

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет**

Кафедра организации и управления

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО
КОМПЛЕКСА**

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов магистратуры направления 38.04.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020**

УДК 33.08 (073)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО СЕКТОРА: Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *М.А.Невская, О.А.Маринина*. СПб, 2020. 29 с.

Содержат перечень изучаемых вопросов к разделам дисциплины, практические задания (задачи, кейсы, деловые ситуации) для выполнения студентами на практических занятиях.

Предназначены для студентов магистратуры направления 38.04.02 «Менеджмент» профиля «Стратегический менеджмент».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *О.И. Цараков* (ООО «Институт Гипроникель»)

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания разработаны в соответствии с учебным планом и программой дисциплины.

Цель дисциплины: формирование у студентов системы знаний, навыков анализа и разработки стратегических управленческих решений в области управления человеческими ресурсами в компаниях минерально-сырьевого комплекса.

Основные задачи дисциплины:

- формирование у студентов понимания действий закономерностей и принципов управления человеческими ресурсами, их взаимосвязи с деятельностью компании;

- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования в качестве руководителей и специалистов компаний;

- ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования и управления человеческими ресурсами в компаниях минерально-сырьевого комплекса, их прогнозированием как динамических и сложноорганизованных процессов;

- ориентирование студентов на применение стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в компаниях минерально-сырьевого комплекса;

- формирование знаний в области управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями в компаниях минерально-сырьевого комплекса;

- формирование навыков по разработке стратегий кадрового развития компаний минерально-сырьевого комплекса и их отдельных подразделений, анализу существующих форм организации управления, совершенствованию кадровых стратегий компаний минерально-сырьевого комплекса.

ТЕМА 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Обсуждаемые вопросы:

1. Формирование концепции стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР).
2. Цели и задачи стратегического УЧР.
3. Функции стратегического УЧР.
4. Подходы в стратегическом УЧР.
5. Этапы процесса стратегического УЧР.

Задание 1. Дайте характеристику гибкому и жесткому подходу к управлению человеческими ресурсами. Поясните, в каких ситуациях возможно применение того или иного подхода. В чем состоят сложности применения гибкого подхода в отраслях реального сектора экономики?

Задание 2. На основе информации, находящейся в открытом доступе, любой горной компании, определите, какой подход применяет компания в отношении своих человеческих ресурсов? Почему?

Задание 3. Дайте определения понятиям «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал».

Являются ли эти понятия синонимами? Какие критерии используются для оценки человеческих ресурсов и человеческого капитала?

Задание 4. Формирование стратегического управления человеческими ресурсами (Strategic Human Resource Management, SHRM) — подхода, связывающего функцию управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией организации и результатами ее деятельности, - происходило этапами.

На основе самостоятельно изученного материала по данной теме заполните таблицу «Эволюция концепции стратегического управления» по форме табл. 1 и дайте пояснения к полученным результатам и выводам.

Таблица 1

Эволюция концепции SHRM в 1980-1990 гг.

Категории SHRM	1980-е гг.	1990-е гг.
Роль ресурсной концепции в становлении SHRM		
Содержательная трактовка SHRM		
Содержательная трактовка стратегии УЧР		
Влияние факторов внешней среды на выбор стратегии УЧР		
Вертикальная интеграция		
Горизонтальная интеграция		
Роль службы управления персоналом в SHRM		
Общие стратегии УЧР		
Специфические стратегии УЧР		

Задание 5. Представители Мичиганской школы (Фомбран, 1984) высказали идею, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов, состоящий из четырех основных процессов, или функций, выполняемых в любой организации, включающий:

- *отбор* – соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;

- *аттестация* – управление показателями деятельности;

- *вознаграждение* – «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она обязана поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения, имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;

развитие – стремление к наличию высококвалифицированных работников.

Поясните:

1. Может ли цикл человеческих ресурсов быть связан с жизненным циклом компании и почему?

2. Каким образом различные стратегии организации могут влиять на цикл человеческих ресурсов? Приведите примеры.

Задание 6. Представители Гарвардской школы УЧР выдвинули тезис о том, что большая часть ответственности за обеспечение конкурентоспособной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена.

1. Как Вы понимаете этот тезис? Означает ли это, что УЧР выходит за рамки деятельности службы управления персоналом?

2. Какими средствами, по-Вашему, руководители среднего звена могут реализовать управленческие функции в отношении персонала?

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ УЧР В КОМПАНИЯХ МСК

Обсуждаемые вопросы:

1. Основные организационные стратегии УЧР.
2. Трудовые отношения и их участники в компаниях МСК.
3. Цель разработки организационных стратегий в компаниях МСК в современных условиях.
4. Задачи организационного развития компаний МСК
5. Стратегия изменения трудовых отношений в стратегическом УЧР.

Задание 7 (кейс). Компания в сфере производства и продажи товаров горного оборудования запустила передовую систему управления персоналом. Ознакомление с этой системой заняло у сотрудников достаточно много сил и времени, но никакой отдачи от ее внедрения компания не получила. В итоге, вместо того чтобы опередить конкурентов, организация довольно сильно отстала от них.

В чем, по-Вашему, основные причины неудачи компании? Как Вы думаете, была ли связана система управления персоналом с корпоративной стратегией компании?

Задание 8. Приведены три ситуации, связанные с изменением стратегии компании:

1. Значительные изменения в бизнес-стратегии компании. Если планируются существенные изменения в процессе производства, клиентской политике или продажах, может оказаться, что уровень развития персонала не соответствует новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

2. Крупное слияние или поглощение. Сделки по слияниям и поглощениям требуют комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Они также невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса.

3. Наличие значительных проблем в области управления персоналом. Иногда в бизнесе не происходит важных изменений, но такие проблемы, как высокий уровень текучести кадров, неотработанная процедура привлечения сотрудников с необходимыми навыками или очень низкая продуктивность труда, подвергают риску успех в бизнесе.

С какими из перечисленных ниже показателями могут быть связаны направления развития компании:

- численность штата;
- компетенции, которые необходимо развивать;
- уровень производительности труда?
- виды деятельности, которые требуется передать на аутсорсинг либо, наоборот, выполнять внутри компании;
- состав и уровень компенсаций?

Задание 9. Дайте характеристику формальным и неформальным трудовым отношениям.

Что составляет основу стратегии трудовых отношений, позволяющей их формализовать?

Что представляет собой психологический контракт?

Какие способы неформальных отношений можно выделить, в качестве характерных, для горной компании? Приведите примеры.

Задание 10. Считается, что основными элементами корпоративной культуры являются:

- ценностные установки, ориентируясь на которые оцениваются действия сотрудников; представления о предназначении компании, ее роли, основных задачах и целях;
- модели поведения не только работников, но и руководства в различных ситуациях;
- стили управления; система коммуникаций – обмен данными, взаимодействие между подразделениями, принятые формы общения; способы разрешения внешних и внутренних конфликтов;
- принятые традиции, обычаи; символика компании, например, логотип, слоган, определенный стиль одежды¹.

Используя приведенные ниже цитаты из статей по обмену опытом развития корпоративной культуры разных компаний, определите, какие элементы корпоративной культуры выделены в качестве основных.

«В развивающейся компании требуется повышение дистанции между начальством и сотрудниками. Конечно, труднее всего поддаваться таким переменам давним сотрудникам – один коллега становится начальником, другой остается подчиненным. Среди старых сотрудников возможно недовольство, но новые работники быстро принимают установленные правила игры с соблюдением заданной дистанции».

«В системе ценностей компании сочетаются авторитетность, наглядность и административная поддержка. Ключевым аспектом в формировании положительной социально-психологической атмосферы становится лидерская роль».

«Каждый сотрудник этих компаний знает биографию основателя, его историю успеха и пр. При общении с новичками часто цитируются афоризмы от основателя, с рассмотрением эпизодов из его жизни и пути к успеху».

«Для успешной работы компании важно, чтобы корпоративные ценности принимались всем коллективом полностью. Возникали ситуации, когда решено было расстаться с

¹<https://www.hr-director.ru/article/66617-qqq-17-m4-korporativnaya-kultura-organizatsii>

работниками только из-за несоблюдения норм корпоративной культуры компании»

Задание 11 (кейс)². Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации.

Стратегия управления человеческими ресурсами (УЧР) обусловлена общей стратегией организации, однако не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции: кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Стратегия УЧР реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации.

Стратегия организации и стратегия УЧР разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации, т.к. именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе.

Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии УЧР, заполнив табл. 2.

²<http://www.smartcat.ru/Personnel/UpravleniePersonalomOrganizaciiPraktikumUchAP.shtml>

Таблица 2

Связь стратегии организации со стратегией управления ЧР

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии УЧР
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

Задание 12. Используя результаты предыдущего задания, попытайтесь сформулировать особенности построения стратегии УЧР для компаний МСК. В качестве примера рассмотрите выбранную Вами компанию.

ТЕМА 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ УЧР В КОМПАНИЯХ МСК

Обсуждаемые вопросы:

1. Проблема обеспечения человеческими ресурсами в компаниях МСК.
2. Виды функциональных стратегий.
3. Понятие «ресурсная способность» организации.
4. Составляющие стратегии обеспечения кадрами в компаниях МСК.
5. Меры реализации стратегии удержания работников.

Задание 13. Раскройте содержание основных направлений управления персоналом: привлечение, использование, развитие. Какие стратегии включаются в каждое направление?

Задание 14. Горная компания внедряет новые, «безлюдные» технологии добычи полезного ископаемого. Как отразятся такие инновации на стратегиях привлечения и развития персонала?

Задание 15. Многие компании МСК ведут свою производственную деятельность в труднодоступных регионах с применением вахтового метода. Длительность вахты составляет от 2 до 3 месяцев.

Какие проблемы в области управления персоналом могут возникнуть у компаний при использовании вахтового метода?

Задание 16. Одна из крупнейших отечественных компаний, ведущая добычу углеводородов северных регионах страны вахтовым методом, столкнулась с проблемой высокой текучести кадров: на протяжении ряда лет коэффициент текучести кадров составляет более 15.

На какие аспекты организации деятельности работников необходимо обратить внимание службам управления персоналом Компании при разработке функциональных стратегий УЧР: привлечение новых кадров или удержание персонала?

Для ответа на этот вопрос попробуйте сформулировать группы мер (при разработке функциональных стратегий удержания

или привлечения персонала), которые необходимо осуществить Компании, выделив «плюсы» и «минусы» каждой стратегии.

Какими нормативными документами следует руководствоваться при разработке таких стратегий?

ТЕМА 4. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ УЧР В КОМПАНИЯХ МСК

Обсуждаемые вопросы:

1. Основные причины проблем, возникающих при построении стратегии УЧР в компаниях МСК.
2. Факторы, влияющие на выбор стратегии УЧР в компаниях МСК.
3. Этапы формирования стратегии УЧР.
4. Основные вопросы, рассматриваемые при выборе стратегии УЧР.
5. Основные методы анализа внешней и внутренней среды при разработке стратегии УЧР в компаниях МСК.

Задание 17. Дайте характеристику трем основным подходам к построению стратегии УЧР: наилучшего практического решения, наилучшего соответствия, конфигурационного. Приведите имена основоположников-разработчиков каждого из подходов.

Какой, на Ваш взгляд, концептуальный подход (подходы) наиболее применимы для разработки стратегий УЧР в горных компаниях? С чем это связано? Обоснуйте Ваши выводы.

Задание 18. В табл. 3 приведены основные известные этапы и элементы разработки и реализации стратегии развития компании.

Используя приведенный алгоритм, разработайте основные этапы и элементы организационной и функциональной стратегии любой (или гипотетической) горной компании.

Таблица 3

Этапы и элементы построения и реализации стратегии развития компании

Этап построения стратегии	Основные элементы стратегии
Стратегический анализ	Внутренняя и внешняя среда организации
Выбор общего стратегического направления (разработка общей корпоративной стратегии)	Видение, миссия, цели и задачи
Разработка функциональных стратегий	Стратегия НИОКР, производственная, маркетинговая, финансовая стратегии и стратегия УЧР
Реализация стратегии	Обеспечение высокого качества проводимых процессов и мониторинг эффективности реализации стратегии
Адаптация и трансформация стратегии в соответствии с изменением экзогенных факторов влияния	Стабильность / риск, сбалансированности, устойчивости, динамика, инновации, закрытость / открытость

Задание 19 (кейс) [4]. Численность работников крупной горной компании составляет около 40 тыс. человек. Компания характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности Компании в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению Компанией.

Служба управления персоналом представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников.

Непосредственно в подчинении директора по персоналу находятся:

1. Заместитель директора по маркетингу и развитию персонала (в ведении которого находятся службы: отдел анализа персонала, отдел развития персонала, отдел маркетинга персонала, отдел учета персонала);

2. Заместитель директора по мотивации персонала (контролирует деятельность отдела структур управления и организации труда, отдел оплаты труда, отдел морального стимулирования, отдел социальной защиты);

3. Заместитель директора по работе с трудовым коллективом (отдел изучения общественного мнения, отдел по работе с общественными организациями);

4. Пресс-секретарь пресс-центра Компании.

Руководством ГОКа и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом ГОКа осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Направление «Обеспечение персоналом» включает:

- *анализ трудового потенциала*: определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций;

- *планирование персонала*: определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала;

- *набор (маркетинг) персонала*: осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой;

- *отбор персонала*: проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками;

- *наем персонала*: оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации;

- *адаптацию персонала*: введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива;

- *развитие персонала*: профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала;

- *высвобождение персонала*: комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Направление «Реализация трудового потенциала» включает:

- *планирование труда*: определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования Компании;

- *организацию труда*: разработку и внедрение эффективных технологий реализации ТП;

- *координацию трудовой деятельности*: внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования Компании;

- *контроль*: осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий;

- *мотивацию*: выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду;

- *компенсацию*: расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала;

- *администрирование*: осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования Компании в соответствии со сложившейся ситуацией;

- *оценку*: определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

В направление «Развитие трудового потенциала» входит:

- *обеспечение социальной стабильности*: анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих

решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата;

- *социальное развитие*: повышение социального статуса и социальной защищенности персонала Компании;

- *формирование корпоративной культуры*: определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды Компании. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий;

- *формирование имиджа Компании*: анализ имиджа Компании на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Для реализации перечисленных стратегий необходимо разработать варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу Компании с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций. Вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Рекомендуется, в начале, построить схему действующей службы управления персоналом, а затем вносить разработанные изменения.

Все вносимые изменения необходимо обосновать.

Задание 20 (кейс). На крупном металлургическом предприятии занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления предприятием формируется система стратегического управления ЧР, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности предприятия на этот период,

а также нынешнего состояния его трудового потенциала на пятилетний период:

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов в течение первого года, снизится, а в конце пятого года незначительно повысится и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

5. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

6. В профессионально-квалификационных структурах персонала значителен моно профессионализм (около 58 %), сопровождающийся устареванием знаний; 70 % персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

7. Корпоративная культура основывается на принципах жесткого руководства.

8. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

4. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий

управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Необходимо разработать общую стратегию управления ЧР Компании на пятилетний период, исходя из предполагаемых условий деятельности предприятия и нынешнего состояния трудового потенциала. При этом необходимо отразить в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Кроме того, необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Задание 21. На рис. 1 приведена схема планирования развития корпоративной культуры — «шаг за шагом»: от коммуникации, согласования ценностей компании с ценностями каждого сотрудника, до формирования и закрепления новых поведенческих моделей. Сближение ценностей руководителей и подчиненных помогает повысить уровень вовлеченности сотрудников, а значит, и продуктивность компании.

Требуется, используя данную схему и информацию об исследуемой горной компании:

1. Составить перечень: требований к сотрудникам; мотиваций; критериев, определяющих поведенческие модели;
2. Составить план мероприятий по управлению персоналом;
3. Определить критерии мониторинга корпоративной культуры компании.



Рис. 1 Схема планирования организационной культуры Компании

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УЧР В КОМПАНИЯХ МСК

Обсуждаемые вопросы:

1. Кадровая политика компаний МСК.
2. Цели разработки кадровой политики.
3. Факторы, влияющие на эффективность кадровой политики.
4. Порядок разработки и утверждения кадровой политики.
5. Средства контроля за реализацией кадровой политики.

Задание 22. На примере любой горной компании, с использованием открытых источников информации дайте характеристику кадровой политике, ответив на вопросы:

1. Какой тип кадровой политики характерен для компаний МСК?

2. Какие факторы влияют на выбор типа кадровой политики компаний МСК?

3. В чем «плюсы» и «минусы» отбора кадров из внутренних и внешних источников?

Задание 23 (кейс). Компания «MiningTec» является производителем уникального, высокотехнологичного оборудования, предназначенного для применения в агрессивных средах при добыче углеводородного сырья.

Успехи Компании во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «MiningTec» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала.

Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «MiningTec» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников.

Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших. Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «MiningТес» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Исходя из изложенной информации:

1. Сформулируйте миссию Компании.
2. Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
3. Опишите желаемого сотрудника в компании [3].

Задание 24 (кейс). Руководителями крупной горной компании с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом.

Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества.

Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала компании путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 4 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 4

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала	Развитие персонала
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Организационно-экономические мероприятия			

Задание 25. Выберите сферу деятельности для создания и функционирования нового предприятия с учетом финансово-экономических и политических российских реалий.

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла предприятия (с учетом расширения объемов и сферы деятельности предприятия) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;
- корпоративная культура и ее особенности;
- общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт);
- система оплаты труда;
- численность рабочих групп;
- система мотивации;
- организация процесса повышения квалификации работников и т. п.

Жизненный цикл предприятия включает в себя шесть этапов:

- создание инициативной группы;
- целеполагание;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования предприятия;
- завоевание рынка;
- тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии³.

Задание 26. Специфика построения стратегии управления персоналом в крупной компании определяется ее особенностями.

Во-первых, сложной организационной структурой. Большинство крупных компаний в минерально-сырьевом комплексе имеют в своей структуре значительное количество дочерних компаний (которые, как правило, также являются крупными) и филиалов, каждая из которых выстраивает собственные стратегии развития, ориентируясь при этом на существующую кадровую политику материнской компании.

Во-вторых, крупные компании, в большей степени подвержены влиянию различных факторов (внешнеполитических, социальных, технологических). Многие факторы оказывают влияние на определение стратегии организации.

В-третьих, на крупные компании, как правило, возлагается ответственность за состояние социальной, экологической и экономической сфер в регионах присутствия; с их деятельностью связаны планы по развитию регионов. Поэтому создание имиджа и

³Хаджалова Х.М. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» / Х.М.Хаджалова. Махачкала: ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства», 2017. 107 с. <http://dgunh.ru/content/files/15doc/lp-mvt-mo-uchr.pdf>

поддержание репутации социально-ориентированного бизнеса для крупных компаний является немаловажным аспектом при разработке стратегии УЧР.

В-четвертых, крупные компании обладают значительными организационными и финансовыми ресурсами, позволяющими охватить значительный спектр «зон социальной ответственности» (профессиональная подготовка и обучение, охрана здоровья, социальная поддержка работников, благотворительность, культурное развитие коллектива, спорт и т. п.) при построении стратегий УЧР.

Используя приведенные выше тезисы:

1. Выделите специфические особенности, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами одной из крупных горных компаний.

2. Выявите внутренние и внешние факторы, влияющие на цели и содержание стратегии управления человеческими ресурсами крупной горной компании. Используйте при построении факторов методики PEST- и SWOT-анализа.

Задание 27. В таблице Приложения представлены стратегические цели развития крупной российской газодобывающей компании. Используя приведенную информацию, сформулируйте цели организационных и функциональных стратегий. Для выполнения задания рекомендуется разбиться на группы, каждая из которых разрабатывает стратегии по одному из направлений (привлечение, эффективное использование и развитие персонала).

Задание 28. На основе находящейся в открытом доступе данных отчетности одной из горных компаний:

1. Дайте характеристику одной из стратегий управления человеческими ресурсами;

2. Выявите основные направления кадровой политики компании и кадровых мероприятий;

3. Сделайте выводы о соответствии кадровой политики и разрабатываемых мер стратегическим целям компании.

Обсудите, какие факторы в большей степени в настоящее время оказывают влияние на изменения кадровой стратегии и

политики компании? Какие изменения в кадровой политике и кадровых мероприятиях необходимо провести в компании?

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Вдовина О. А.* Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2018. 167 с. (Высшее образование: Магистратура).

<http://znanium.com/bookread2.php?book=911805>

2. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; ГУУ. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 301 с.: 60x90 1/16. (Высшее образование: Магистратура).

<http://znanium.com/bookread2.php?book=933859>

3. *Ильченко Е. Н.* Управление персоналом организации: учебное пособие / Е.Н.Ильченко, О.Н.Соськова; – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. 80 с.

4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я.Кибанов. М.: ИНФРА-М. 365 с.

5. *Чуланова О. Л.* Управление компетенциями персонала: учебник / О.Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2018. 232 с. (Высшее образование: Магистратура).

<http://znanium.com/bookread2.php?book=944153>

Дополнительная литература

1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М.Армстронг. М.: ИНФРА-М, 2002. VIII, 328 с.

2. *Макаров П. Ю.* Оценка человеческого потенциала региона на основе концепции интеллектуального капитала: Статья / П.Ю.Макаров. М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 21 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=559328>

3. *Бухарова Е. Б.* Оценка факторов и ограничений стратегического развития человеческого потенциала и предпринимательской среды ресурсных регионов: монография / Е.Б.Бухарова [и др.]. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. 312 с. ISBN 978-5-7638-2802-3. <http://znanium.com/bookread2.php?book=492402>

4. *Дейнека А.В.* Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. / А.В.Дейнека, В.А. Беспалько. Электрон. дан. М.: Дашков и К, 2014. 392 с. <https://e.lanbook.com/book/56329>

5. *Силин А.Н.* Управление вахтовым персоналом в нефтяной компании [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н.Силин, С.А.Ермаков. Электрон. дан. Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. 124 с. <https://e.lanbook.com/book/55447>.

Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы

1. Европейская цифровая библиотека Europeana: <http://www.europeana.eu/portal>

2. Информационно-издательский центр по геологии и недропользованию Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации - ООО "ГЕОИНФОРММАРК"- <http://www.geoinform.ru/>

3. Информационно-аналитический центр «Минерал» - <http://www.mineral.ru/>

4. КонсультантПлюс: справочно-поисковая система [Электронный ресурс]. www.consultant.ru/

5. Мировая цифровая библиотека: <http://wdl.org/ru>

6. Научная электронная библиотека «Scopus» <https://www.scopus.com>

7. Научная электронная библиотека ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com>

8. Научная электронная библиотека «eLIBRARY»: <https://elibrary.ru/>

9. Поисковые системы Yandex, Rambler, Yahoo и др.

10. Система ГАРАНТ: электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. www.garant.ru/.

11. Электронно-библиотечная система издательского центра «Лань» <https://e.lanbook.com/books>

12. Электронная библиотека Российской Государственной Библиотеки (РГБ):

13. Электронная библиотека учебников: <http://studentam.net>

14. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ» www.biblio-online.ru.

17. Электронная библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Рукоنت»». <http://rucont.ru/>

18. Электронно-библиотечная система <http://www.sciteclibrary.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 5

Стратегические цели газодобывающей компании

Стратегии	Цели
Стратегия в области прироста запасов	<ul style="list-style-type: none">- прирост запасов должен превышать годовой объем добычи за счет геологоразведки;- извлечение метана из угольных пластов.
Стратегия в области добычи газа и нефти	<ul style="list-style-type: none">- увеличить годовой объем добычи до 640-660 млрд м³
Стратегия развития бизнеса	<ul style="list-style-type: none">- увеличение годовой добычи нефти до 100 млн т и увеличение мощностей по нефтепереработке до 70 млн т
	<ul style="list-style-type: none">- увеличение объемов переработки нефти с помощью наращивания собственных нефтеперерабатывающих мощностей в РФ и за рубежом.
	<ul style="list-style-type: none">- увеличение объемов сжиженного природного газа (СПГ);- достижение объема суточного отбора газа на уровне 1 млрд куб. м;- наращивание мощностей подземного хранения газа (ПХГ) в зарубежных странах до достижения активной емкости не менее 5 % от годового объема экспортных поставок в срок до 2030 г.

Стратегии	Цели
Стратегия в области газопереработки и газохимии	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение уровня извлечения ценных составляющих природного газа, а также попутного нефтяного газа и их эффективное использование в дальнейшей переработке в высоколиквидную продукцию; - создание новых газоперерабатывающих и газохимических производств; - производство продукции, соответствующей техрегламенту; - увеличение глубины переработки до 90 %; - увеличение выхода светлых нефтепродуктов до 77 %; - соответствие технологического уровня нефтеперерабатывающих заводов мировым стандартам.
Стратегия развития электроэнергетического бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> - диверсификация рисков тарифного регулирования; - диверсификация топливного баланса; - строительство новых мощностей; - повышение операционной эффективности.
Маркетинговая стратегия	- обеспечение бесперебойного газоснабжения страны при увеличении рентабельности продаж.
Экспортная стратегия	- сохранения единого экспортного канала согласно Федеральному закону «Об экспорте природного газа».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами.....	4
Тема 2. Организационные стратегии УЧР в компаниях МСК.....	6
Тема 3. Функциональные стратегии УЧР в компаниях МСК	11
Тема 4. Методы построения стратегии УЧР в компаниях МСК.....	12
Тема 5. Стратегия и политика УЧР в компаниях МСК.....	19
Рекомендательный библиографический список	25
Приложение	27

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В КОМПАНИЯХ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО
КОМПЛЕКСА**

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов магистратуры направления 38.04.02*

Сост.: *М.А. Невская, О.А. Маринина*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *М.А. Невская*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 16.06.2020. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,6. Усл.кр.-отт. 1,6. Уч.-изд.л. 1,4. Тираж 50 экз. Заказ 391.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2