

# 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

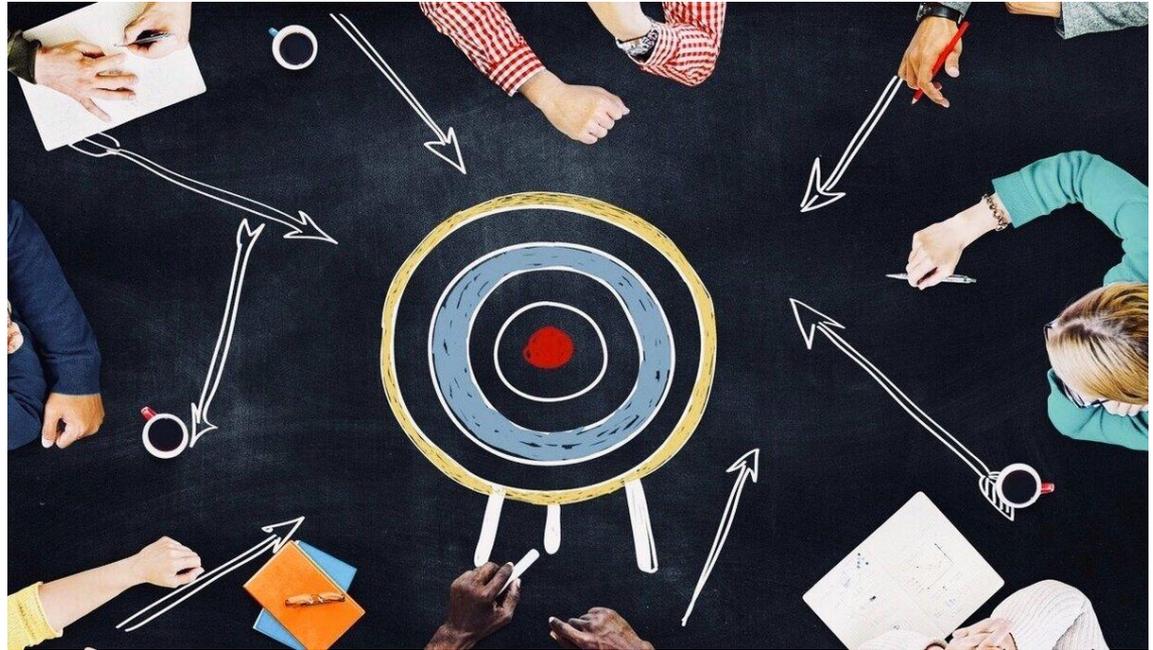
- **Цель - восстановить целостность и единство русского мира**
- **Способ 1: «Силовой»**
  - Принцип силы
  
- **Способ 2:**
- **«Сотрудничество»**
  - Принципы:
    - 1. Создание договорных форм сотрудничества
    - 2. Добровольность, ненасильственность
    - 3. Проведение разъяснительной работы
  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

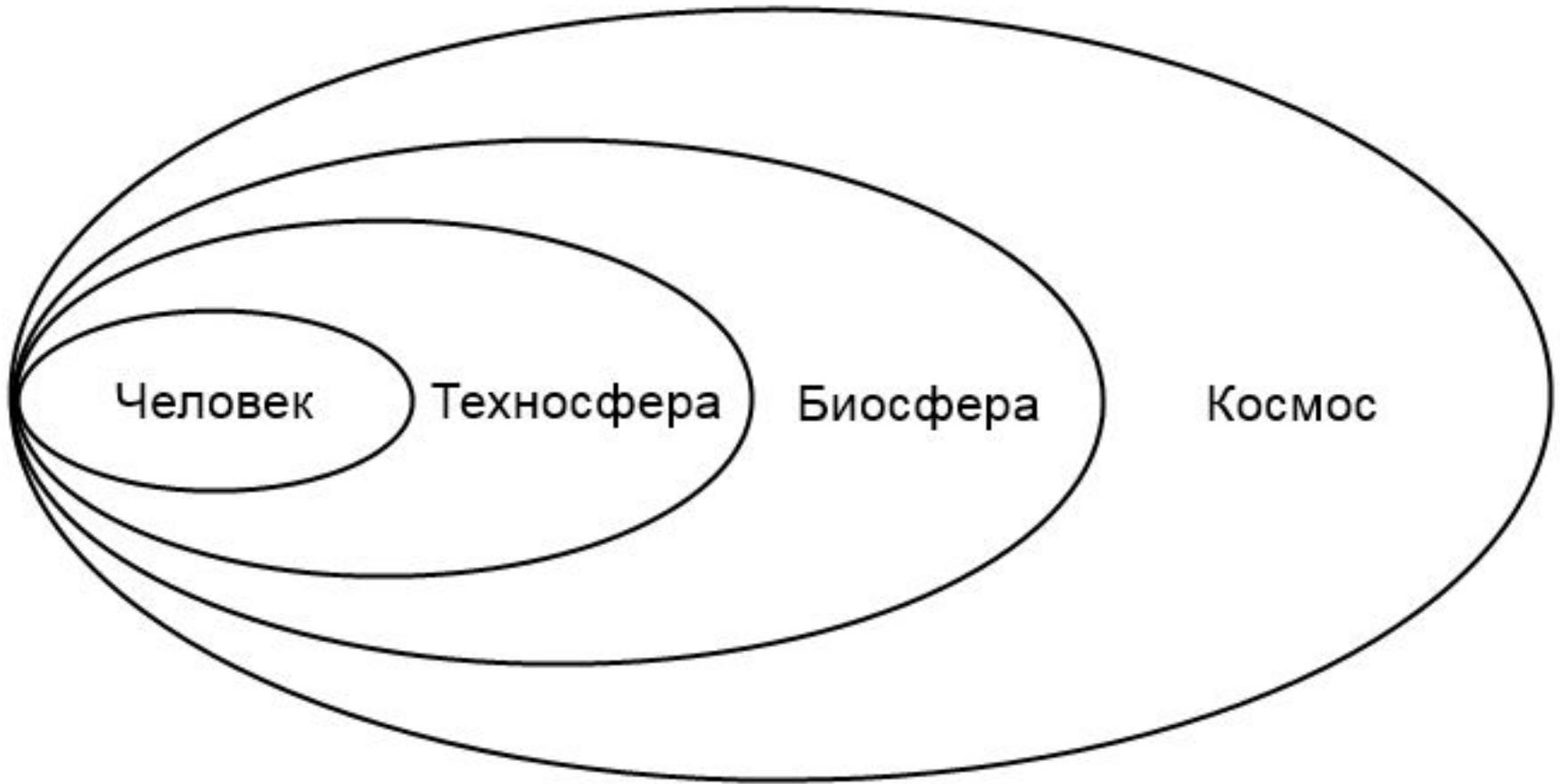
*Л.Н. Толстой*

---



# 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.

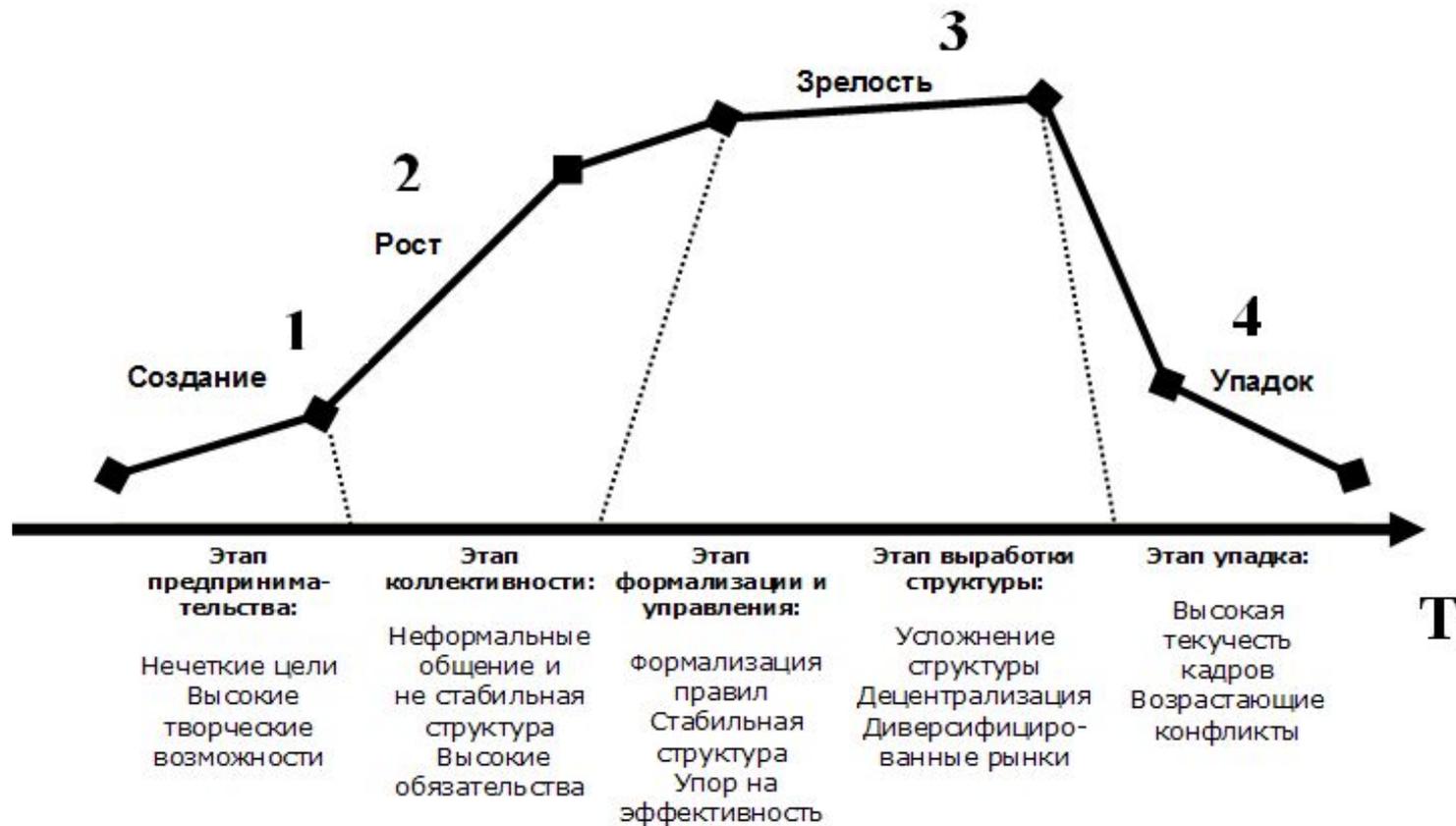
В ближайшие 2 года объём информации в нашем мире будет ежегодно увеличиваться в шесть раз, а объём корпоративных данных в тот же период будет ежегодно возрастать в 50 раз.

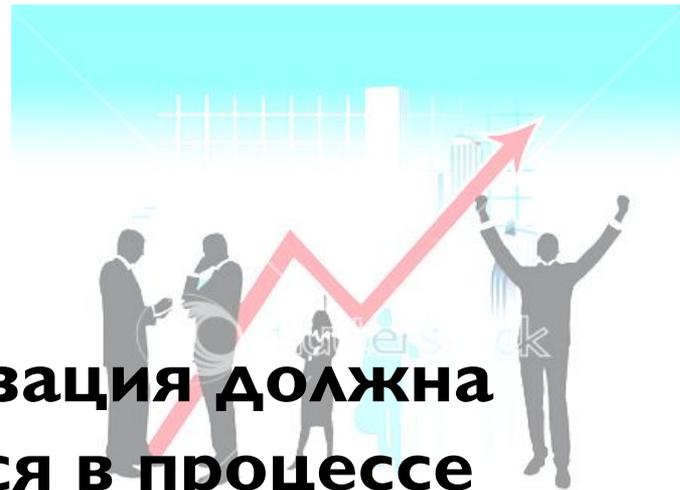
В течение двух следующих лет объём информации во Всемирной сети будет удваиваться каждые 11 часов».

*Главный футуролог компании  
«Cisco» Дэйв Эванс*



# Жизненный цикл организации





**Эффективная организация должна постоянно находиться в процессе**

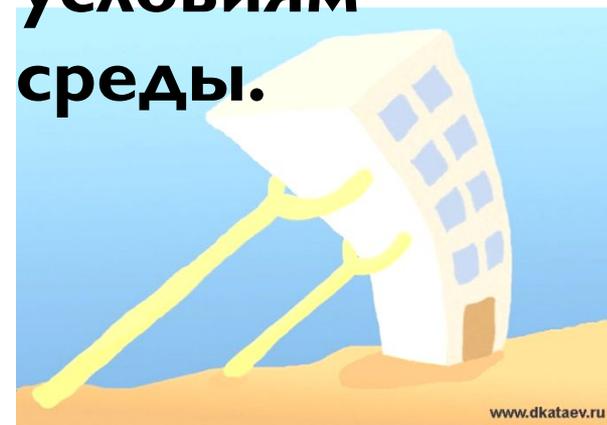
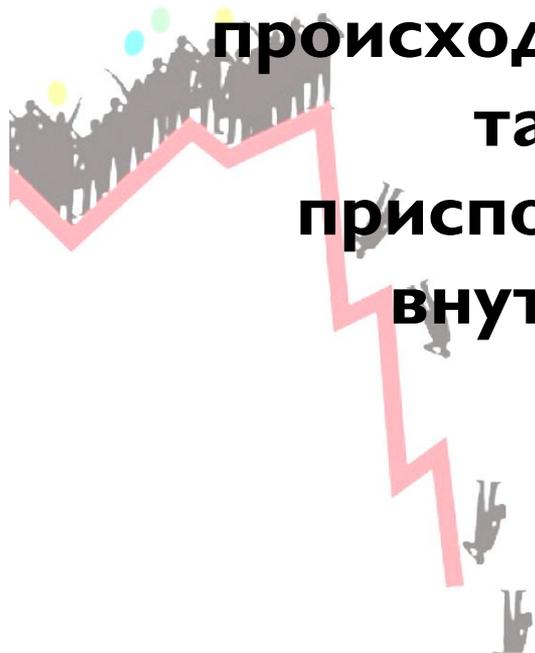
**развития, в рамках которого**

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

**так и отдельных сторон),**

**приспособление к новым условиям**

**внутренней и внешней среды.**

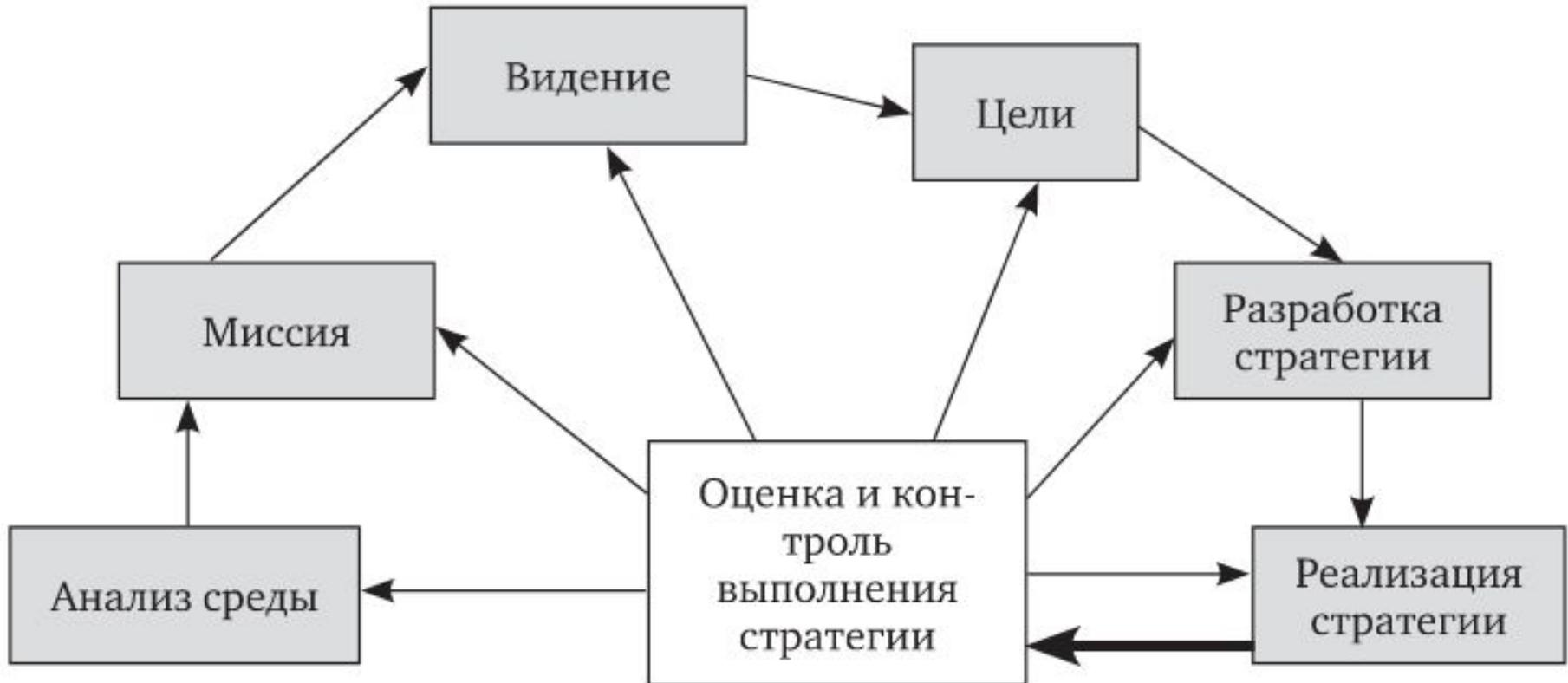


# Эволюция систем управления

	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

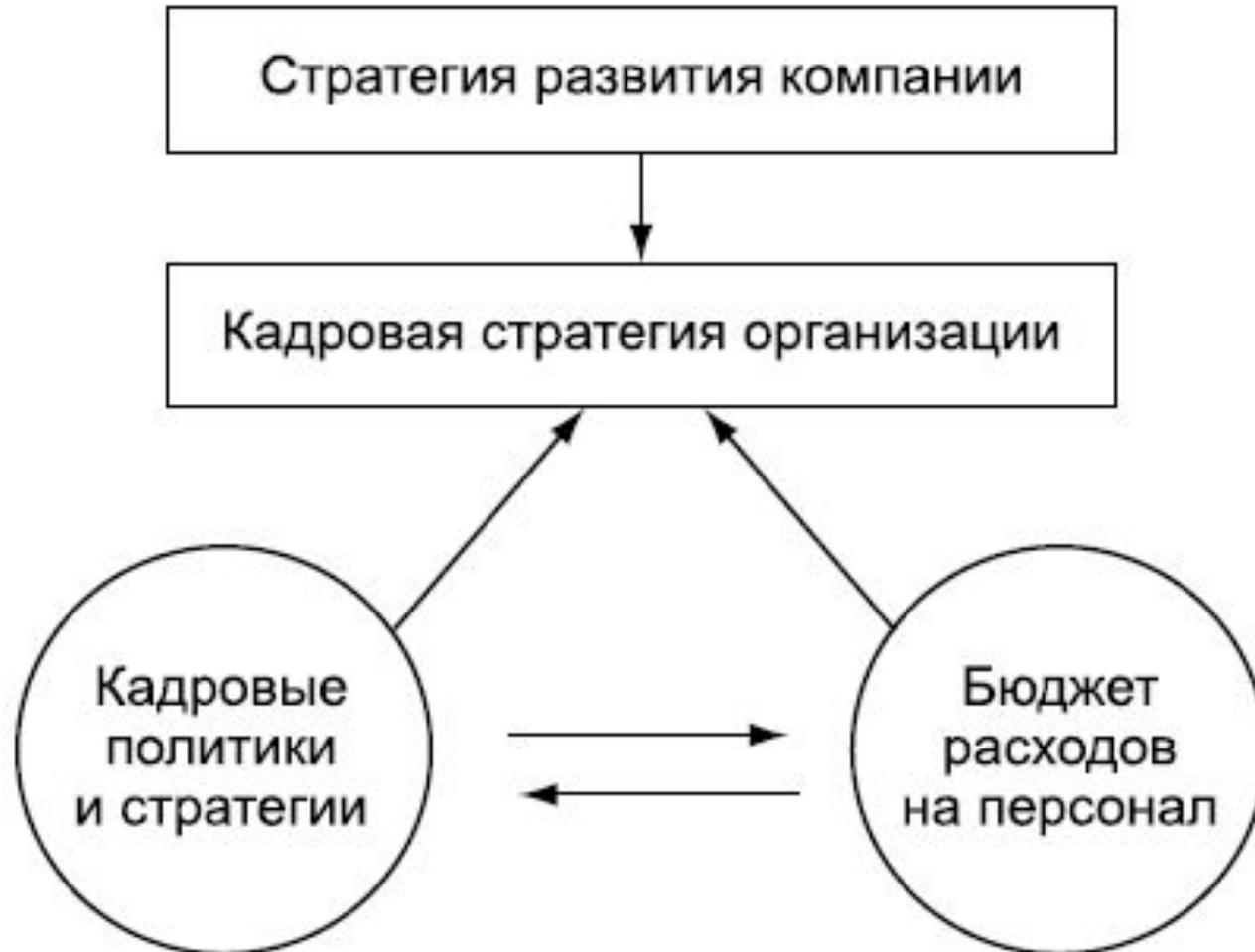


	Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии	Функциональные
Стратегический фокус	Капитал	Конкурентные преимущества	Эффективность
Стратегическая область	Предприятие как целостная организация	Области бизнеса предприятия	Процессы внутри предприятия
Стратегические ресурсы	Капитал	Внутренний потенциал	Система
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

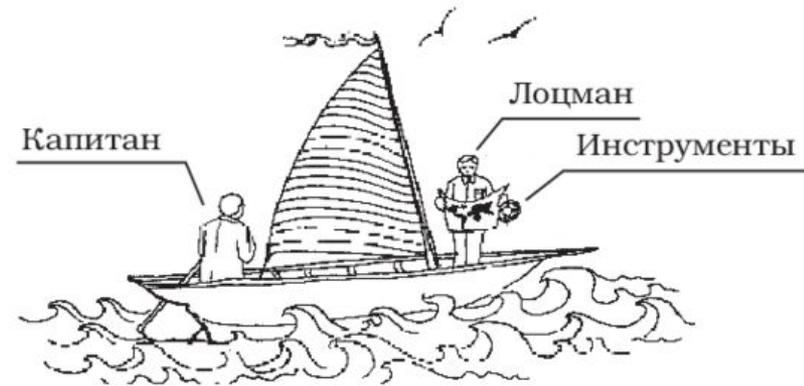
Вид решения	ЦЕЛИ и ЗАДАЧИ (отдельные примеры)		Подпрограммы и мероприятия (отдельные примеры)
	<i>стратегические</i>	<i>тактические</i>	
3. Система мотивации	<p><i>Последовательная реализация</i> (по годам Общей стратегии) <i>принципа оптимального дифференцированного вознаграждения</i>.</p> <p>Динамика 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 имеющихся 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.

