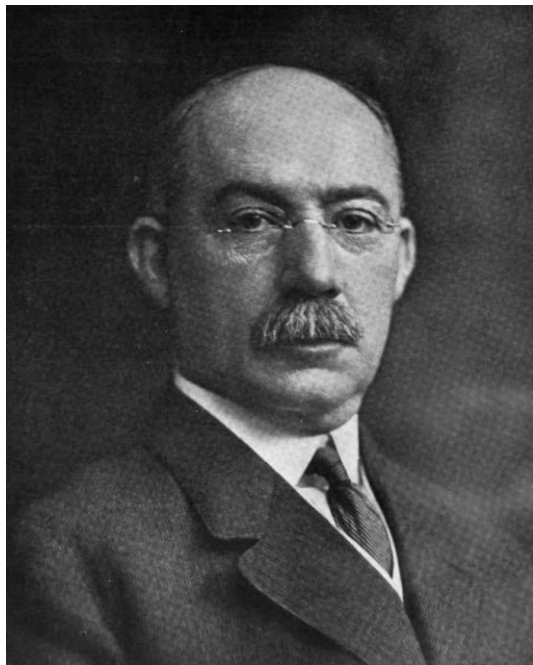




Генри Лоуренс Гантт

«Из всех проблем менеджмента наиболее важной
является проблема человеческого фактора»

«Промышленное руководство», 1916 г.

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

Центр развития компетенций в бизнес-информатике, логистике и
управлении проектами

«Управление персоналом»

9, 14, 15, 21, 28 февраля, 2 марта 2023 г.

Москва

Преподаватель



Зеленова

Ольга Игоревна

к.э.н., доцент,

зам. руководителя Департамента

оргповедения и УЧР

ВШБ НИУ ВШЭ

Академический руководитель

МП «Управление людьми: цифровые

технологии и организационное развитие»

Формы контроля и отчетности

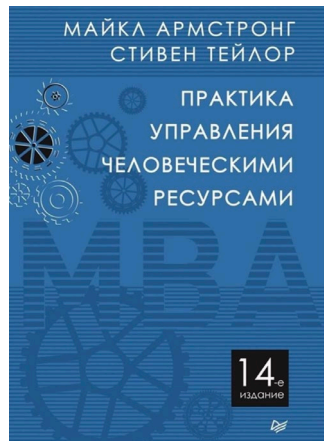


- Работа на занятиях
- Письменный экзамен (тестовая часть + открытые вопросы, мини-кейсы)
 - отправка задания – 3 марта
 - отправка решений – до 23:59 13 марта на ozelenova@hse.ru

Содержание курса



- HR система и HR цикл организации
- Современные HR подходы и тренды
- Профилирование должности и подбор (рекрутинг) персонала
- Современные подходы к повышению мотивации персонала
- Современные подходы к развитию персонала
- Современные подходы к оценке персонала



Тема 1

«HR система и HR цикл организации»

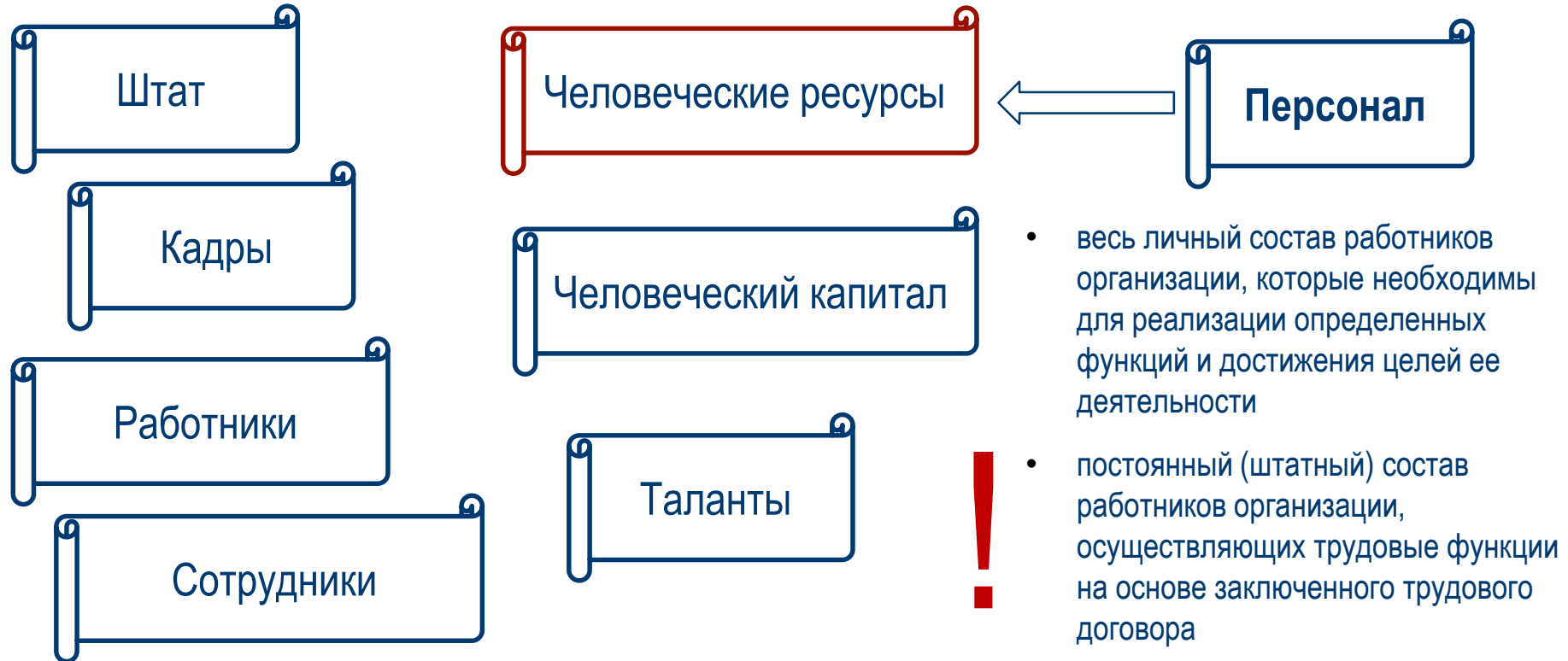
Зеленова Ольга Игоревна

к.э.н., доцент

ДОП и УЧР ВШБ НИУ ВШЭ

ozelenova@hse.ru

Человек в организации



Управление человеческими ресурсами

(Human Resources Management)

Стратегический и системный подход
к управлению наиболее ценными
активами организации –
сотрудниками, которые
индивидуально и коллективно вносят
свой вклад в достижение
организационных целей



Взаимосвязь
показателей
эффективности
бизнес-
организации:
стратегическая
роль HRM



Совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, совместных действий и функций по управлению сотрудниками, направленных на достижение целей организации

Внешние факторы

Внутренние факторы

Цели / HR стратегия

Функции

Организационная структура

Нормативная и документационная база

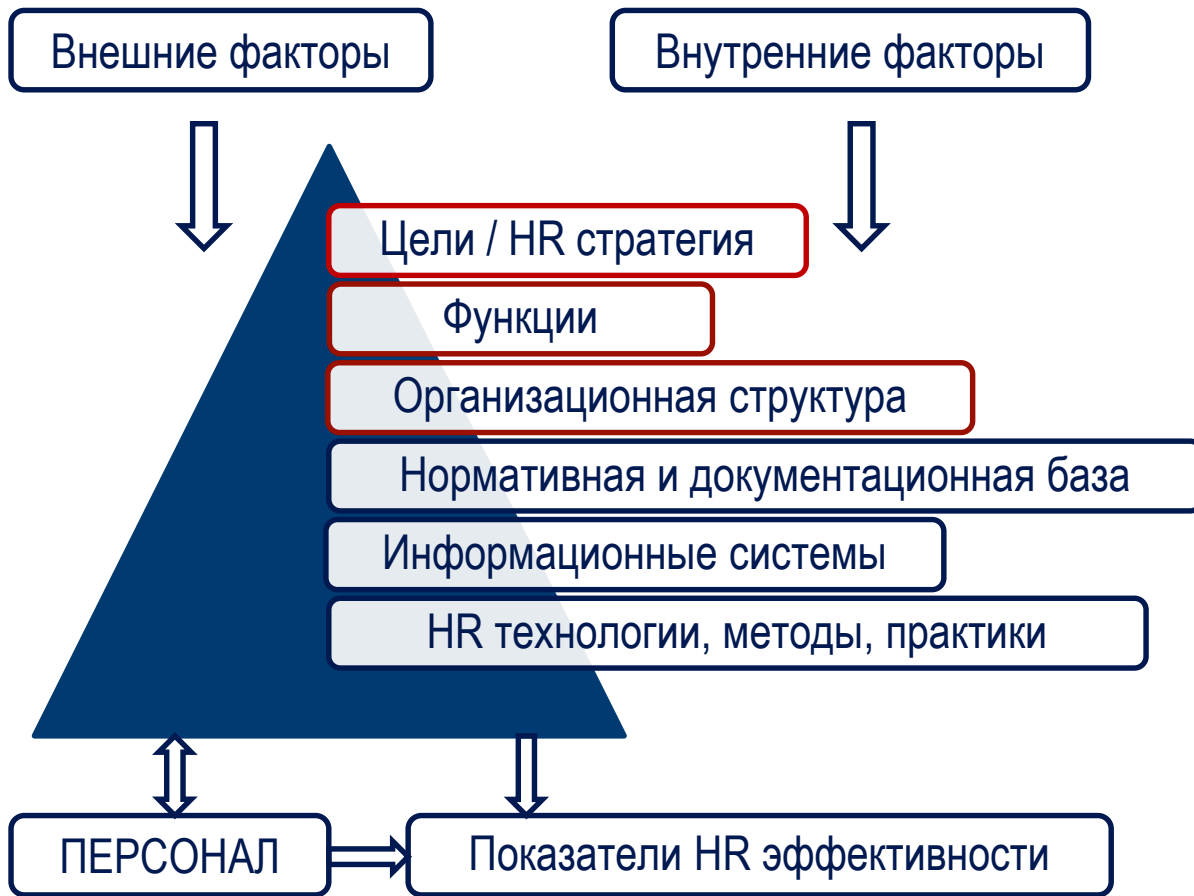
Информационные системы

HR технологии, методы, практики

ПЕРСОНАЛ

Показатели HR эффективности

HR система
организации



Цели HR системы

- Формирование **необходимого** состава персонала
- Обеспечение **эффективного** состояния персонала
- Обеспечение **требуемого** качества и производительности труда



Высокие результаты деятельности

Конкурентное преимущество организации

Достижение стратегических целей

Подходы к достижению HR целей

ЖЕСТКИЙ ПОДХОД

Обеспечение основной деятельности персоналом, соответствующим стратегическим целям и задачам организации, как по совокупности знаний, навыков и умений, так и по численности

ГИБКИЙ ПОДХОД

Развитие способности организации достигать успеха за счет формирования отношения к сотрудникам как к партнерам и ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности, вовлеченности, адаптивности и высокого качества работы

HR функции



Влияние HRM на достижение организационных целей (формула ЭКОПСИ Консалтинг)



*у людей нет возможности достигать цели организации

**те барьеры, с которыми организация не справляется

Единый
HR цикл
(кейс Сбер)



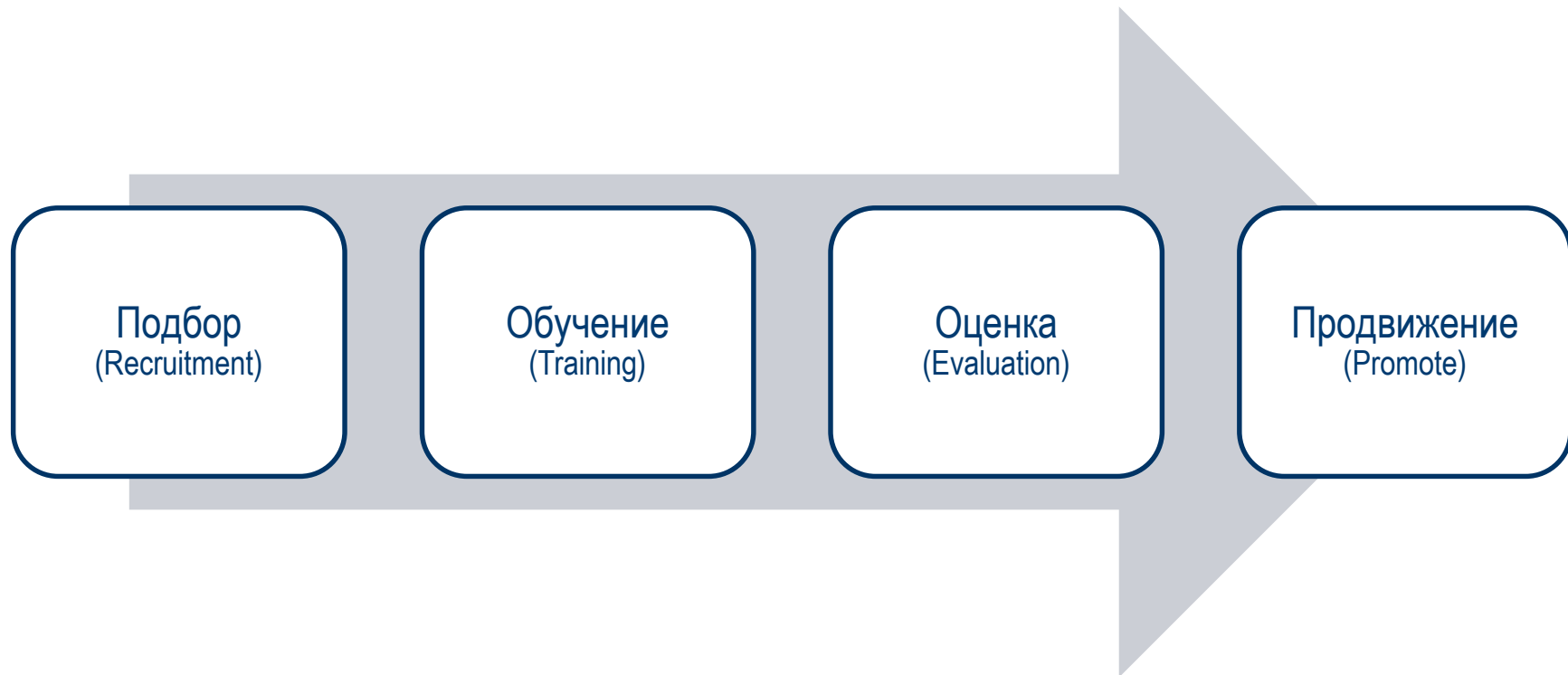
Трехэтапная модель HR цикла



Четырехэтапная модель HR цикла (1)



Четырехэтапная модель HR цикла (2)



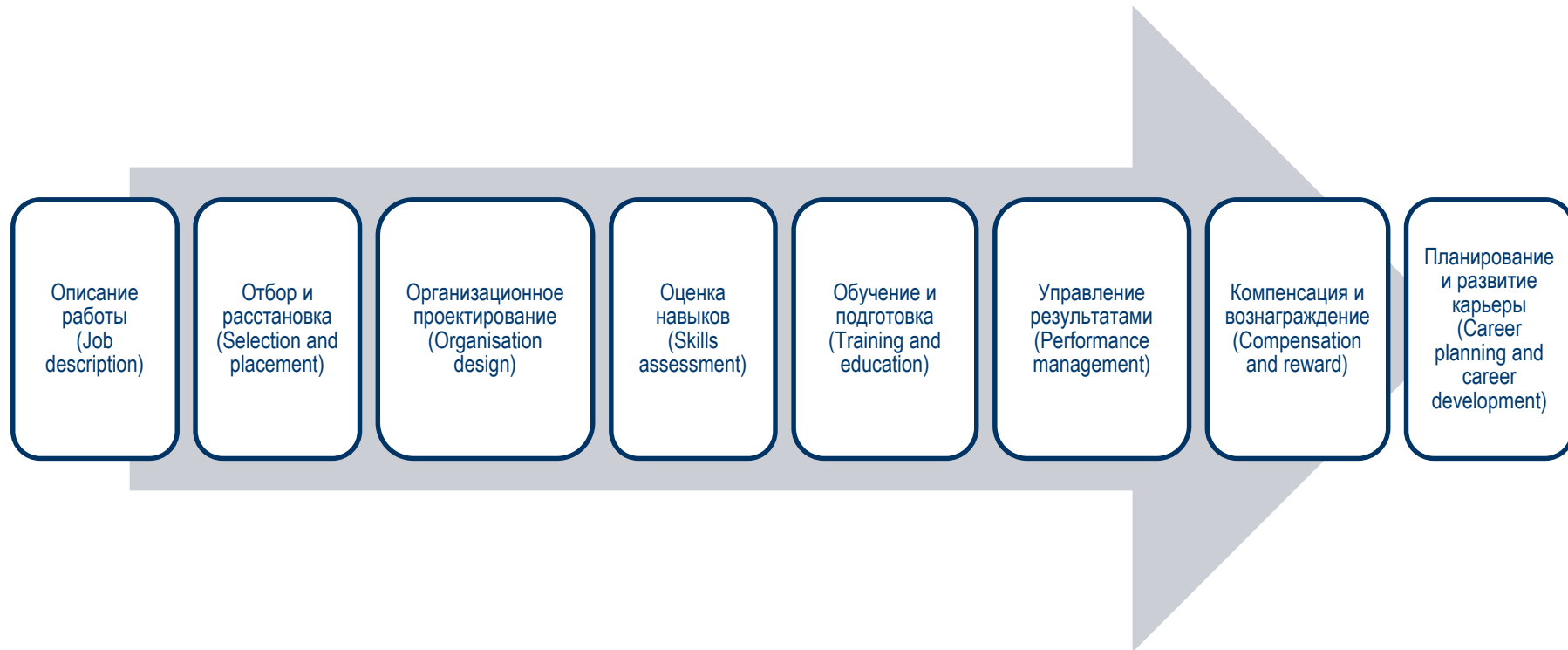
Пятиэтапная модель HR цикла



Семиэтапная модель HR цикла

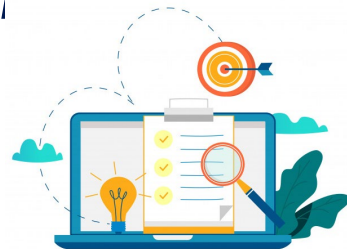


Восьмиэтапная модель HR цикла



От чего зависит количество этапов HR цикла и содержание HR функций?

- Стадия развития (*этап жизненного цикла*) организации
- Миссия организации
- **Стратегические цели и задачи организации**
- Численность персонала организации
- Экономическое положение и финансовые ресурсы организации
- Кадровый потенциал организации
- **Влияние внешней среды** (*ситуация на рынке труда, HR тренды*)



Внешние
факторы,
влияющие на
HR систему

- Демографические проблемы (*старение населения, «демографические ямы»*)
- Давление рынка труда (*«война за таланты», снижение корпоративной лояльности, предложения рабочей силы, гигаэкономика*)
- Развитие информационных технологий* (*HR Digital, Big Data, HR аналитика*), цифровая трансформация
- Высокая скорость, увеличивающиеся темпы изменений
- Высокий уровень неопределенности внешней среды (*BANI-мир, «черные лебеди»*)

Карта HR инструментов



Найм



КДП & payroll



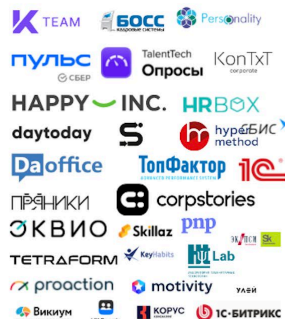
Адаптация



Обучение и развитие команды



Вовлеченность и удержание



Карта HR-инструментов

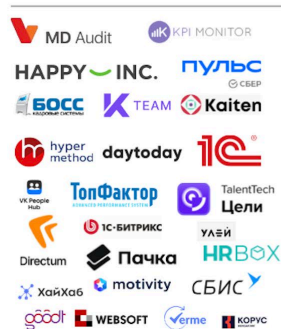
Управление HR-брендом



HR-аналитика



Performance management



Talent & Development



Внутренние
факторы,
влияющие на
HR систему

- Ограничения финансирования
- Оптимизация численности персонала
- Возрастающая сложность организационных структур
(*Flexible / Agile Organization*) *
- Гибридные форматы работы, управление
распределенными командами **
- Формирование бренда работодателя
- Развитие корпоративной культуры, основанной на
ценностях

* *Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»
(Laloux F. Reinventing Organizations, 2015)*

** *Рыкина М.Н., Филатова О.Г. Гибридные офисы, 2021*

* Организационная структура XXI века



Уровни оргструктуры HR системы

Совокупность
взаимосвязанных
структурных
подразделений и
должностных лиц,
выполняющих
HR функции в
организации

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

руководство организации,
HR директор, HR вице-президент

КООРДИНАЦИОННЫЙ

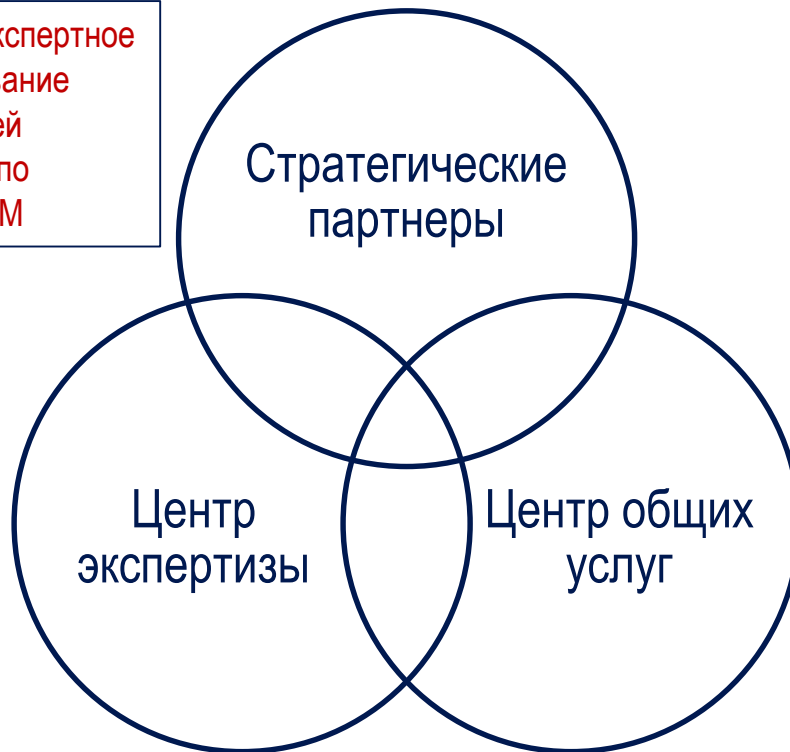
HR менеджер, HR служба,
HR бизнес партнер, другие
подразделения организации

ОПЕРАТИВНЫЙ

руководители подразделений –
линейные менеджеры

Трехкомпонентная модель HR службы

Развитие и экспертное
консультирование
руководителей
организации по
вопросам HRM



Экспертная оценка, разработка и внедрение
программ в специфических HR-направлениях
HR-специалисты, обладающие
специализированными знаниями в HRM



Дейв Ульрих

Обслуживание бизнеса /
основной деятельности
организации
Стандартные операции,
выполняемые регулярно,
классический оперативный
функционал менеджера по
персоналу

Повышение гибкости HR системы

- Децентрализация HR функций
- Гибкость организационной структуры HR системы
- Использование более адаптивных HR технологий
- Использование информационных HR систем
- Гибкость рабочей силы
- Гибкость условий труда (*в т.ч. удаленная работа, гибридный формат работы*)

«Гибкая»
оргструктура
HR системы

- Малочисленная **высокопрофессиональная** команда HR специалистов
- Цифровые HR технологии
- Руководители всех уровней, обладающие развитыми HR компетенциями
- Сотрудники организации, готовые и имеющие возможность оперативно решать проблемы в диалоге с руководителями



1. Постройте HR цикл организации / подразделения / проекта, в которой / которым Вы работаете или которым руководите
2. Соотнесите его с одной из предложенных в презентации моделей
3. Обоснуйте критерии выбора модели и построения HR цикла
4. **Определите исполнителей на каждом этапе HR цикла и их основные функции**



Практическое задание
(выполняется в малых группах или индивидуально)