



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# Стратегическое управление персоналом

## Тема 1. Понятие и сущность стратегического управления персоналом

**Управление персоналом** (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

**Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации**, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть **стратегического управления организацией**.

## Стратегическое управление

**персоналом** организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

## Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

### *Вопросы:*

- *Что такое условия труда? Основные виды*
- *Что такое структура персонала? Основные виды*

## Сущность стратегического управления:

### 3 ключевых вопроса:

- Где сейчас находится организация и ее персонал?
- В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?
- Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

## Цели стратегического управления персоналом:

- Обеспечение потребности организации в персонале на перспективу;
- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;
- Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;
- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала;
- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами;
- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

## Принципы стратегического управления персоналом:

- **долгосрочность** оцениваемых перспектив; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
- **создание возможностей** эффективной реализации потенциала;
- **альтернативность выбора** в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- осуществление **постоянного контроля** за состоянием и динамикой внешней среды;
- **своевременное внесение изменений** в управленческие решения.

## Основные вопросы курса:

### **Стратегическое управление персоналом и Управление человеческими ресурсами:**

Тема 1. Понятие и сущность стратегического управления персоналом

Тема 2. Система управления персоналом

### **Кадровые стратегии:**

Тема 3. Основные стратегии управления персоналом

Тема 4. Кадровая политика организации

Тема 5. Кадровое планирование в организации

### **Тема 6. Стратегическое развитие человеческих ресурсов:**

Тема 6.1. Управление деловой карьерой

Тема 6.2. Формирование системы обучения, развития и саморазвития персонала

Тема 6.3. Стратегии развития человеческого капитала организации

### **Тема 7. Формирование эффективной системы управления персоналом:**

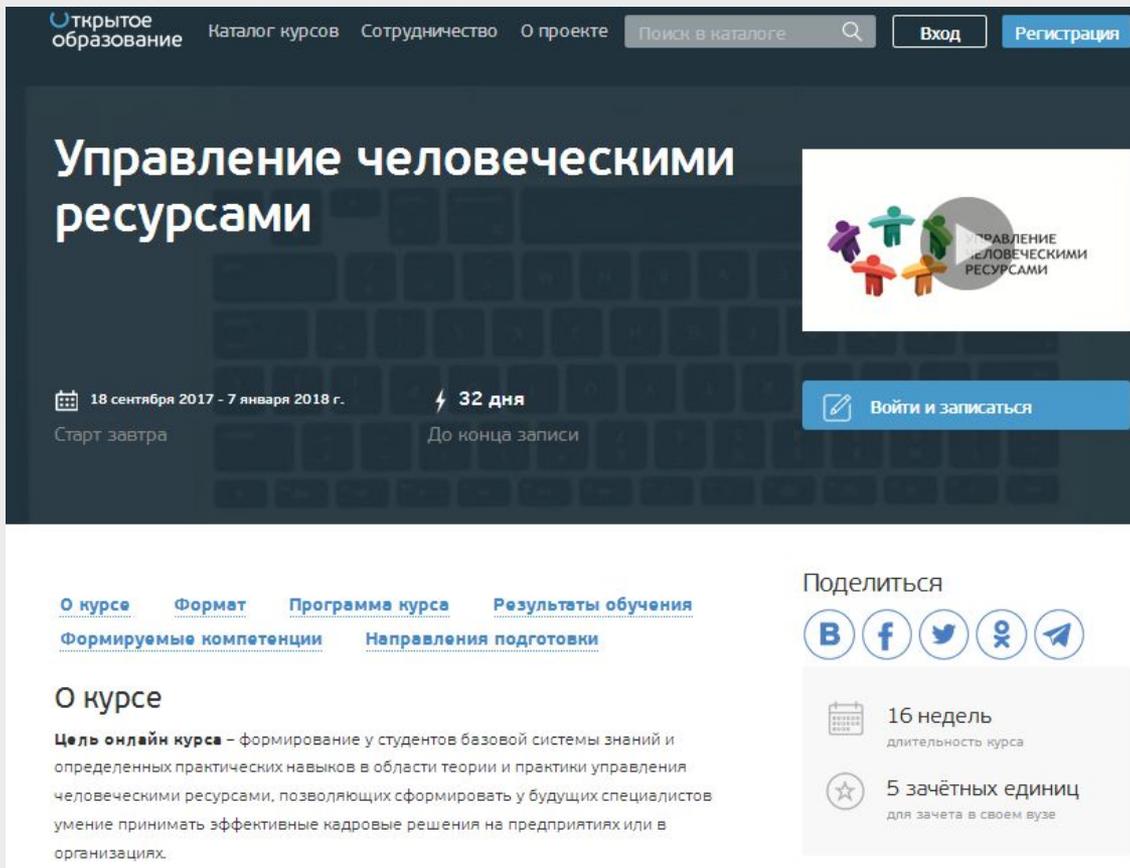
Тема 7.1. Система KPI

Тема 7.2. Система аттестации персонала

Тема 7.3. Система сбалансированных показателей

Мы создали МООК-курс «Управление человеческими ресурсами» !!!

Ссылка на запись на курс: <https://openedu.ru/course/spbstu/HRM/>



The screenshot shows the course page for "Управление человеческими ресурсами" (Management of Human Resources) on the Open Education Platform. The page features a dark blue header with navigation links: "Открытое образование", "Каталог курсов", "Сотрудничество", "О проекте", a search bar, and buttons for "Вход" (Login) and "Регистрация" (Registration). The main content area has a large title "Управление человеческими ресурсами" and a graphic with colorful human figures. Below the title, it indicates the course dates "18 сентября 2017 - 7 января 2018 г." and duration "32 дня". A prominent blue button says "Войти и записаться" (Log in and enroll). At the bottom, there are links for "О курсе", "Формат", "Программа курса", "Результаты обучения", "Формируемые компетенции", and "Направления подготовки". A "Поделиться" (Share) section includes social media icons for VK, Facebook, Twitter, Odnoklassniki, and Telegram. A summary box on the right shows "16 недель" (16 weeks) for course duration and "5 зачётных единиц" (5 ECTS credits) for credit.

Открытое образование Каталог курсов Сотрудничество О проекте Поиск в каталоге Вход Регистрация

## Управление человеческими ресурсами

18 сентября 2017 - 7 января 2018 г. 32 дня

Старт завтра До конца записи

Войти и записаться

О курсе Формат Программа курса Результаты обучения  
Формируемые компетенции Направления подготовки

### О курсе

**Цель онлайн курса** – формирование у студентов базовой системы знаний и определенных практических навыков в области теории и практики управления человеческими ресурсами, позволяющих сформировать у будущих специалистов умение принимать эффективные кадровые решения на предприятиях или в организациях.

Поделиться

16 недель  
длительность курса

5 зачётных единиц  
для зачета в своем вузе

## Программа курса

### **Модуль 1. Система управления человеческими ресурсами**

1. Понятие и система управления человеческими ресурсами
2. Кадровая политика предприятия
3. Правовые основы управления человеческими ресурсами

### **Модуль 2. Технологии управления человеческими ресурсами**

4. Набор и отбор персонала
5. Подбор персонала
6. Адаптация персонала
7. Наставничество и консультирование
8. Оценка персонала
9. Аттестация персонала
10. Обучение персонала
11. Расстановка персонала
12. Система мотивации персонала. Методы прямого материального стимулирования персонала
13. Методы косвенного материального и морального стимулирования персонала

### **Модуль 3. Анализ эффективности системы управления человеческими ресурсами**

14. Оценка эффективности использования человеческих ресурсов
15. Социально-экономическая оценка эффективности кадровых мероприятий

Смотрим проморолик   

**Вспомним старое 😊 :**  
**Понятие и сущность управления**  
**человеческими ресурсами**

Формирование у студентов знаний основных теоретико-методологических принципов и инструментов управления персоналом, а также навыков их использования для эффективного функционирования организации и повышения их конкурентоспособности

Рассмотрение основных понятий, концепций и методов управления персоналом организации

Изучение основных подходов к процессу формирования кадровой политики

Изучение системы управления персоналом

Изучение теории и методов организации структуры персонала на предприятии

Рассмотрение методов повышения эффективности управления персоналом

<b>Время существования</b>	<b>Авторы</b>	<b>Название</b>
1910 – 1930-е гг.	Ф. Тейлор А. Файоль	Научное управление трудом (классическая) школа.
1930 – 1950-е гг.	Дж. Мейо М. Фоллет Д. МакГрегор	Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
1950 – 1970-е гг.	П. Друкер В.В. Леонтьев	Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа).
1950 – 1970-е гг.	Г. Саймон Ч. Бернард	Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем)
1970 – 1980-е гг.	М. Портер И. Ансофф А. Маслоу	Теория стратегического менеджмента и человеческих ресурсов.
1980 – 1990-е гг.	Т. Питерс Р. Уотермен	Теория устойчивого развития и глобального менеджмента.

## 1. **Научное управление трудом или классическая школа** (1910-1930-х гг.)

Фредрик У. Тейлор: концепция научного разделения труда:

- труд – это ресурс;
- рационализация трудового процесса, путем оптимального использования трудовых ресурсов на основе теории глубокого разделения труда,

## 2. **Административная школа** (Анри Файоль и Макс Вебер)

- сформулированы принципы и функции управления организацией.
- управление организацией - специально организованный вид человеческой деятельности;
- все виды деятельности работников в организации должны быть полностью систематизированы и строго регламентированы.

## 3. **Школа человеческих отношений** (1950-е гг.; Джордж Мейо)

- коллектив – это особая социальная группа, в рамках которой формируются определенные типы человеческих отношений
- труд рассматривают через призму человеческих отношений; основным ядром становится процесс мотивации каждого отдельного работника.
- формирование концепции *управления человеческими ресурсами*.
- главные ошибки предыдущих школ: реализация функций управления персоналом лишь только через администрирование.

- 4. Школа поведенческих наук.** (1950-е гг.) Мэри Паркер Фоллет, Дуглас МакГрегор.
  - существования различных личностных типов и характеристик работников;
  - становление теорий мотивационного менеджмента.
- 5. Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа).** (1950-1970-е гг. Питер Друкер, В.В. Леонтьев и
  - концепция количественного подхода к принятию управленческих решений;
  - экономико-математические методы для решения экономических задач, модель межотраслевого баланса (метод «затраты – выпуск») В.В. Леонтьева.
- 6. Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем).** (1950-1970-е гг.) Герберт Саймон, Честер Бернارد
  - концепция неоинституционализма,
  - ситуационные подходы к анализу деятельности предприятия,
  - огромное внимание уделяется анализу факторов внешней и внутренней среды.

## **7. Теория стратегического менеджмента, инноваций и лидерства.**

(1970-1980-е гг.) Майкл Портер, Игорь Ансофф и Абрахам Маслоу

- принципы стратегического управления человеческими ресурсами, главный фактор, повышающий эффективность отдачи, - мотивация.
- возрастающая роль инноваций в экономике
- теория лидерства для построения эффективной командной работы в организации.

## **8. Теория устойчивого развития и глобального менеджмента.**

(1980-1990-е гг.) Том Питерс и Роберт Уотермен

- теория, построенная на идее глобализации экономического развития, в том числе и в области управления персоналом.
- большое внимание уделяется вопросам защиты окружающей среды и сохранения биологического баланса.

Таким образом, в теории управления персоналом существует две так называемых школы управления человеческими ресурсами:

- «Старая» школа.
- «Новая» школа.

# Сравнительный анализ «старой» и «новой» концепций УЧР

<p><b>«Старая» концепция управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль)</b></p>	<p><b>«Новая» концепция управления персоналом (И. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер)</b></p>
<p>Предприятие – это «закрытая» система, деятельность которого определяется исходя из внутренних целей и не учитывает воздействия факторов окружающей среды.</p>	<p>Организация – это «открытая» системе, созданная на основе концепции теории организации, действующая по принципам сценарного подхода с учетом воздействия факторов окружающей среды.</p>
<p>При создании продукта (услуги) основное внимание обращено на эффективность производственного процесса, а именно положительный эффект масштаба производства.</p>	<p>При создании продукта (услуги) основное внимание концентрируется на качестве продукции и его потребительских свойств.</p>
<p>Оптимизация производственного процесса, построенная на эффективном использовании факторов производства, в том числе труда. Система менеджмента построена на текущем планировании.</p>	<p>Гибкий подход к управлению производственным процессом, основанный на возможности быстрой адаптации производимой продукции рыночным потребностям. При построении системы управления на предприятии основное внимание уделяется стратегическому планированию.</p>

# Сравнительный анализ «старой» и «новой» концепций УЧР

<b>«Старая» концепция управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль)</b>	<b>«Новая» концепция управления персоналом (И. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер)</b>
<i>Сотрудники – это ресурс, имеющий такую же значимость, как и другие факторы производства, такие как земля и капитал. Основным фактором, влияющим на труд как ресурс, является нормирование.</i>	<i>Сотрудники – это основной нематериальный ресурс организации, позволяющий получать и удерживать конкурентные преимущества в процессе осуществления производственной деятельности.</i>
<i>Система управления персоналом базируется на глубоком разделении труда, контроле за всеми видами производственной деятельности, нормировании и стандартизации.</i>	<i>Система управления ориентирована на внутрифирменную философию, организационную культуру и инновации, на мотивацию сотрудников и стиль руководства.</i>



<b>Временной интервал</b>	<b>Характеристика подхода к управлению персоналом</b>
<i>1917 – 1930-е гг.</i>	<i>Формирование научных основ управления кадрами. Рациональный подбор, определение полномочий, ответственности, коллегиальности в процессе принятия решений. Метод убеждения – основной метод управления, но допускалась и некоторое материальное стимулирование.</i>
<i>1930 – 1980-е гг.</i>	<i>Изменение системы управления персоналом в государственных масштабах. Основой ведомственной системы управления становится строгая централизация хозяйственного руководства.</i>
<i>1980-е гг. – настоящее время</i>	<i>Период «заимствования и адаптации» зарубежного опыта. Страна несомненно серьезно отстала в области управления человеческим ресурсами и сейчас происходит усиленное наверстывание упущенных знаний.</i>

- разработка квалифицированной и соответствующей потребностям бизнеса кадровой политики;
- грамотное составление штатного расписания в соответствии с потребностями бизнеса;
- разработка должностных инструкций, наиболее полно отражающих права и обязанности работников;
- определение потребности в высококвалифицированных работниках, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций;
- подбор персонала в соответствии с формулированной моделью рабочего места наиболее четко отражающей потребности бизнеса;
- реализация грамотных программ адаптации работников;
- формирование коллектива работников, нацеленных на командную работу;
- своевременное разрешение конфликтных ситуаций;
- разработка соответствующих программ повышения квалификации работников;
- проведение аттестации работников на регулярной основе;
- формирование системы мотивации работников, которая включает в себя как материальные, так и нематериальные методы.

подход к управлению персоналом в организации, при котором работники (сотрудники) считаются **ключевым ресурсом**, обеспечивающим получение конкурентных преимуществ для ведения бизнеса в долгосрочной перспективе.

1. Построение на инновационной основе кадровой работы на предприятии.
2. Соответствие разрабатываемой кадровой политики стратегическим целям развития бизнеса.
3. Рассмотрение кадровых ресурсов на предприятии на основе подхода, предлагаемого школой человеческих отношений, то есть применение личностного подхода к построению системы УЧР.
4. Человеческие ресурсы – это главный источник получения конкурентного преимущества.
5. Удовлетворение потребности предприятия в высококвалифицированных работниках.
6. Поощрение работников, занимающихся непрерывным обучением и самообразованием.
7. Постоянное совершенствование мотивационных программ в соответствии с потребностями рынка.

# Сравнительный анализ «старой» и «новой» концепций УЧР

<b>Управление человеческими ресурсами</b>	<b>Управление персоналом</b>
<i>Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса</i>	<i>Сосредоточение на потребностях и правах персонала</i>
<i>Активная кадровая политика</i>	<i>Пассивная и реактивная кадровая политика</i>
<i>Основное внимание сконцентрировано на стратегических аспектах управления бизнесом</i>	<i>Основное внимание сконцентрировано на регламентации деятельности</i>
<i>Персонал – это актив, который требует постоянных инвестиционных вложений</i>	<i>Персонал – это издержки, основной центр расходов организации</i>
<i>Акцент переносится на управленческий штат</i>	<i>Внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках</i>

совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

**Состоит из следующих элементов:**

1. Подбор персонала.
2. Адаптация персонала.
3. Оценка персонала.
4. Обучение персонала.
5. Расстановка персонала.
6. Мотивация персонала.



**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

1. Всеобщая декларация прав человека.
2. Конституция РФ.
3. Гражданский кодекс РФ.
4. Трудовой кодекс РФ.
5. Стратегический план организации.
6. Внутренние нормативные документы (приказы, распоряжения и т.д.).

1. Устав организации.
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Коллективный договор.
4. Штатное расписание организации.
5. Положение об оплате труда.
6. Положение о подразделениях.
7. Трудовой договор сотрудника.
8. Должностные инструкции.
9. Модели рабочих мест.



**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

**Спасибо за внимание!**