой природе человека. Необходимо сделать выбор в пользу мира»*

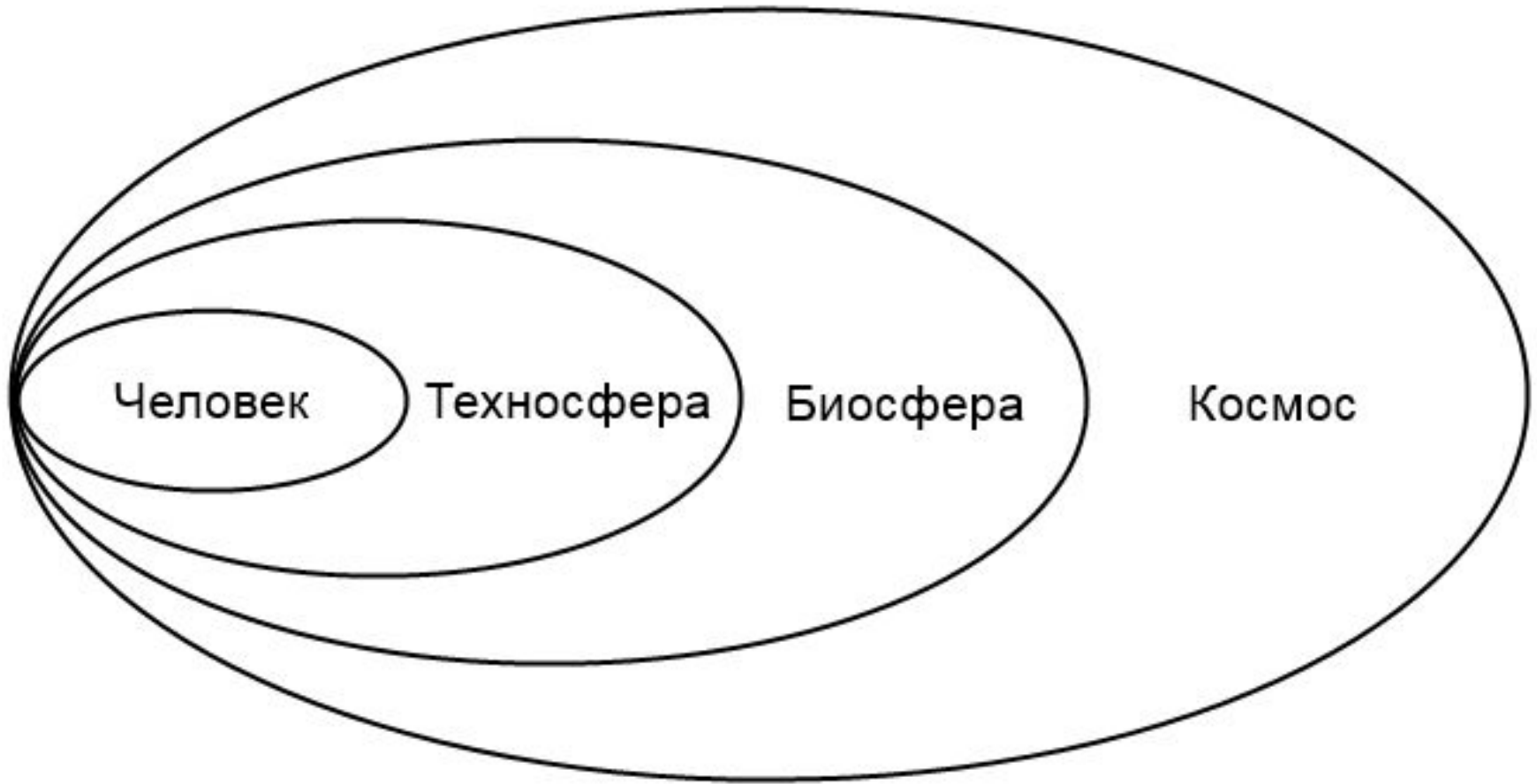
*Л.Н. Толстой*

---

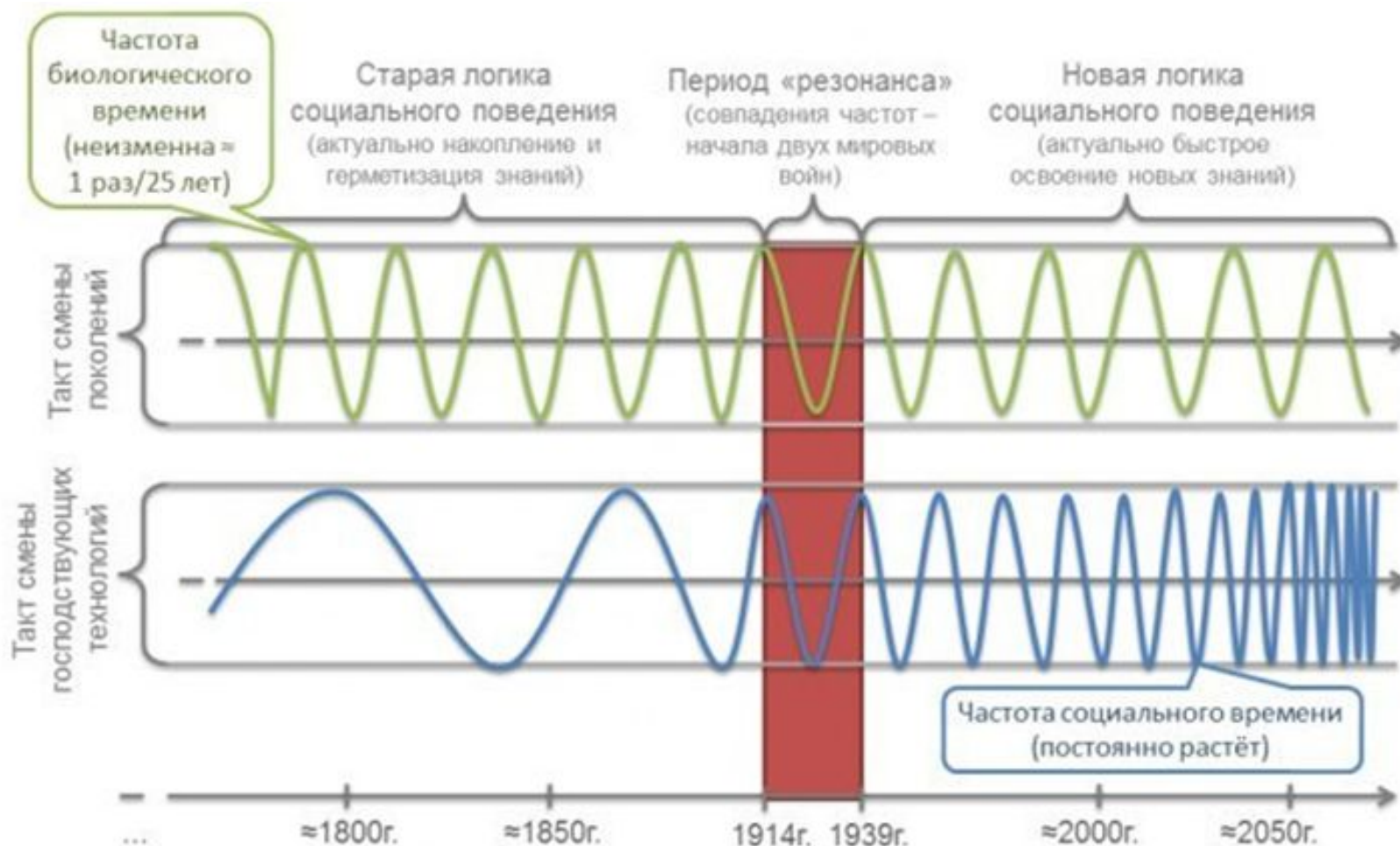


# Человек как часть техносферы

---



# Смена логики социального поведения



«Сегодня мы знаем 5% того, что нам станет известно через 50 лет. - Другими словами, 95% знаний, которые будут доступны людям к 2060 году, станут результатом открытий, сделанных в предстоящие 50 лет.

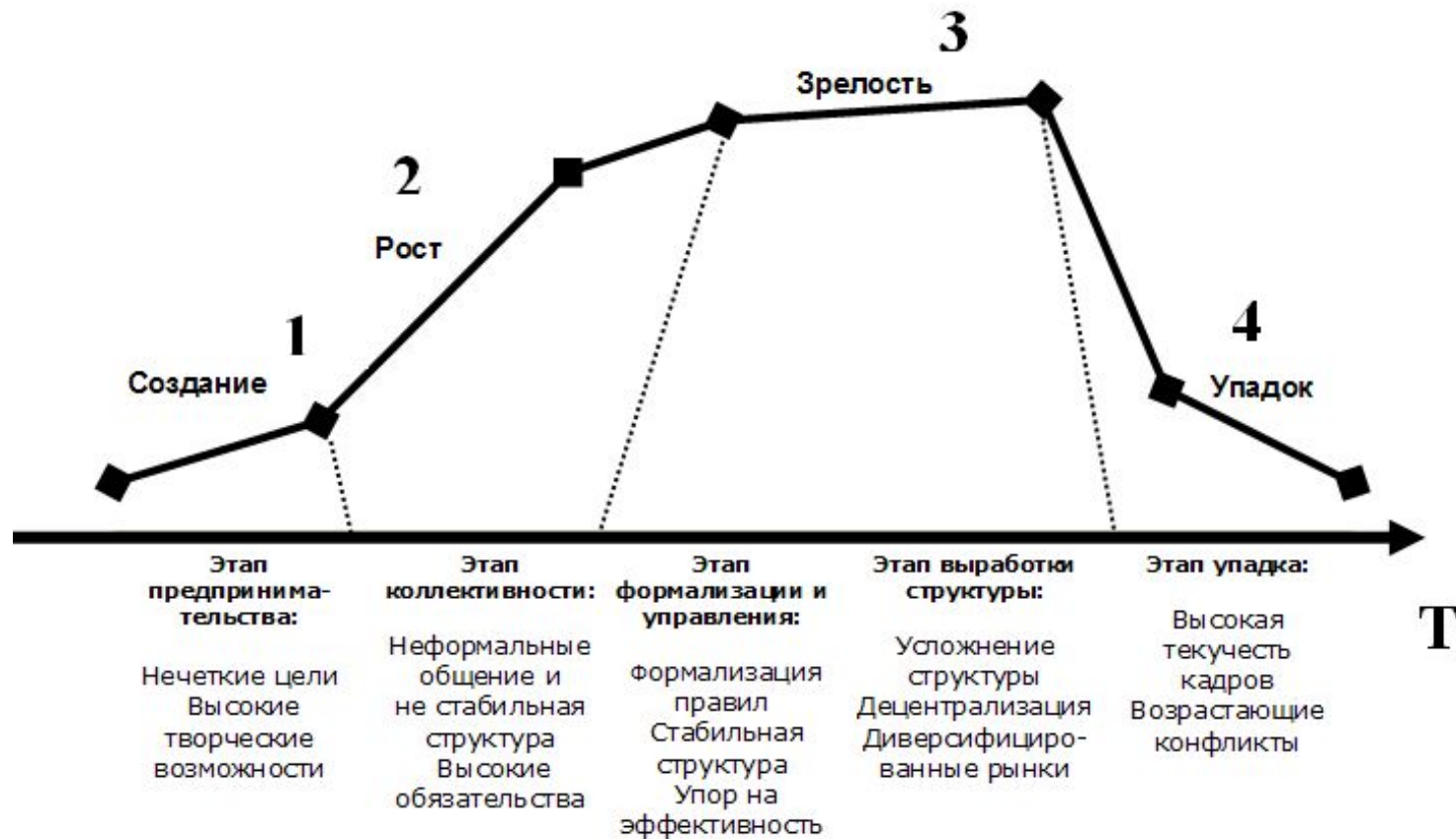
В ближайшие 2 года объём информации в нашем мире будет ежегодно увеличиваться в шесть раз, а объём корпоративных данных в тот же период будет ежегодно возрастать в 50 раз.

В течение двух следующих лет объём информации во Всемирной сети будет удваиваться каждые 11 часов».

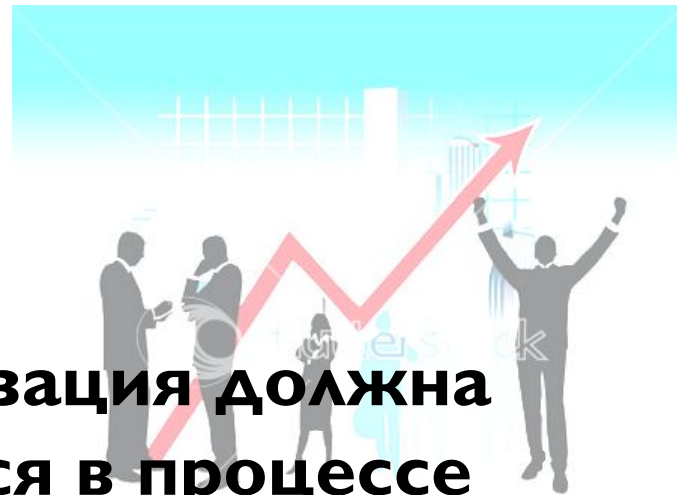
*Главный футуролог компании  
«Cisco» Дэйв Эванс*



# Жизненный цикл организации







**Эффективная организация должна постоянно находиться в процессе**

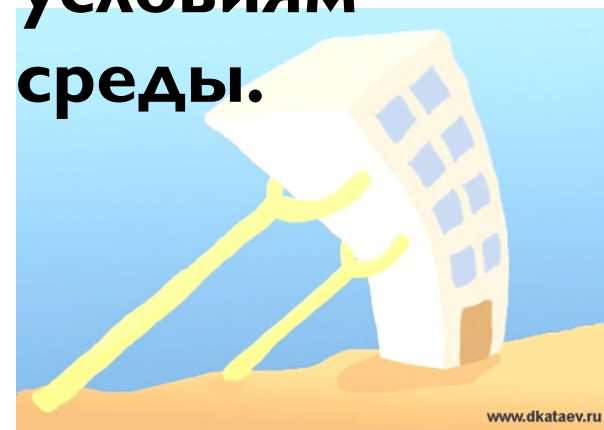
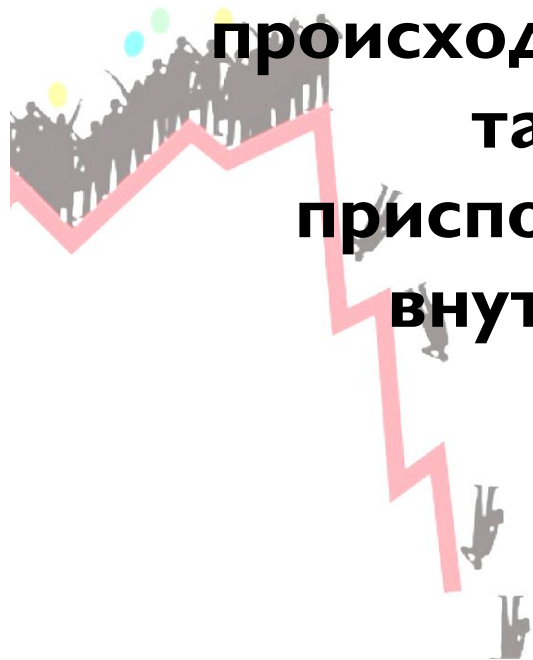
**развития, в рамках которого**

**происходит ее изменение (как в целом,**

**так и отдельных сторон),**

**приспособление к новым условиям**

**внутренней и внешней среды.**

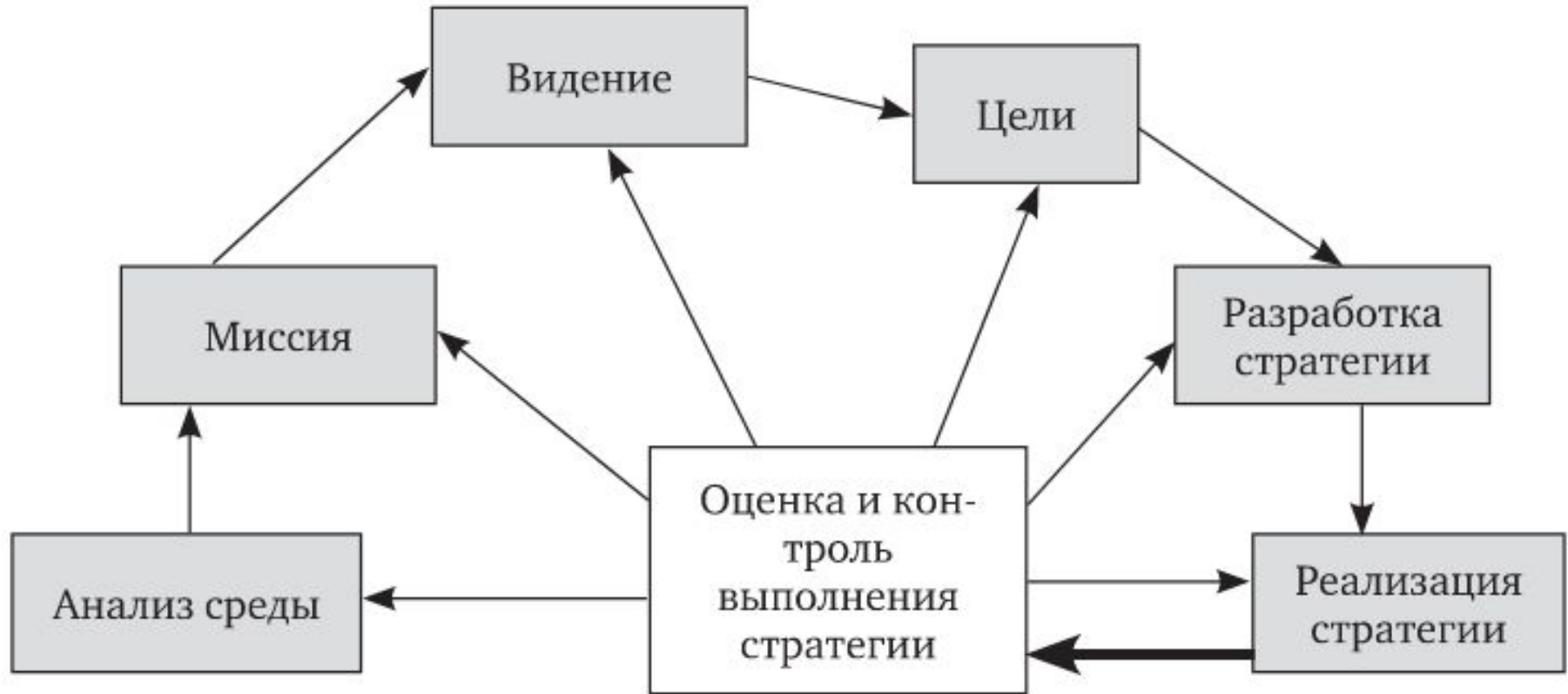


# Эволюция систем управления

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое рыночное управление
Цель	Контроль отклонений и преодоление проблем	Предвидение роста и преодоление проблем	Изменение стратегического курса и возможностей предприятия	Реагирование на стратегические неожиданности и внезапно возникающие угрозы и возможности
Задачи	Прошлые события повторяются в будущем	Прошлые тенденции продолжают продолжаться в будущем	Новые тенденции и изменения, которые можно предсказывать	Периодическое планирование не соответствует возникающим изменениям
Характер процесса	Периодический			В режиме реального времени
Период применения	с 1900-х гг.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

# Процесс стратегического управления

---



# Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише»

*Майкл Портер, теория эффективной конкуренции*

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок		<b>1. Лидерство в издержках</b>	<b>2. Дифференциация</b>
Узкий рынок		<b>3. Фокус на издержках</b>	<b>4. Фокус на дифференциации</b>

# Иерархия стратегий



	<b>Корпоративные стратегии</b>	<b>Бизнес-стратегии</b>	<b>Функциональные</b>
Стратегический фокус	Капитал	Конкурентные преимущества	Эффективность
Стратегическая область	Предприятие как целостная организация	Области бизнеса предприятия	Процессы внутри предприятия
Стратегические ресурсы	Капитал	Внутренний потенциал	Система
Критерии	Эффективность капитала	Стратегические позиции	Доходность



# Взаимосвязь корпоративной и кадровой стратегии

---



# Взаимосвязь корпоративной и кадровой стратегии

Стратегия организации	Стратегия человеческих ресурсов
Сокращение затрат	Сокращение штата, снижение заработной платы, повышение производительности труда, перепланирование должностей, переговоры по изменению условий коллективных договоров
Расширение	Агрессивная политика найма и подбора кадров, повышение заработной платы, создание новых рабочих мест, расширение обучения и развития персонала
Обновление	Управление текучестью кадров, выборочные увольнения, организационное развитие, перемещение и замена персонала. Вовлечение кадров в работу
Радикальные изменения акцентов и ответственности	Специальное создание должностей, сокращение должностей. Специализированная подготовка и развитие
Приобретение или поглощение служб (функций)	Выборочные увольнения, передвижение сотрудников, комбинирование должностей, ориентация и обучение управлению культурными различиями



# Стратегический механизм управления персоналом





# Формализация кадровой стратегии

## Персонал: программа широкого действия

(наименование организации)

на период  $k$ -летней общей стратегии

Вид решения	ЦЕЛИ и ЗАДАЧИ (отдельные примеры)		Подпрограммы и мероприятия (отдельные примеры)
	<i>стратегические</i>	<i>тактические</i>	
<b>1. Отбор, расстановка и продвижение сотрудников</b>	В период реализации Общей стратегии <b>создать</b> корпоративную <b>систему</b> «Повышение квалификации действующего персонала» посредством научения для обеспечения эффективного замещения в будущем всех ключевых вакантных позиций	В системе годового бизнес-плана на 200 <i>t</i> (2014) г.: <b>реализовать первый вариант</b> обще-корпоративного годового <b>плана повышения квалификации сотрудников</b>	Программы повышения квалификации персонала (по конкретным категориям). Универсальные программы обучения, в том числе конкретные персональные позиции по программам повышения квалификации, ММВА и тренингам. Программа исследования профессиональных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы тренингов для менеджеров компании
<b>2. Оценка персонала</b>	В период реализации Общей стратегии <b>разработать и реализовать</b> проект «Корпоративная система оценки персонала», которая обеспечивает <b>ситуационную оптимизацию</b> подходов <b>купить и создать по всем категориям</b> сотрудников	В 200 <i>t</i> + 1 (2015) г. <b>разработать и реализовать</b> проект «Корпоративная система оценки персонала» в части подсистемы « <b>Топ-менеджеры</b> »	Перечень семинаров по вопросам карьеры при совместном участии «начальников» и «подчиненных». Семинары по теме «Современная оценка персонала». Семинары по оценке и коррекции текущего функционирования (по конкретным участкам работы организации). Семинары по теме «Корпоративная культура и этика современной компании». Семинары по развитию системы менеджмента

# Формализация кадровой стратегии

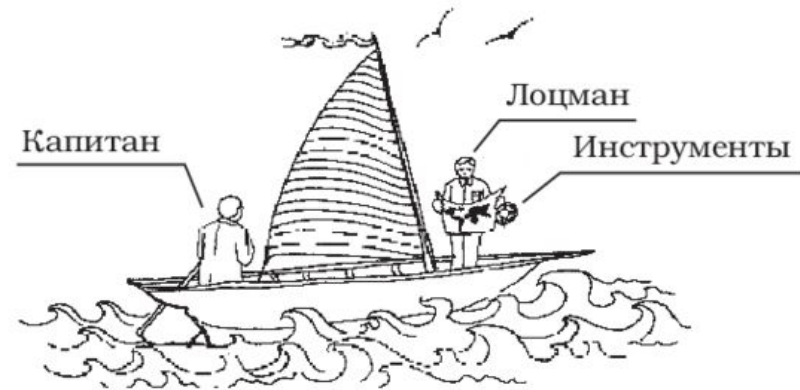
Вид решения	ЦЕЛИ и ЗАДАЧИ (отдельные примеры)		Подпрограммы и мероприятия (отдельные примеры)
	<i>стратегические</i>	<i>тактические</i>	
3. Система мотивации	<p><i>Последовательная реализация</i> (по годам Общей стратегии) <i>принципа оптимального дифференцированного вознаграждения</i>.</p> <p>Динамика охвата: 2015 г. — 30%, 2016 г. — 70%, 2017 г. — 100%</p>	<p>В 200<i>t</i> (2014) г. <i>реализовать систему дифференцированного вознаграждения</i> среди всех категорий сотрудников <b>Отдела продаж</b></p>	<p>Семинары по теме «Современная корпоративная система стратегической и тактической мотивации». Круглый стол по теме «Система поощрения за качество деятельности и ее результаты». Семинары по теме «Система поощрения по показателям обеспечения роста прибыли». Программы по бонусам и премированию акциями компании</p>
4. Система «менеджмент + лидерство»	<p>1. В период Общей стратегии <i>разработать и реализовать программу повышения квалификации для топ-менеджеров</i>, в том числе по конкретным позициям <b>МВА, ЕМВА</b>.</p> <p>2. <i>Создать корпоративный университет</i>; в 200<i>t</i> + 2 (2016) г. <i>начать реализацию первой программы</i></p>	<p>1. В 200<i>t</i> (2014) г. в составе Дирекции управления персоналом <i>создать Отдел обучения и развития</i>.</p> <p>2. В 200<i>t</i> (2014) г. <i>реализовать</i> подпрограмму «<b>Мотивация</b>» программы «<b>Система качества</b>»</p>	<p>1. Программы семинаров для <b>топ-менеджеров</b>. Семинары, посвященные корпоративным <b>системам развития персонала</b>. Тренинги по навыкам эффективной работы <b>в малых целевых группах</b>. Круглые столы по теме «Профессиональный рост, <b>карьера и самореализация</b> в нашей компании».</p> <p>2. Программа мероприятий по теме «<b>Система качества</b> нашей компании»</p>



# Кадровая политика

---

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющая основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.



Её суть – работа с персоналом в соответствии со стратегией развития организации.

---



# Кадровая политика ООО «РН-Снабжение»

С целью обеспечения Общества квалифицированными кадрами на предприятии реализуются программы по подготовке квалифицированных специалистов:

## 1. Программа кадрового резерва

Направлена на выявление лучших, наиболее перспективных специалистов, их подготовку и продвижение на ключевые управленческие позиции.

## 2. Программа адаптации:

- *организационная адаптация* основана на понимании и принятии новым работником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления;
- *социально-психологическая адаптация* заключается в принятии положений «Кодекса деловой и корпоративной этики ПАО «НК «Роснефть»»;
- *профессиональная адаптация* заключается в постепенном приспособлении имеющих и выработке новых профессиональных навыков и навыков взаимодействия до определенного уровня, необходимого для исполнения новым работником своих должностных обязанностей.

## 3. Программа наставничества.

**4. Обучение персонала** является одним из существенных направлений кадровой работы, которое позволяет реализовать потребность бизнеса в высококвалифицированных работниках. Большую роль в обучении персонала играет обязательное обучение работников Общества, проводимое с целью обеспечения безопасности труда на производстве, предупреждения и ликвидации аварийных и чрезвычайных ситуаций. ООО «РН-Снабжение» использует не только систему внешнего обучения, но и параллельно развивает внутреннее обучение, которое способствует сохранению и передаче знаний внутри Общества.



# Кадровая политика - это корпоративный документ, позволяющий получить ответы на следующие вопросы:

---

- Как компания относится к своему персоналу? Какие качества сотрудника ценятся и поощряются более других?
  - Какие возможности получает специалист, становясь сотрудником этой компании?
  - Какие ресурсы вкладывает компания в своих сотрудников? В каких конкретных программах проявляется забота о сотрудниках?
  - Каковы правила работы в компании?
  - Каковы ограничения и запреты, которые компания ставит перед своими сотрудниками?
  - Как строятся взаимоотношения между работником и работодателем?
  - Каковы планы компании?
- 



# Элементы (направления) кадровой политики

---

- политика занятости;
  - политика обучения персонала;
  - политика вознаграждения;
  - политика найма;
  - политика в области развития персонала и карьеры;
  - политика стабилизации кадрового состава;
  - политика оценки достижений;
  - политика сокращения персонала;
  - организационная структура и проектирование работ.
- 



# Основные типы кадровой политики предприятия

---

- Критерии классификации КП
  - Степень осознанности правил работы с персоналом
    - Пассивная
    - Реактивная
    - Превенти-вная
    - Активная
      - Рациональная
      - Авантюристическая
  - Степень открытости при формировании персонала
    - Закрытая
    - Открытая



# Структура Положения о кадровой политике организации

---

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес-стратегией организации
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес-стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирование карьеры и ротации





# Структура Положения о кадровой политике организации

---

Раздел	Содержание
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в организации. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т.д.)
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, льготы, компенсации и т.д.)



# Структура Положения о кадровой политике организации

---

6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функции стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т.д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников организации



# Кадровая политика

- Документ:
  - хранящийся в сейфе
  - вывешенный на сайте
  - висящий на стене офиса
- Речи руководства на корпоративах
- Основные принципы работы с персоналом, которые реализуются руководством организации на практике



# имеющей корпоративный документ о КП:

---

1. Известность подходов к кадровой работе персоналу и руководителям
2. Экономия времени на принятие кадровых решений
3. Постоянство, предсказуемость кадровых решений, стабильность подходов к кадровому процессу.

