

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Human Resources

ИСАЕВА ОКСАНА МИХАЙЛОВНА

*К.ПСИХ.Н., ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ*

*ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ НИУ ВШЭ*

# КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

№ п/п	В 2020 году	В 2015 году
1	Решение комплексных проблем	Решение комплексных проблем
2	Критическое мышление	Согласованные действия с другими людьми
3	Креативность	Управление людьми
4	Управление людьми	Критическое мышление
5	Согласованные действия с другими людьми	Ведение переговоров
6	Эмоциональный интеллект	Контроль качества
7	Экспертная оценка и принятие решений	Ориентация на оказание услуг
8	Ориентация на оказание услуг	Экспертная оценка и принятие решений
9	Ведение переговоров	Активное слушание
10	Гибкость мышления	Креативность

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Human Resources

*Управление человеческими ресурсами (УЧР, HR management)* – стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими людьми, которые вносят вклад в решение задач предприятия

М. Армстронг

# ФУНКЦИИ УЧР



- 1. Планирование персонала**
- 2. Привлечение и отбор персонала**
- 3. Оценка персонала**
- 4. Адаптация персонала**
- 5. Обучение и развитие персонала**
- 6. Мотивация персонала, удержание сотрудников**
- 7. Управление карьерой сотрудников**
- 8. Развитие организационной культуры**

# ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



# 1. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

- РОСТ ВНИМАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛАМ В, ВНЕДРЯЮЩИМ ИННОВАЦИИ;
- ГИБКИЕ СТРАТЕГИИ В РАБОТЕ С ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ КАНДИДАТАМИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ ТОЧЕК;
- ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРОЗНЕННОСТИ МЕЖДУ ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ СТРАТЕГИЯМИ ПОИСКА ТАЛАНТОВ

# ТАЛАНТ

- **определённые или выдающиеся способности, которые открываются с приобретением опыта, формируя навык**
- **одаренность, выдающиеся способности человека в какой-то области**



Таблица. Значение понятия «талант»

Содержание понятия	Всего, %	Российские компании, %	Зарубежные компании, %
Одаренность	33	23	10
Знания	44	27	17
Одаренность и знания	26	13	13
Результативность	23	10	13
Потенциал	17	7	10
Результативность и потенциал	34	7	27

**Исследование «Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях»  
(Латуха М., Цуканова Т)**



# What is Talent? The A3E2 Model

**ABILITY** and Capability

Learning **AGILITY**

**ASPIRATION**

Emotional Intelligence **EI**

**ENGAGEMENT**



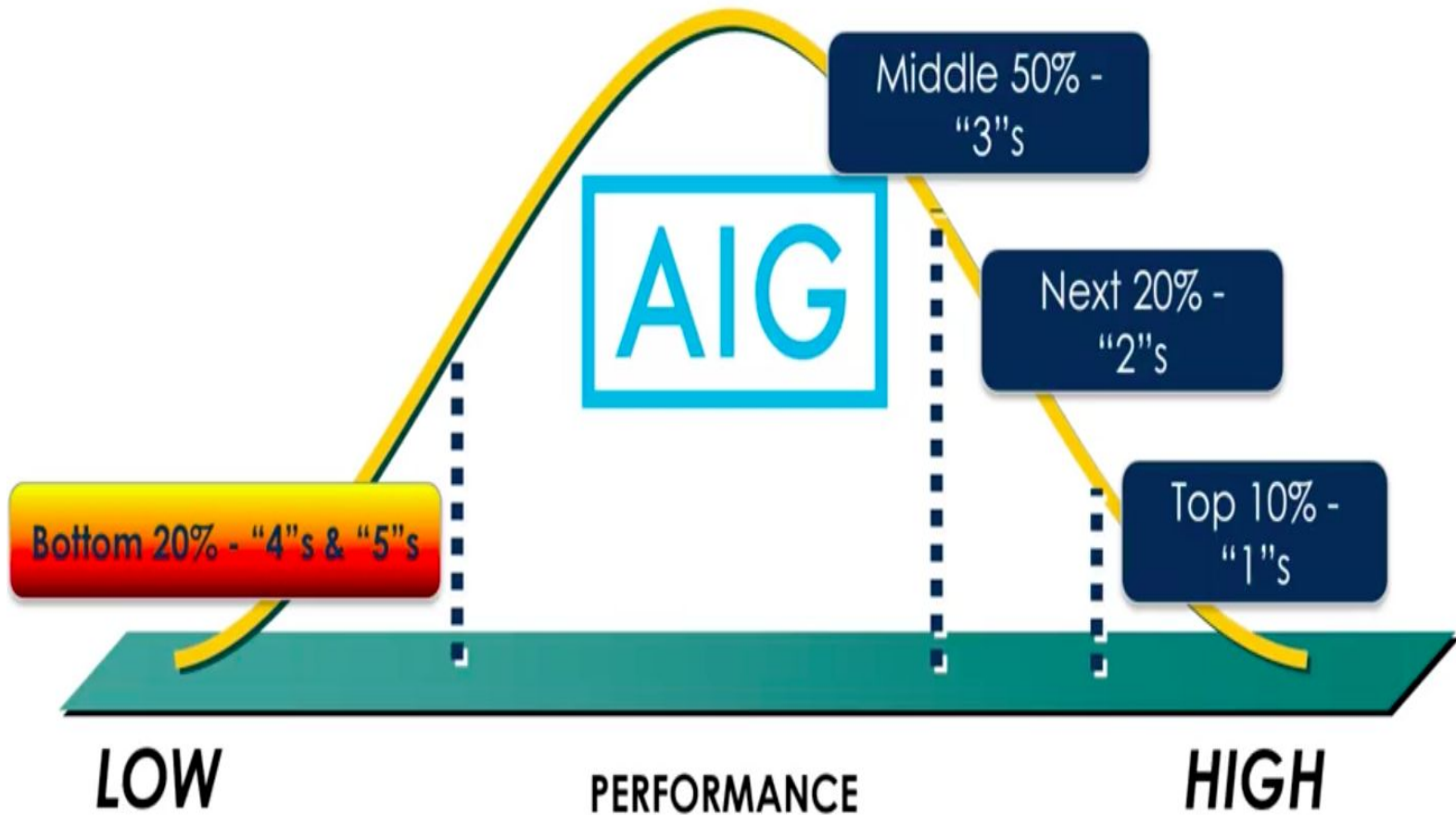
СПОСОБНОСТИ  
ОБУЧАЕМОСТЬ  
СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ  
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ  
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

# КТО ТАЛАНТ В КОМПАНИИ?



- **Каждый сотрудник**
- **Сотрудник с высоким потенциалом (HiPo)**
- **Ключевой сотрудник, высокопрофессиональный (HiPro)**

# AIG's Forced Distribution

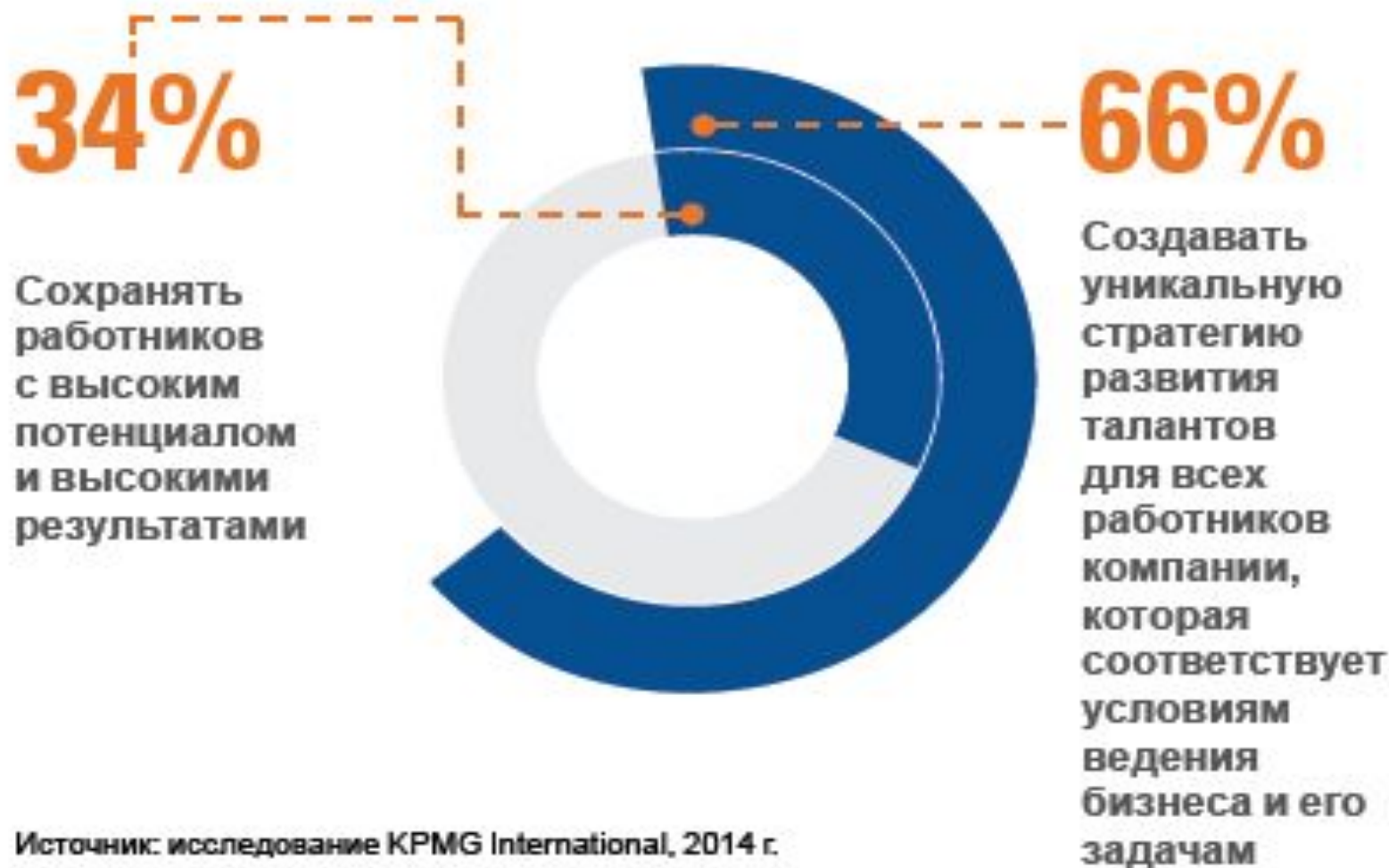


# УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

**совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.**

**система, нацеленная на повышение уровня компетенций в критических видах деятельности путем внедрения и развития программ по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов**

# ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО В УПРАВЛЕНИИ ТАЛАНТАМИ?



Источник: исследование KPMG International, 2014 г.

## 2. БРЕНДИНГ РАБОТОДАТЕЛЯ

- ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ РЕКРУТИНГА;
- ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ БРЕНДА В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА



**UPS** недавно выпустили ролик, в котором рассказали о том, как обычный водитель грузовика (который работает в компании уже 25 лет — это важно!), привозивший мальчику Карсону особенное питание (молоко), вдруг стал для него героем. Для малыша сделали специальную форму UPS и небольшой грузовик, чтобы он мог доставлять посылки для своих соседей. Он сам нарисовал себе карту и на один день стал водителем UPS.

Компания показывает, что им не всё равно, ждут их или нет, как они доставляют посылки и какие эмоции при этом тоже доставляют людям.

**Идея:** сделать историю своей бренда для кандидатов максимально человечной — без пафосных историй генерального директора и топ-менеджмента

## 4. ОБУЧЕНИЕ

- ОБУЧЕНИЕ ОТДЕЛЬНО ОТ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ;
- ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ (НА ИНД. И ОРГ.УРОВНЯХ);
- РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ;
- РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ БЫСТРО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ОБСТАНОВКЕ



## 5. HR АНАЛИТИКА

- ПОНИМАНИЕ РЫНКА И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ, А НЕ МНЕНИЙ;
- АВТОМАТИЗИРУЮТСЯ КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ (НАЧИСЛЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ, УПРАВЛЕНИЕ ЛЬГОТАМИ);
- ВОЗНИКАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СОБРАТЬ УНИКАЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О СОТРУДНИКАХ (ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЫБОР ИНИЦИАТИВ И ПРОГРАММ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ)

## **6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ**

- ОТКАЗ ОТ ЕЖЕГОДНЫХ ОЦЕНОК;
- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ОЦЕНКИ (ОНЛАЙН-ОПРОСЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОУЧИНГА)

# 7. УКРЕПЛЕНИЕ РОЛИ HR-GENERALIST

- **HR-GENERALIST (HR-СПЕЦИАЛИСТ, В ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ КОТОРОГО ВХОДЯТ ВСЕ УЧАСТКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: РЕКРУТМЕНТ, ОЦЕНКА, АДАПТАЦИЯ, РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, А ТАКЖЕ КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО, КОМПЕНСАЦИИ И ЛЬГОТЫ)**

**\*\*THE CHAPMAN CONSULTING GROUP (СИНГАПУР, 2015)**

# ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1.** Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мрдовина. - СПб.: Питер, 2012. 848 с.
- 2.** Базаров Т.Ю. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М: Юрайт, 2017
- 3.** Исаева О. М., Припорова Е.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. - М: Юрайт, 2017