

Современная концепция управления человеческими ресурсами

Становление теории и
практики управления
персоналом

**Управление
персоналом**

**Практическая
функция**

**Область
знаний,
научная
дисциплина**

Этапы развития теории управления персоналом

- «**Донаучный период**» (до конца XIX в.) - кумулятивное накопление знаний об управлении работниками, знаний, основанных на фактах, на эмпирическом (индуктивном) понимании
- «**Научный период**» (с начала XX в.) – замена индуктивных знаний знаниями, основанными на дедукции

**Источники знаний об
управлении
персоналом
в «донаучный
период»**

```
graph TD; A([Источники знаний об управлении персоналом в «донаучный период»]) --> B[высказывания отдельных мыслителей]; A --> C[«Поручения», Сводь законов, Цеховые уставы, «Правды»];
```

**высказывания
отдельных
мыслителей**

**«Поручения»,
Сводь законов,
Цеховые уставы,
«Правды»**

Первый учебник по управлению персоналом

**Хорошее
расположение
к начальнику и
его семье**

**Заботливое
отношение к
имуществу и
умение привить
это качество
подчиненным**

**Качества
руководителя**

Честность

Знания

**Ксенофонт:
Абсолютно необходимое качество управляющего –
«умение начальствовать над работниками»**

«Неумеренные по
части сна»

«Чрезмерно
преданные
любовным
наслаждениям»

**Руководителями
не могут быть**

«Невоздержанные
в употреблении
вина»

УКАЗЪ

Подчиненный перед лицом
начальствующим должен иметь
вид лихой и придурковатый, дабы
разумением своим не смущать
начальства.

ПЕТР

Декабря 9 дня 1708 года

Научный этап развития управленческой науки



**Классическое
направление**

**Гуманистическое
направление**



**Школа
научного
управлени
я**

**Административн
ая школа**

**Школа
человеческ
их
отношений**

**Бихевиористск
ая школа**

**Концепции
бюрократии**

Теории управления персоналом

Управленческая школа	Представители	Содержание идей
Классическое направление (начало XX века)		
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты,	Работник один из факторов производства. Научная организация труда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций.
Административная школа	А. Файоль, Дж. Муни, А Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник – главный ресурс организации. разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга.
Школа бюрократической организации	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник – инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей - ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры.
Гуманистическое направление (с 20-30-х гг. XX века)		
Школа человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард.	Работник – особый ресурс предприятия. Идеи социального развития работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений.
Бихевиористская школа	<u>Конец 1950-х гг.</u> А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис.	Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника.
Школа управления человеческими ресурсами	<u>Последние десятилетия XX в.</u> М. Армстонг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем.

Фредерик Тейлор

основоположник

управленческой науки

Принципы научного менеджмента

- американский инженер
- главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии
- президент Американского общества инженеров-механиков
- учредитель Общества содействия научному менеджменту



Вклад в развитие управленческой науки:

**Разработка новых
подходов к
нормированию труда**

**Разработка
принципов
научного
менеджмента**

**Разработка теории оплаты
труда**

Основные выводы организации системы заработной платы

- Заработная плата платится человеку, а не месту
- Установление расценок основано на точном знании, а не догадках
- Расценки единообразны и справедливы
- По установленным расценкам продукты производятся дешевле и рабочие получают высокую заработную плату
- Зарплата на точном знании создает лучших рабочих

Функциональная администрация

- *Функциональная администрация* – такое распределение работ по управлению, при котором каждый служащий от высших до низших должностей, выполняет возможно меньшее количество функций
- Ввел ряд функциональных исполнителей
- Предложил создать на предприятии плановый (распределительный) отдел. Выделил его функции, определил желаемое расположение отделов на предприятии
- Отмечал, что «производственных» работников должно быть больше, чем «непроизводственных»
- Высказал идею, касающуюся формирования системы сбора и передачи производственной информации

Разработка вопросов кадровой политики и стиля отношений с подчиненными

- Рассмотрел вопросы по подготовке персонала
- Сформулировал принципы установления дисциплины и отношения к работникам
- Выделил правила, которых необходимо придерживаться в отношении персонала
- Сформулировал важный принцип: руководитель должен переходить на следующую ступень после подготовки себе замены
- Сформулировал основы общепсихологического подхода к стимулированию рабочего
- Сформулировал правила успешного руководителя

ВЛИЯНИЕ Ф. ТЕЙЛОРА НА РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Школа научного менеджмента

указал на необходимость полного, почти революционного изменения отношения руководителей и работников к своим обязанностям

систематизировал все имеющиеся знания об управлении и на этой основе создал новую отрасль экономической науки

доказал, что управлять «можно научно», опираясь на научные эксперименты, научный анализ и обобщение фактов

ввел в организацию труда аналитический метод нормирования операций, «вместо секретов управления появились формулы и графики»

осуществил разделение подготовительных, исполнительских, управленческих функций, выделил группы функций управленческого труда: выбор цели, выбор средств, подготовка средств, итоговый

Тенденции развития управления персоналом

- Отказ от принуждения работников
- Система управления основывается на обучении рабочих новым навыкам
- Мастер на производстве является не руководителем, а, прежде всего, учителем и помощником для подчиненного

Рекомендации в области управления персоналом

- Гармоничное сотрудничество рабочих и управляющих.
- Общность интересов всех работников.
- Научный подбор кадров.
- Разработка подробных инструкций для работников.
- Обучение работников, развитие у них «привычек производства».
- Управление не людьми, а их развитием.

Привычки производства

трудолюбие

четкость

кооперация с коллегами

**максимальное использование
работником своих способностей**

постоянное стремление к росту квалификации

Пример диаграммы Гантта



социальная программа Г. Форда

(1914 – 1920 гг.)

1. Сокращение продолжительности рабочего дня с 9 до 8 ч.
2. Обучение работников непосредственно на рабочем месте.
3. «Революция в оплате труда»
4. Управление рабочими и за пределами предприятия
5. Предоставление иностранцам равных с американцами возможностей
6. Отсутствие дискриминации при приеме на работу
7. Ограничение приема на работу женщин
8. Уравнивание женщин и мужчин в оплате труда (1916г.)
9. Учреждение добровольных ссудно-сберегательных касс для работников предприятия

Принципы бюрократического управления

- 1. Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд** Авторитет и полномочия действуют только в рамках организации
- 2. Наличие системы безличных правил регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации.** Все административные документы и решения оформляются в письменном виде.
- 3. Безличность руководителя.** Руководитель одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но сохраняет необходимую «социальную дистанцию»
- 4. Соответствие квалификации работников занимаемой должности.**
- 5. Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей**

Макс Вебер



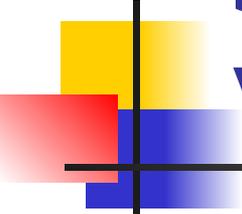
Принципы административного управления

Предложил классическое определение менеджмента: управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Анри Файоль – основатель административной школы управления





Этапы формирования системы управления персоналом

1890-1920(30) гг. – ориентация на «классический» стиль руководства

1920- ...- ориентация на «гуманистический» стиль руководства

- 1920-1950 гг. – акцент на «человеческие отношения»

 1950 -1970 гг. - акцент на психологизацию и индивидуализацию управления

 1970 - ... - акцент на управление «человеческими ресурсами»

Классический стиль руководства работниками

- жесткое администрирование
- рационализация труда и рабочего места
- совершенствования формальных отношений между руководителями и работниками
- недостаточная степень учета человеческого фактора - работник – «винтик машины управления»
- ориентация на концепцию «экономического человека» - единственный эффективный мотиватор – деньги

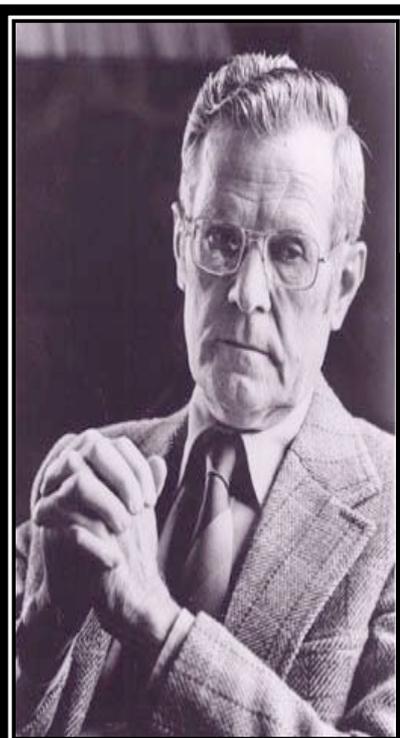
Инструменты классического стиля руководства

- Денежная мотивация по принципу «кнут и пряник».
- Инструкционные карточки для работников.
- Поддержание строгой дисциплины.
- Функциональное распределение работы.
- Механизация трудовых процессов.
- Система «бесшумного контролера дисциплины».
- Диаграммы Гантта.
- «Капиталистическая система благосостояния».

Основные представители школы человеческих отношений:



**Мэри Паркер
Фоллетт**
(1868-1933)

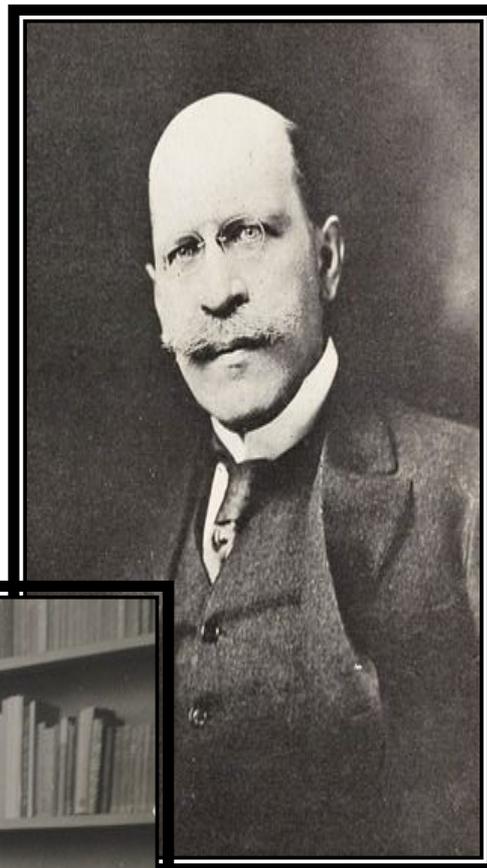


**Честер Ирвинг
Барнард**
(1886-1961)

**Джордж Элтон
Мэйо**
(1880-1949)



**Фриц Джулес
Ротлисбергер**



**Гуго
Мюнстербе
рг**
(1863-1916)

УСТАНОВКИ ШКОЛЫ

Анализ психологической деятельности
индивида
«Человек – главный объект внимания!»

Критическое отношение к рекомендациям классической
школы
Новый подход к решению управленческих проблем

Для взглядов представителей не характерно ни методологическое,
ни теоретическое единство
Нет единого предмета исследования

Управление «человеческими отношениями»

- Отказ от инженерного подхода к управлению..
- Критика концепции «экономического человека»
- Главный объект внимания – человек (личность), поэтому применение стандартных установок – невозможно
- Установление равновесия между формальной и неформальной сторонами организацией
- Отказ от абсолютизации роли авторитета руководителя.
- Отказ от жесткой регламентации, выполнения всех требований руководителя
- Демократизация управления, гуманное отношение с подчиненными, уважение мнения специалистов и работников
- Улучшение морально-психологического климата в коллективе, налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник-работник»
- Учет эмоционального фактора поведения и интересов работника
- Признание «хоторнского эффекта»

«Хоторнский эффект» – эффект присутствия экспериментаторов, побуждающих работников к изменению поведения.

Предметы исследований школы человеческих отношений

Коммуникационные
барьеры

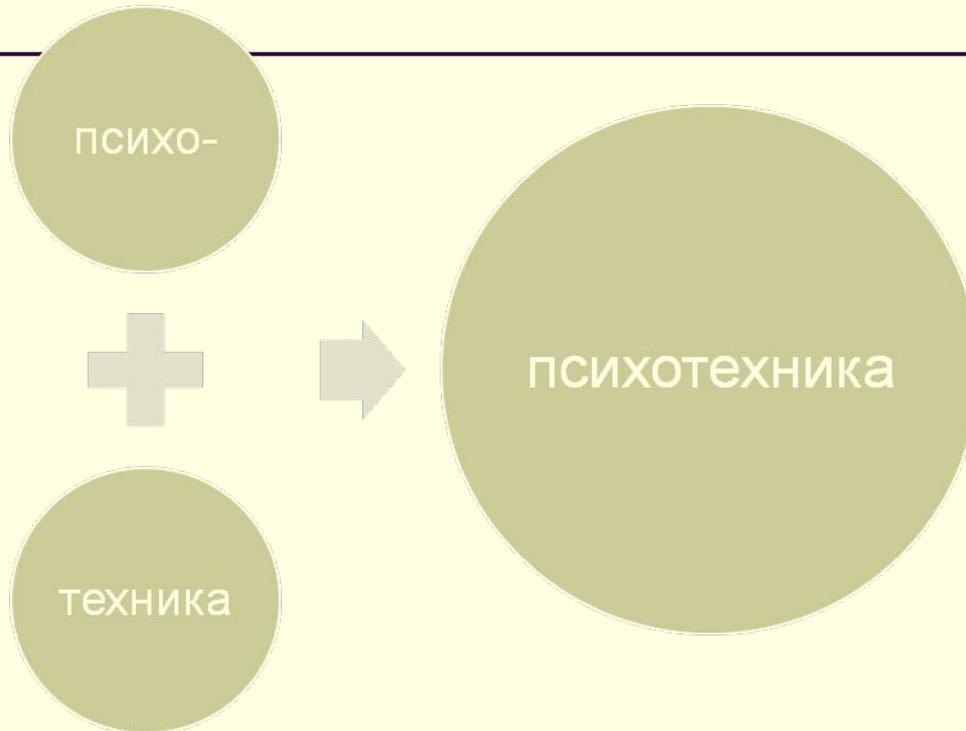
Групповые
нормы

Неформальные
организации

Психологические
мотивы поведения

Групповые
отношения

Психотехника

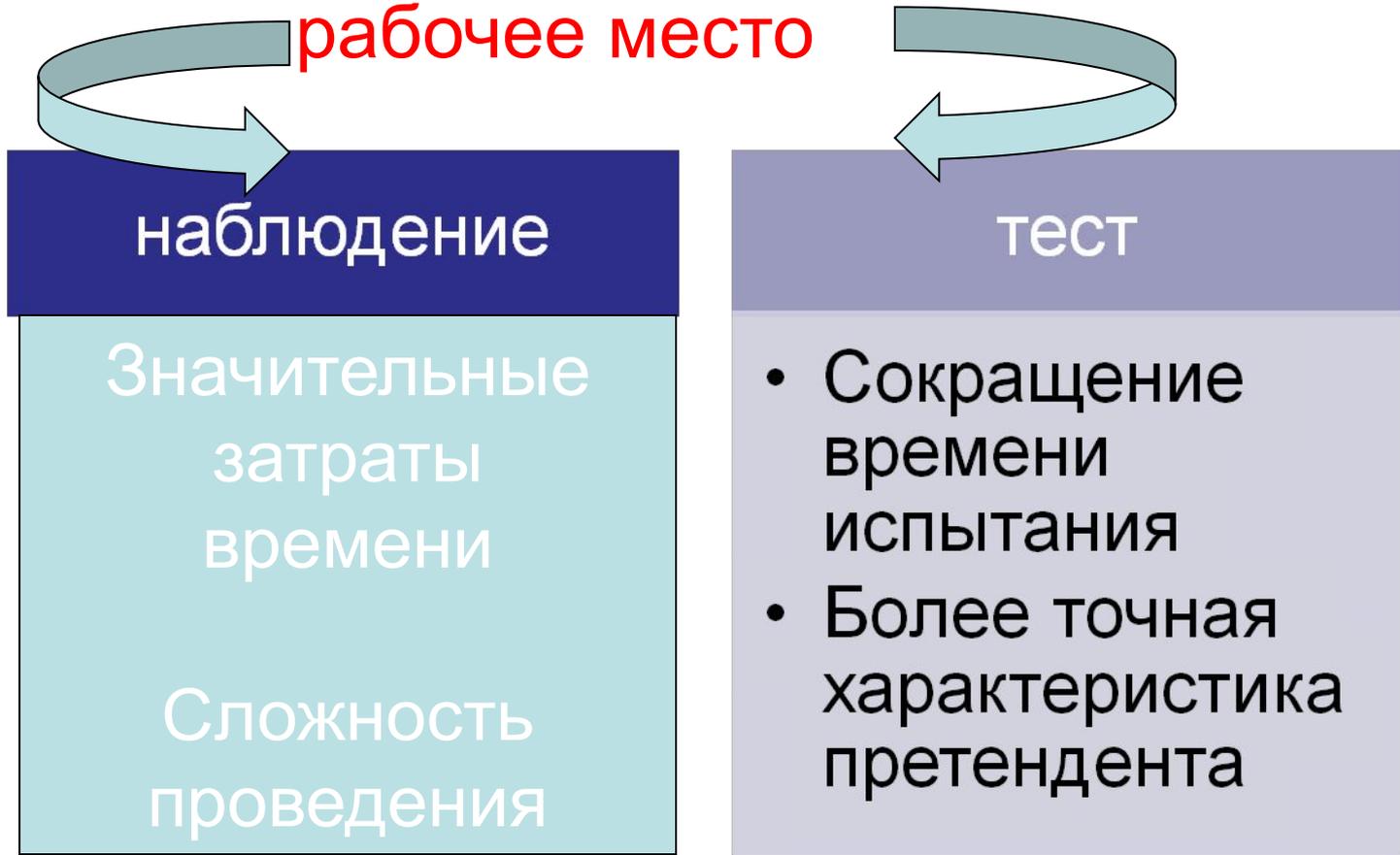


Цель
психотехники

выявление
факторов
повышения
производительности
труда рабочих
и доходов
предпринимателей

- ✓ любая практическая направленность психологических знаний в отличие от академической психологии
- ✓ основывалась на психологических закономерностях работы

Методы выявления качеств у претендентов рабочее место



Цель работы - разработка методов отбора «правильных людей на правильные места»

Промышленная психология Г. Мюнстерберга

создал первую в мире школу промышленных психологов

работа
«Психология и
промышленна
я
эффективност
ь»

Сформулированы основные принципы,
в соответствии
с которыми следует производить отбор
людей на руководящие должности
Определено в каких психологических

условиях

от труда каждого человека можно
получить самый
большой и наиболее
удовлетворительный

Определено, как предприятие может
воздействовать
на рабочих, с тем, чтобы получить от
них как

можно большие результаты

Теория управления

М. Фоллетт

Принципы, которых должен придерживаться менеджер при нарушениях в работе

Не обвинять ради того, чтобы обвинять

Говорить то, что вам нужно сказать, чтобы это привело к определенному результату

Говорить это в такой форме, в такое время и при таких обстоятельствах, чтобы это стало настоящим уроком для подчиненного

Концепция власти М. Фоллетт

«Власть над...»

- Приводит к растрате ресурсов

доминирование

«Власть с...»

- Способствует увеличению общих возможностей группы

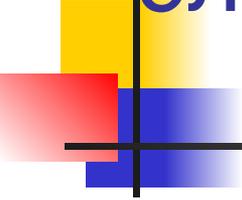
Совместное принятие решений

Теория конфликтов

Конфликт – жизненный факт, «нормальный процесс» деятельности организации, посредством которого социально ценное различие регистрируется для обогащения. Это касается

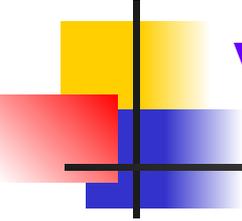


«Капиталистическая система благосостояния»



- Внедрение программы пенсионного обеспечения;
- Выплата пособий по болезни и нетрудоспособности;
- Возможность покупки акций;
- Создание системы рабочего представительства;
- Ссудо-сберегательные ассоциации;
- Наличие амбулатории или госпиталя;
- Наличие спортивного комплекса и т.д.

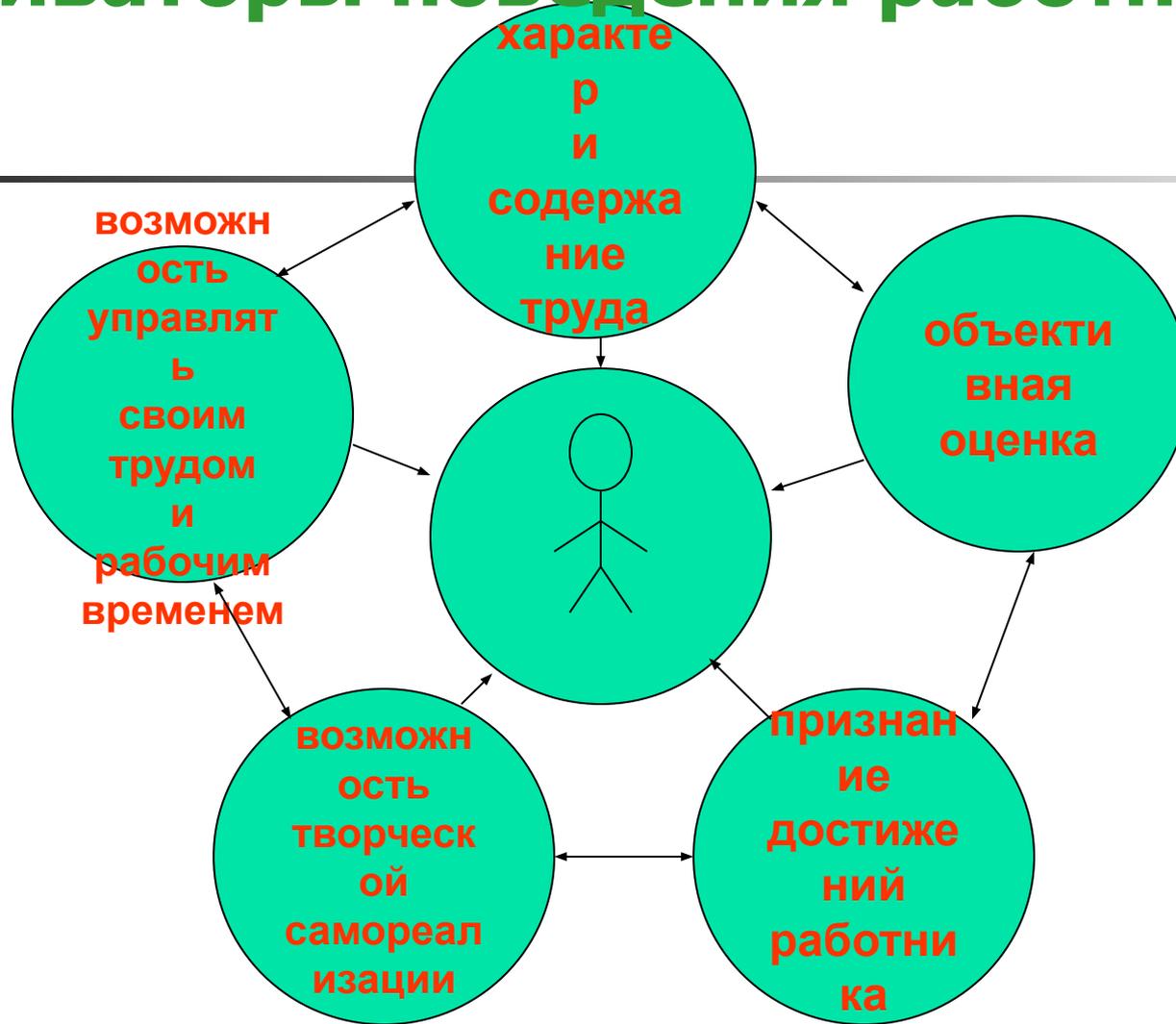
Данные программы использовались для снижения недовольства работников.

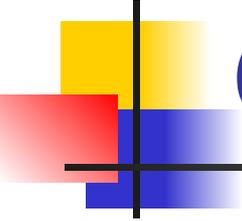


Поведенческий подход в управлении персоналом

**Главная установка в
управлении персоналом –
деньги не единственный
стимул работы**

Мотиваторы поведения работника

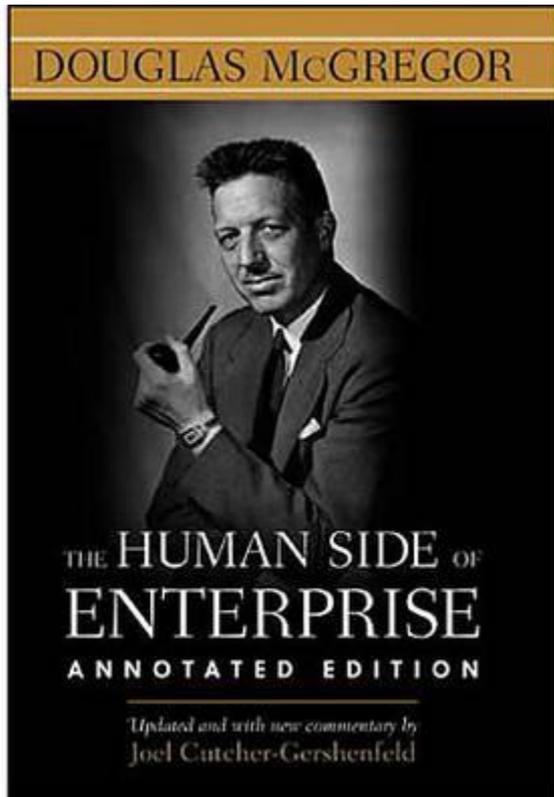




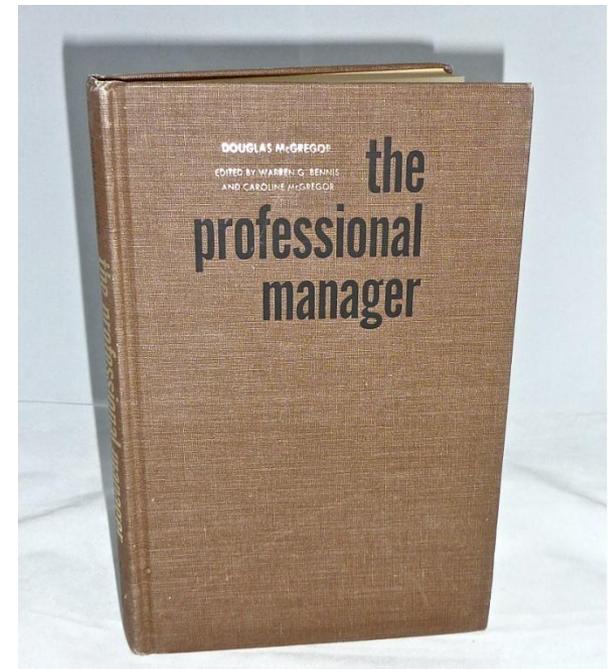
Управленческие установки бихевиористского подхода

- **Учет разнообразного комплекса потребностей** человека как социоиндивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей
- **Максимальная индивидуализация управления**
 - стремление оказать работнику помощь в осознании своих собственных возможностей
 - алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника

Основные работы



« Профессиональный
менеджер»
«The Professional
Manager» 1967г



«Человеческая сторона
предприятия»
«The Human Side of
Enterprise» 1960г.

Условие создания работы:

- В предисловии своей работы «Человеческая сторона предприятия» Макгрегор написал, что основная идея исследования оформилась благодаря ответу на вопрос: менеджерами рождаются или же становятся?

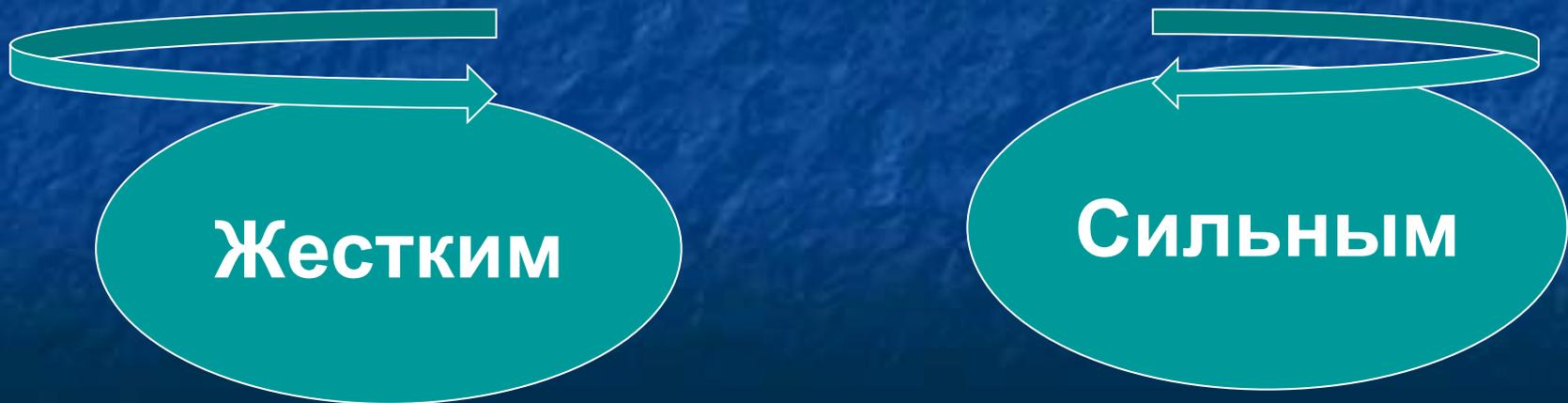




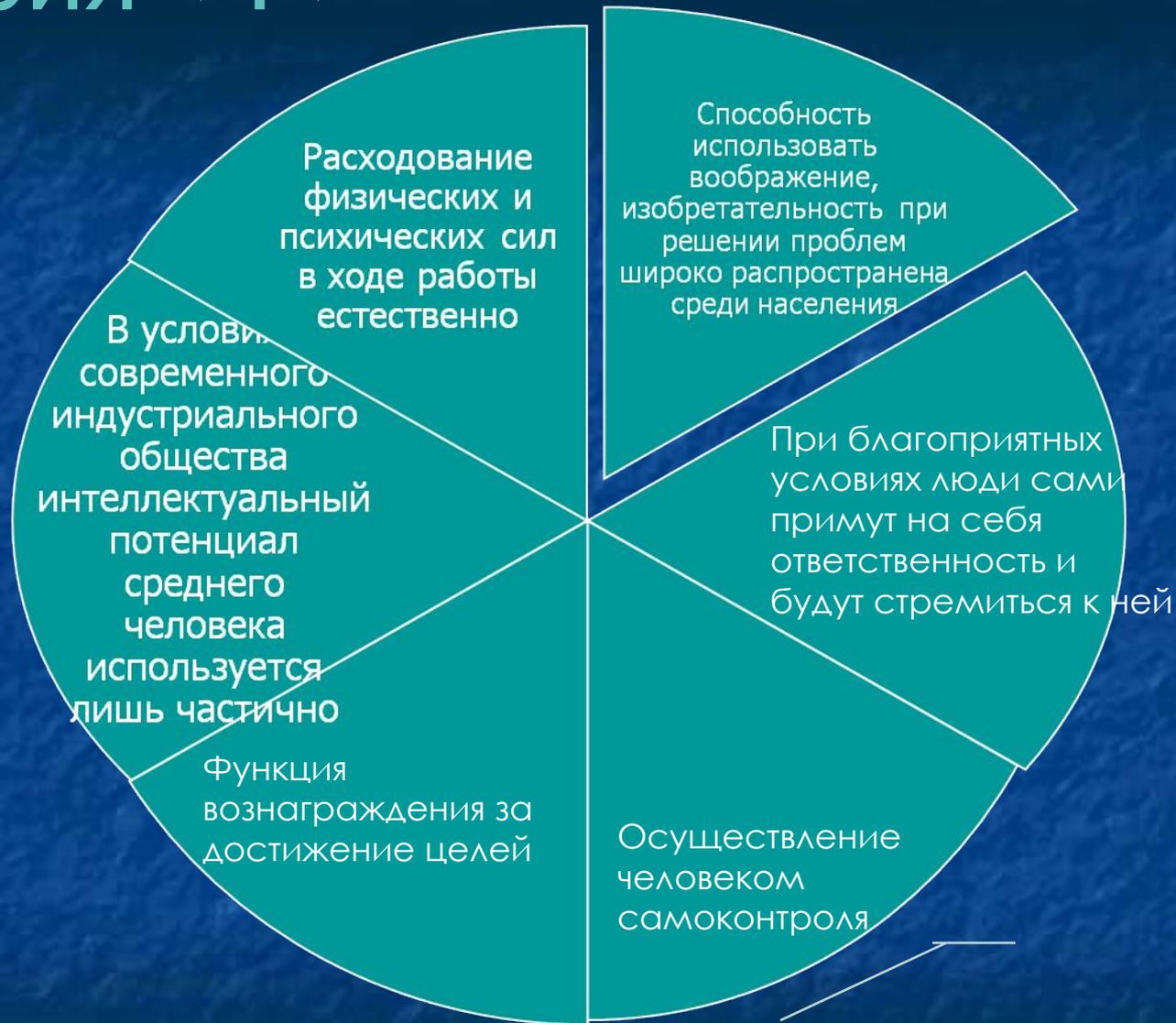
Поведение не является следствием врожденных качеств человека.
Эти качества формируются у него под воздействием природы
промышленной организации, философии менеджмента и повседневной
практики

«Теория X»

- Основная задача менеджера состоит в направлении , убеждении, наказании и контроле.
- Эффективный менеджер должен быть:



Теория «Y»



рабочая сила - ресурс, обладающий существенным потенциалом

«Теория X» и «Теория Y»

Макгрегор с самого начала указывал , что менеджерам необходимо выборочно адаптировать степень контроля к зрелости или зависимости работников.

Незрелые и зависимые работники требуют более строго контроля, к ним больше подходят предположения «Теории X»

Зрелые и независимые работники не нуждаются в жестком контроле и их поведение в большей степени описывается в категориях «Теории Y»

Развитие концепции управления человеческими ресурсами



Сравнение подходов к управлению работниками

Традиционный подход XX век

- Реактивная, вспомогательная роль
- Акцент на выполнение процедур
- Сосредоточение на потребностях и правах персонала
- Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать
- Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера
- Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации
- Вспомогательная функция для других департаментов
- Содействие переменам
- Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала
- Негибкий подход к развитию персонала

Новый подход XXI век

- Проактивная, инновационная роль
- Акцент на стратегию развития
- Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
- Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
- Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
- Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
- Вклад в добавочную стоимость бизнеса
- Стимулирование перемен
- Полная приверженность целям бизнеса
- Гибкий подход к развитию персонала

Классические функции управления человеческими ресурсами

планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций

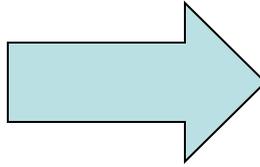
подбор персонала и формирование коллектива сотрудников

мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе

разработка и реализация программ профессиональной
подготовки и повышения квалификации

анализ качества работы, аттестация и оценка сотрудников, контроль

SPOD-мир



VUCA-мир

- **Steady**
- **Устойчивость**

- **Predictable**
- **Предсказуемость**

- **Ordinary**
- **Простота**

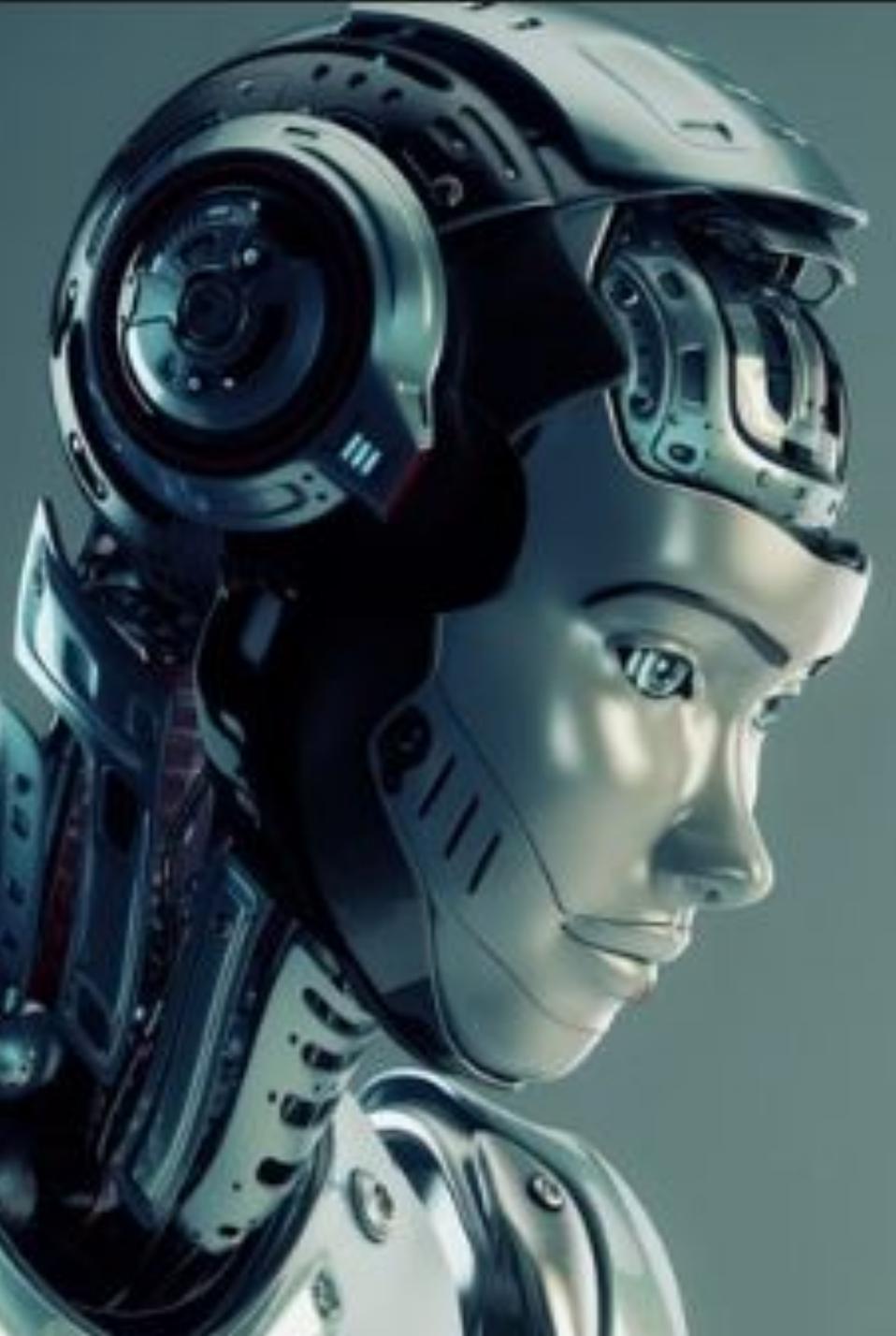
- **Definite**
- **Определенность**

- **Volatility**
- **Нестабильность**

- **Uncertainty**
- **Неопределенность**

- **Complexity**
- **Сложность**

- **Ambiguity**
- **Неоднозначность**



Новые технологии

Общая тенденция
– ИТ технологии.
50% тех решений,
которые
принимались
людьми, сегодня
принимаются
машинами

Бирюзовые организации 3 принципа:



САМОУПРАВЛЕНИЕ -
взаимодействие равноправных
коллег, без иерархии

ЦЕЛОСТНОСТЬ - сотрудники могут
быть на работе теми, кем они
являются на самом деле

ЭВОЛЮЦИОННАЯ ЦЕЛЬ -
организация как живая сущность с
собственной уникальной
эволюционной целью

Характеристики организации нового типа

- 1. Организации состоят из команд.** Команда – это группа от 15 до 35 человек. Больше нельзя – теряются личные связи.
- 2. Команда и только она отвечает за все** происходящее вокруг нее и в ней самой. Вообще за все!
- 3. В команде нет босса.**
- 4. Нет должностей и должностных инструкций.** Сотрудники (во взаимодействии с другими членами своей команды) сами определяют чем они занимаются. Да и называются они чаще не сотрудники, а коллеги
- 5. Менеджеров среднего звена нет в принципе.** Но есть (могут быть) лица, которые обучают и помогают нескольким командам (коучи). Однако власти приказывать у них нет.
- 6. Центральный аппарат минимален** (например, это может быть 30 человек на компанию, в которой работает 30 тысяч человек). Генеральный директор – это уважаемый лидер, но права принимать обязательные решения ни по одному вопросу у него нет.
- 7. Используется не прямое (сверху вниз), а обратное делегирование.** То есть полномочия могут передаваться от команд (когда это им нужно) снизу вверх. А могут и не передаваться.
- 8. Соответственно все службы поддержки реально превращаются исключительно в службы поддержки** низовых команд. И создаются только тогда и существуют ровно столько времени, сколько это нужно командам.
- 9. Никакие решение команд (и отдельных членов команд тоже) не требуют одобрения сверху.** В том числе и решения по утверждению бюджета, определению размера зарплат, приему и увольнению сотрудников.
- 10. Каждый член команды может инициировать принятие любого решения** при условии соблюдения обязательных процедур внутреннего консультирования.
- 11. Внутреннее консультирование** – это обязательная процедура перед принятием любым сотрудником любого решения, затрагивающего интересы других сотрудников. Учитываются мнения всех, но консенсуса не требуется.
- 12. Обязательной внутренней процедурой является процедура (схема) улаживания конфликтов.** Сами сотрудники по заранее известным им процедурам обязаны предпринимать меры по их улаживанию.
- 13. Совещания проводятся только по мере необходимости.**
- 14. Обязательно имеется какая-либо внутренняя информационная сеть** для обмена информацией и облегчения проведения процедур внутреннего консультирования и улаживания конфликтов
- 15. Организация построена на предположении, что все сотрудники – грамотные и ответственные лица,** они сами знают как правильно сделать свое дело. Их не надо контролировать. Систем контроля соответственно нет.
- 16. Не может быть информации, которая была бы недоступной всем** сотрудникам организации.
- 17. Организация рассматривается не как сложный механизм,** а как живой организм, в котором решения принимаются не столько на основании тщательного планирования, сколько на интуитивном уровне.
- 18. В организации создаются вместо иерархий доминирования – иерархии уровней развития, таланта, опыта.**
- 19. Во всех случаях обязательно вырабатываются цели существования организации. Эти цели НИКОГДА не включают в себя максимизацию прибыли.**
- 20. Прием на работу происходит не торопясь,** организация (команда) и кандидат как бы присматриваются друг к другу – смогут ли они идти по одной дороге, совпадут ли их цели

внешние признаки новой организации:

- Отсутствие у Генерального директора выделенного кабинета, во многих случаях он работает рядом с другими работниками.
- Общее пространство работы – это типовое решение для таких организаций.
- Нет единого «офисного стиля» оформления. Естественным образом отпадает необходимость в любых дресс-кода
- Сотрудники приносят на рабочие места и свою индивидуальность и многое другое, что обычно связывают только с индивидуальным жильем.

Манифест гибкой разработки программного обеспечения



**ЛЮДИ И
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ** *...важнее,
чем...*

**ПРОЦЕССЫ И
ИНСТРУМЕНТЫ**



**РАБОТАЮЩИЙ
ПРОДУКТ** *...важнее,
чем...*

**ИСЧЕРПЫВАЮЩАЯ
ДОКУМЕНТАЦИЯ**



**СОТРУДНИЧЕСТВО
С ЗАКАЗЧИКОМ** *...важнее,
чем...*

**СОГЛАСОВАНИЕ
УСЛОВИЙ
КОНТРАКТА**



**ГОТОВНОСТЬ К
ИЗМЕНЕНИЯМ** *...важнее,
чем...*

**СЛЕДОВАНИЕ
ПЕРВОНАЧАЛЬНОМУ
ПЛАНУ**



Переход к ЗНАНИЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Новый взгляд на роль сотрудника

Новые требования к сотрудникам низшего звена

Адаптация возрастных сотрудников новым требованиям

Усложнение профессиональной деятельности

Несоответствие старых типов организационных структур требованиям рынка

Модернизация технологий в системе формализации подходов в УП

Более высокий темп жизни

Переизбыток информации на рынке.

Неэффективные педагогические технологии.

Сферы профессиональной деятельности HR-менеджера

- Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами
- Управление проектами в сфере HR
- Управление компенсациями и бенефитами
- Консалтинг в области рекрутмента, оценки, мотивации персонала
- Обучение и развитие персонала
- Управление талантами
- HR-брендинг
- Управление командой и вовлеченностью персонала
- Управление конфликтами и стрессами
- Управление компетенциями и создание корпоративных университетов

Современные тренды HR-менеджмента

Мобильность,
гибкая
рабочая среда

Управление
эффективностью

Управление
талантами

HR-брендинг

Корпоративное
обучение

Мотивация,
удержание
сотрудников

Управление
вовлеченностью

Глобализация

Big Data

Российские HR-тренды

HR digital - не просто автоматизация систем, а новое мышление, новый подход ко всем процессам взаимодействия с сотрудниками

- Автоматизация первичного отбора соискателей
- Использование социальных сетей для проверки и поиска сотрудников
- Геймификация обратной связи и комплексные облачные системы
- Оперирование текущих HR-задач через автоматизированные системы

Российские HR-тренды

2. HR-аналитика — основа принятия управленческих решений

- Продукт компании HeadHunter «Люди в цифрах» предлагающий конкурентную аналитику, которая основана на данных вакансий и резюме на hh.ru
- Разграничение решений которые должен принимать человек, а какие может принимать машина, изучив базу данных

Российские HR-тренды

3. Работа с персоналом приобретает черты сервиса

- Отношения между работодателем и сотрудником становятся ближе и человечнее.
- Работник ищет компанию, которая будет удовлетворять самым разным его потребностям
- По аналогии с клиентским опытом — customer experience — появился employee experience, опыт сотрудника
- Компания «покупает» не резюме с опытом работы, а человека с его компетенциями.
- Сотрудники сегодня не только главная ценность, но и лучшая реклама компании

Российские HR-тренды

4. Трансформация организационной культуры

- Кросс-функциональное взаимодействие
- Наличие особого, открытого пространства, где люди смогут работать вместе, свободно обмениваться информацией, взаимодействовать
- Новый дизайн системы отбора, адаптации, оценки, развития и мотивации
- Участие других членов команды во всех процессах будет обязательно
- Культура, где командный результат будет важнее «погон и статуса», где основой взаимодействия являются доверие, открытость, умение признать ошибку, а также большая ответственность, самомотивация и стремление к результату
- Уплотнение организационной культуры, уменьшение количества грейдов и уровней, сокращение количества руководителей среднего звена

Российские HR-тренды

5. Переход от эффективного найма к управлению талантами

- Ставка на развитие сотрудников, которое приносит долгосрочные результаты
- Отказ от практики переманивания к себе известного на рынке специалиста
- Рост среднего количества часов обучения на штатную единицу численности
- Акцент на управление результативностью деятельности, программы преемственности и кадровый резерв

Российские HR-тренды

6. Запрос на высококвалифицированных HR-менеджеров

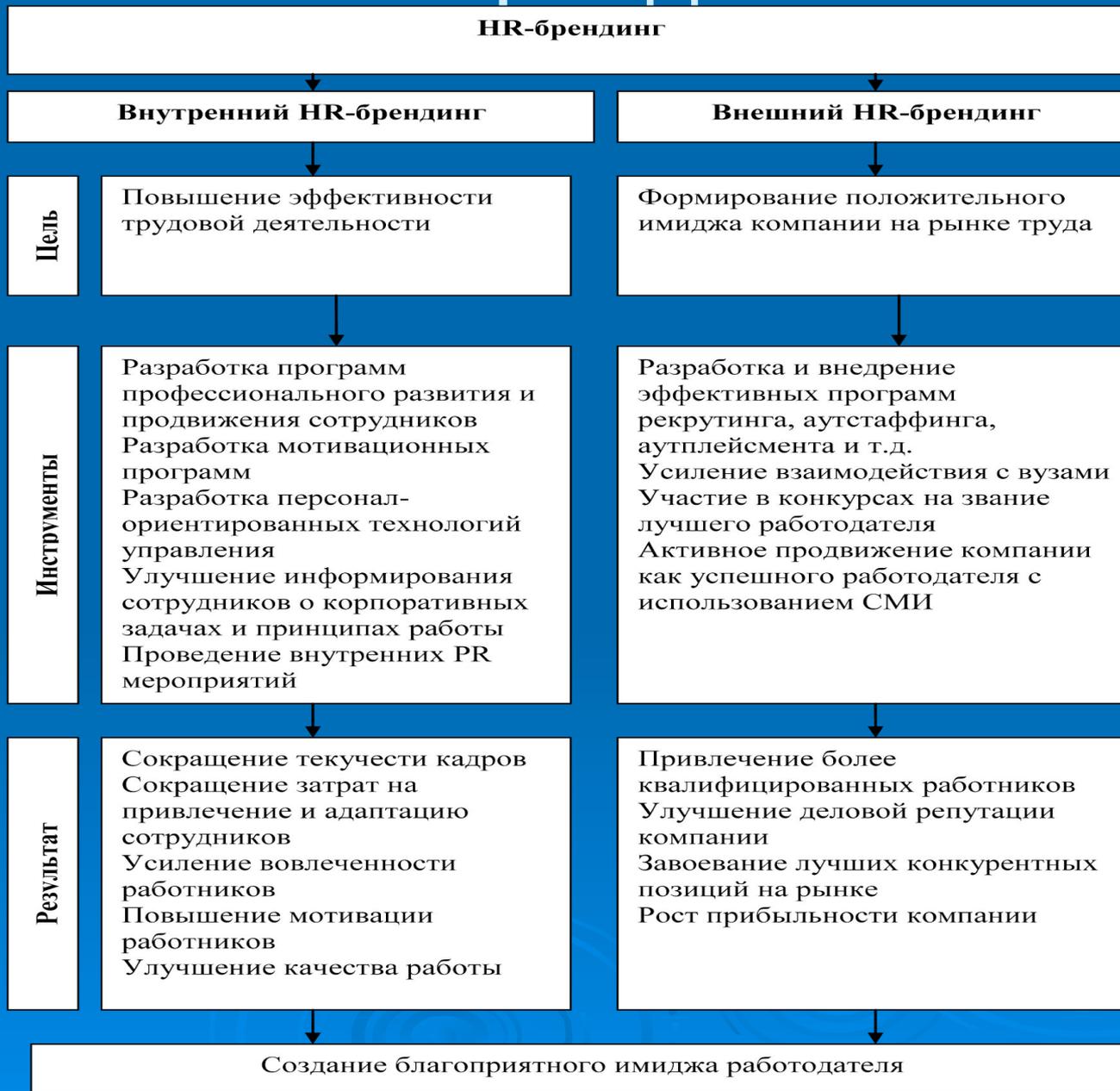
- Ухудшение рынка труда для руководителей
- Рост спроса на оцифрованных, методологичных HR, хорошо понимающих специфику бизнеса и экономику
- Активизация процесса расслоения HR на высококвалифицированных профи и людей просто занимающих эту должность

Российские HR-тренды

7. Возрождение HR-брендинга

- Рост значения бренда работодателя при привлечении и удержании талантов
- Активизация борьбы за новые поколения сотрудников

HR-брендинг



Сущность HR- брендинга

- Под внутренним HR-брендингом понимается формирование особой корпоративной культуры, продвижение среди сотрудников идеологии «компания как семья».
- **Главная задача** внутреннего HR-брендинга - повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.

Главные составляющие успеха HR-менеджера



Профессиональная компетентность

- знание трудового законодательства
- знание порядка ведения кадрового делопроизводства
- владение технологией поиска и отбора персонала
- знание современных методик оценки персонала,
- умение построить систему адаптации и мотивации
- умение организовывать обучение сотрудников и оценивать его эффективность
- умение разрабатывать мероприятия, направленные на повышение лояльности персонала
- умение организовывать корпоративные мероприятия.

Эмоциональный интеллект

- Эмоциональный интеллект - это способность понимать собственные и чужие эмоции, мысли и управлять ими.
- Умение находить общий язык с людьми помогающее поддерживать отношения с коллегами, руководством и подчиненными вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому

**Современная
концепция
управления
человеческими
ресурсами**

**Психология
«кайдзен»**

**Компания-
семья**

**Стратегические
концепции
управления
человеческими
ресурсами**

**Долгосрочные
отношения с
работником**

**Качество
трудоустрой-
ственной
жизни**

«однократный найм»

Краткосрочный
найм

Продолжительность
работы
на одном месте

Пожизненный найм

Один работник = одна компания

**Элтон
Мэйо**

Концепция управления «организация как семья»

Патернализм

- руководитель проявляет патерналистскую заботу о подчиненных (управление по принципу «хождения по дому»)
- работники внимательны друг к другу
- общность групповых интересов
- надбавка руководителям за хорошие отношения с подчиненными

Забота о здоровье и образе жизни сотрудников

- «управление работником за пределами фабрики»
- приобщение работников к здоровому образу жизни :
- контроль за вредными привычками

Учет «жизненных пиков» работников

- пособие по случаю свадьбы, рождения ребенка, переезда
- корпоративный детский сад
- «посмертная заработная плата»

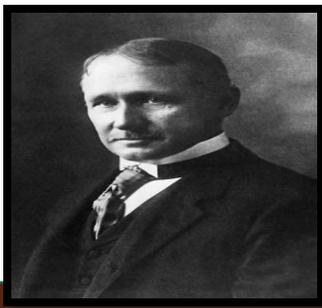
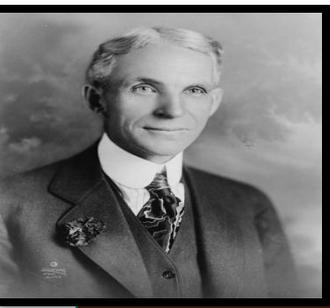
Стажировка- путешествие

- ротация кадров (в другой стране и/или регионе)
- ежегодная премия за отпуск с коллективом

Современная интерпретация идеи

- Абонементы в фитнес-центр
- Приглашение профессионального тренера в офис;
- Организация спорткомплексов на территории компании;
- Организация спортивных корпоративных матчей



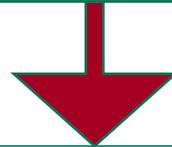


Концепция качества трудовой жизни

Создание условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала
Ориентация на предотвращение возникновения проблем



Организация рабочего пространства и создание неформальной обстановки в коллективе
Усиление разнообразия труда, создание условий для самореализации и профессионального развития
Формирование гибких систем мотивации персонала



компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта

Подход компании Google



Подход компании Google



Подход компании Google



Подход компании Google



отонамаки - борьба со СТРЕССОМ ПО-ЯПОНСКИ



ключевые характеристики менеджмента участия

Творческое
участие

Приверженность
организации

Партисипативный
стиль управления

Коллективизм,
командообразе
вание

Многообразие
стимулов к
труду