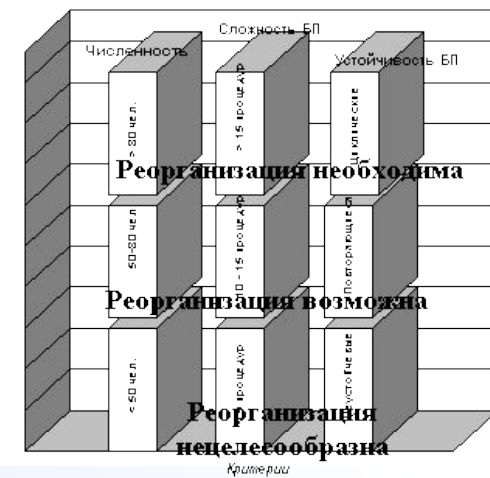


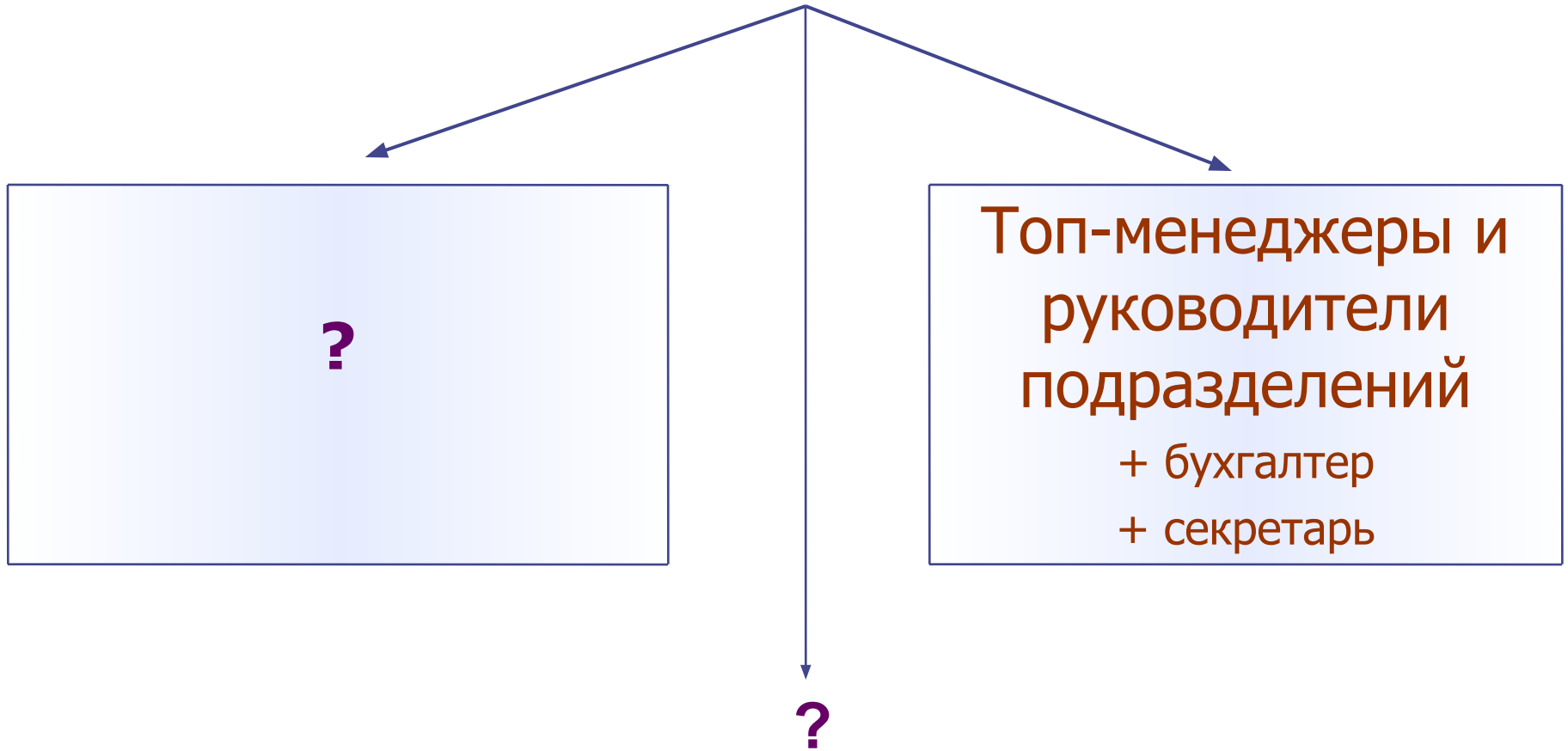
# **Субъекты и оргструктура управления персоналом**

# Субъекты и оргструктура управления персоналом

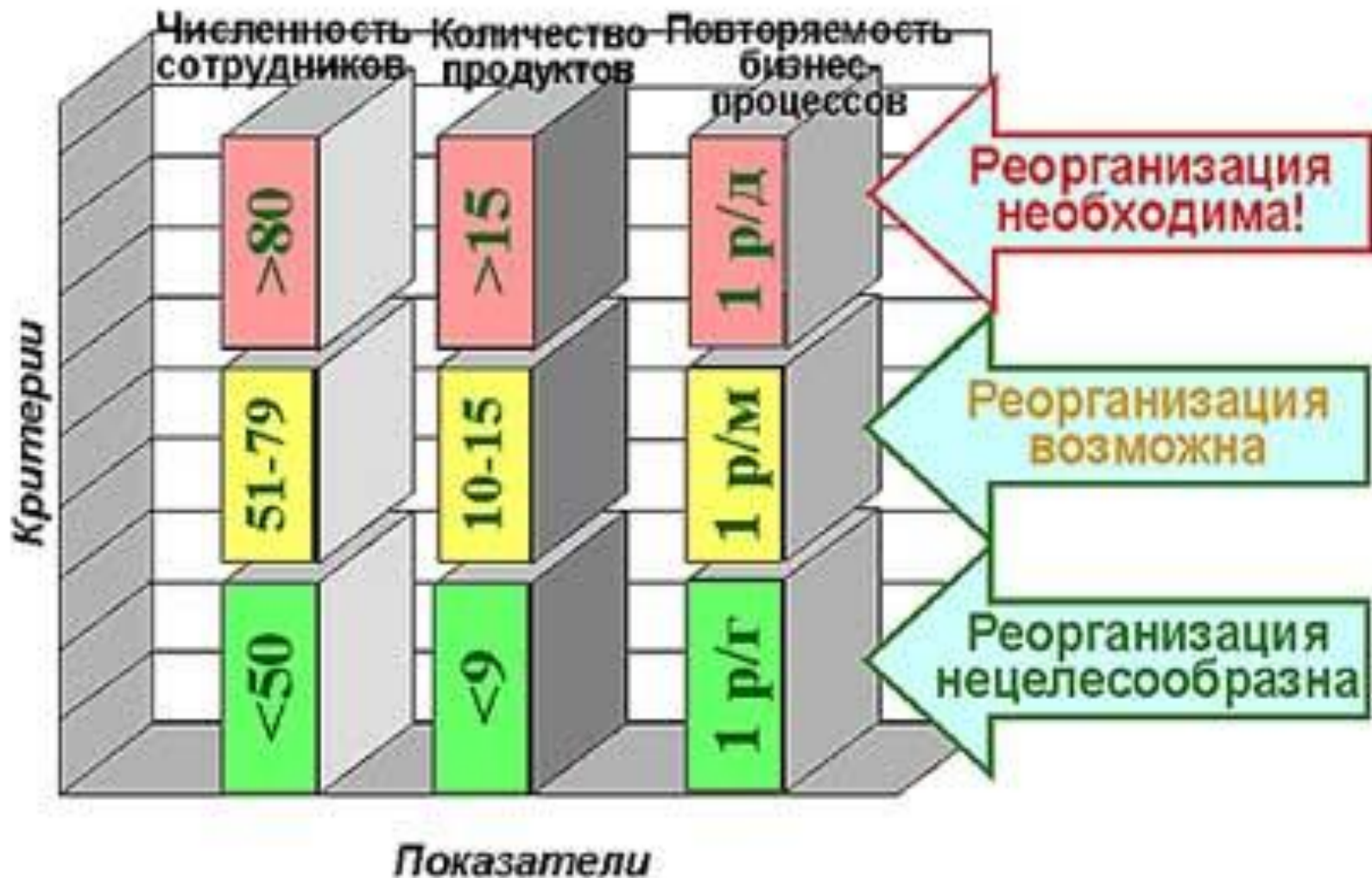


1. Субъекты УП
2. Аутсорсинг в управлении персоналом
3. Организационная структура управления персоналом

# 1. Субъекты управления персоналом (этап становления организации)



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

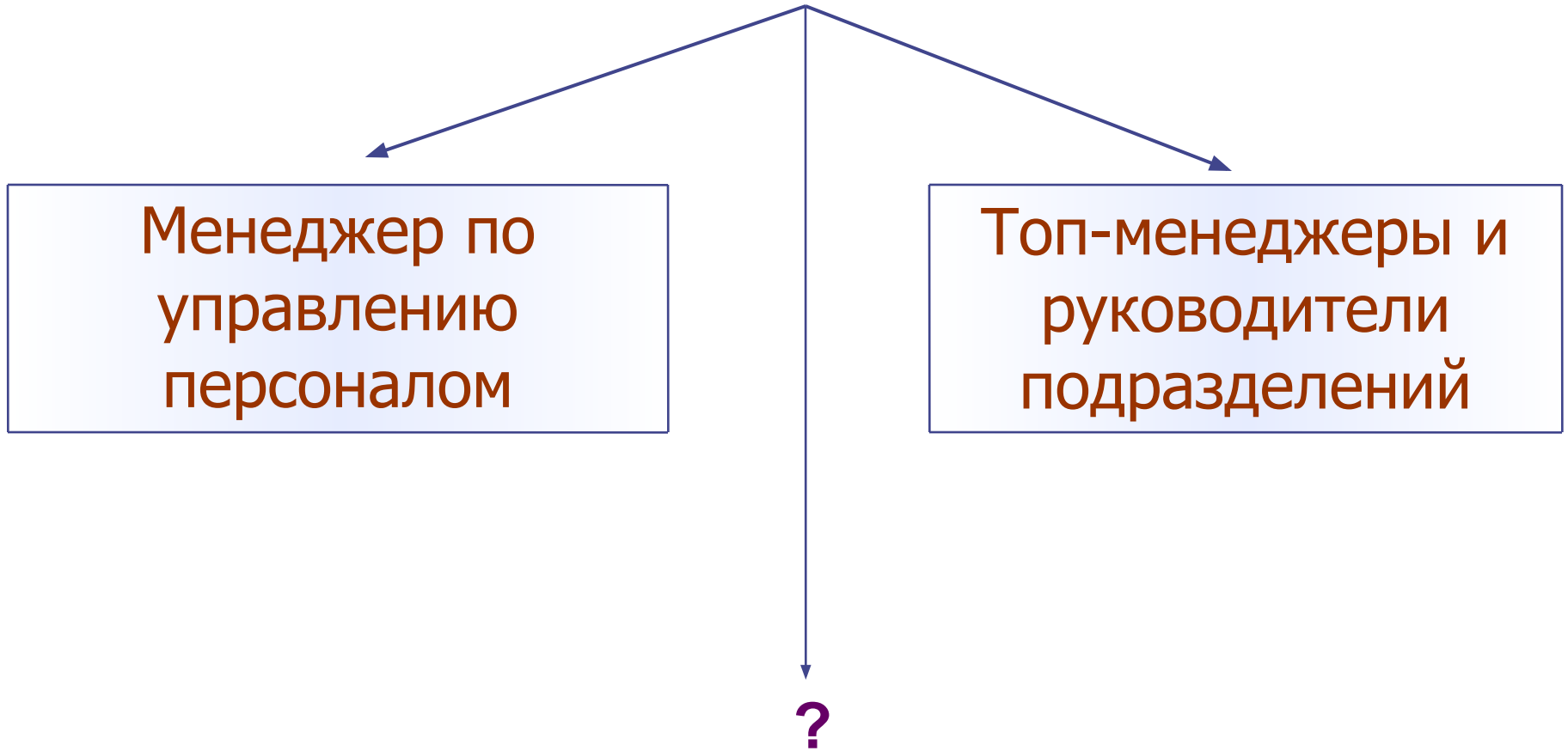


Условия внедрения регламентированного менеджмента

<http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/misc/vnutr1.htm>

Появление HR-менеджера

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)



# Знания, и компетенции, необходимые HR-менеджеру (в % к общему объему знаний)

Опрос hh.ru май 2016г.

<i>Отрасль знаний</i>	<i>Мнение руководителей</i>	<i>Мнение HR-менеджеров</i>
Юридические	10	15
Психологические	20	<b>45</b>
Экономические	25	10
Управленческие	<b>35</b>	25
Другие	10	5

# Распределение практикующих HR-менеджеров по видам высшего образования (в % к общему количеству обследованных)

Источник: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5280> 17.07.2016

<i>Образование</i>	<i>%</i>
Психология, педагогика	40
Экономика, финансы	21
Управление, маркетинг	21
Управление персоналом	9
Инженерные науки, технологии	9

В резюме HR-менеджеров с опытом работы редко можно встретить менее 2–3 краткосрочных программ по проблемам управления персоналом.

Удовлетворенность работой HR-менеджеров

## Удовлетворенность работой HR-менеджеров

Показатели	2005	2010	2015
Удельный вес высших руководителей, которые недовольны своими менеджерами по персоналу	35%	46%	54%
Удельный вес руководителей подразделений, которые недовольны менеджерами по персоналу	55%	66%	58%
Удельный вес менеджеров по персоналу, которые считают себя «профи»	32%	48%	74%



## Удовлетворенность работой HR-менеджеров

Показатели	2005	2010	2015
Удельный вес высших руководителей, которые недовольны своими менеджерами по персоналу	35%	46%	54%
Удельный вес руководителей подразделений, которые недовольны менеджерами по персоналу	55%	66%	58%
Удельный вес менеджеров по персоналу, которые считают себя «профи»	32%	48%	74%

«Нечего на зеркало пенять...»

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

## Типы (не совсем положительные) HR-менеджеров:

- «Кадровик»
- «Мамочка»
- «Чекист»
- «Психолог»
- «Хорошая девушка»



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

## HR-менеджер – выпускник педагогического ВУЗа

1. Реализуется гуманистический подход
2. Организация рассматривается как культурный феномен.

**Организационная культура** - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

## HR-менеджер – выпускник психологического факультета

Реализуется гуманистический подход

- ❖ Создание команды;
- ❖ Психологический климат;
- ❖ Лидерство руководителя;
- ❖ Клинический подход к кандидатам;
- ❖ Диагностика;
- ❖ «Лечение» и т.д.



3 комментария

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

## HR-менеджер – выпускник юридического факультета

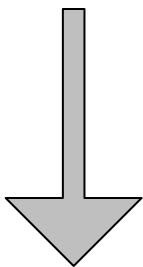
### Служба УП – второй профсоюз

- ❖ **Всех сотрудников жалко;**
- ❖ **Уволить кого-то практически невозможно**

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

**HR-менеджер – выпускник  
менеджерского факультета**

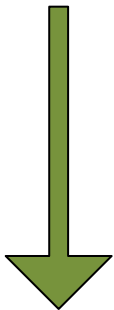
**Процессный подход**



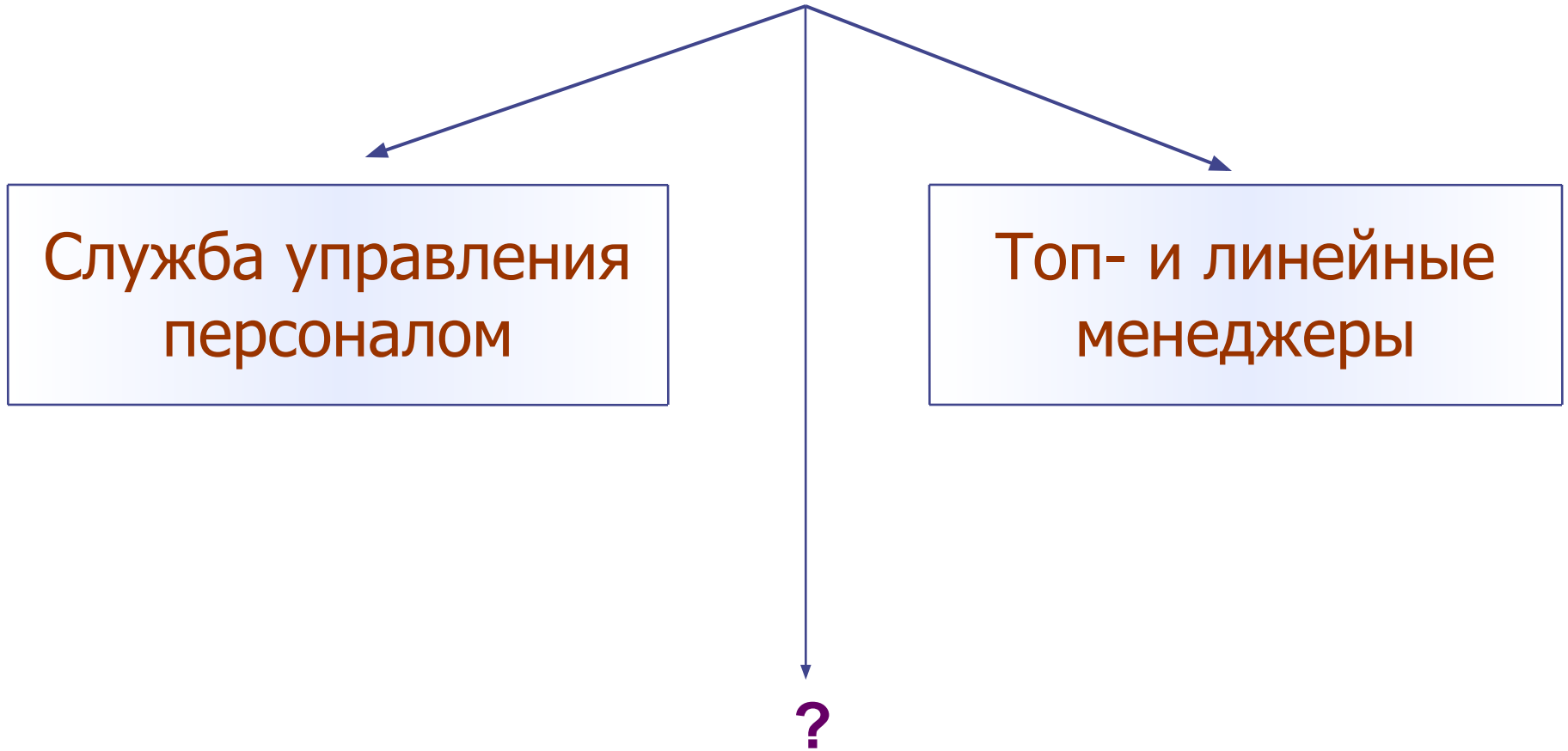
# Успешный бизнес движется экспертами

Джош Берзин «Почему руководители должны быть экспертами: ключи к успеху от GE»

1. Будьте терпеливы. Получайте опыт на работе.
2. Беритесь за выполнение важных интересных задач
3. Найдите коуча
4. Страстно изучайте ваше ремесло
5. Начинайте выполнять!



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)





# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

Функция 1/4.

Служба персонала  
как  
поставщик  
внутренних  
услуг



## 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

- **Индивидуальные консультации для руководителей подразделений и сотрудников**
- **Групповые консультации, семинары, тренинги по вопросам работы с персоналом**

Функция 2/4.

Служба  
персонала  
как  
консультант



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

- **Организация и проведение встреч, переговоров, собеседований между руководителями и сотрудниками**

**Функция 3/4.**

**Служба персонала  
как посредник**

- **Содействие в разрешении конфликтов**



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

## Функция 4/4.

Служба персонала (директор службы) как фактор развития топ-менеджеров компании

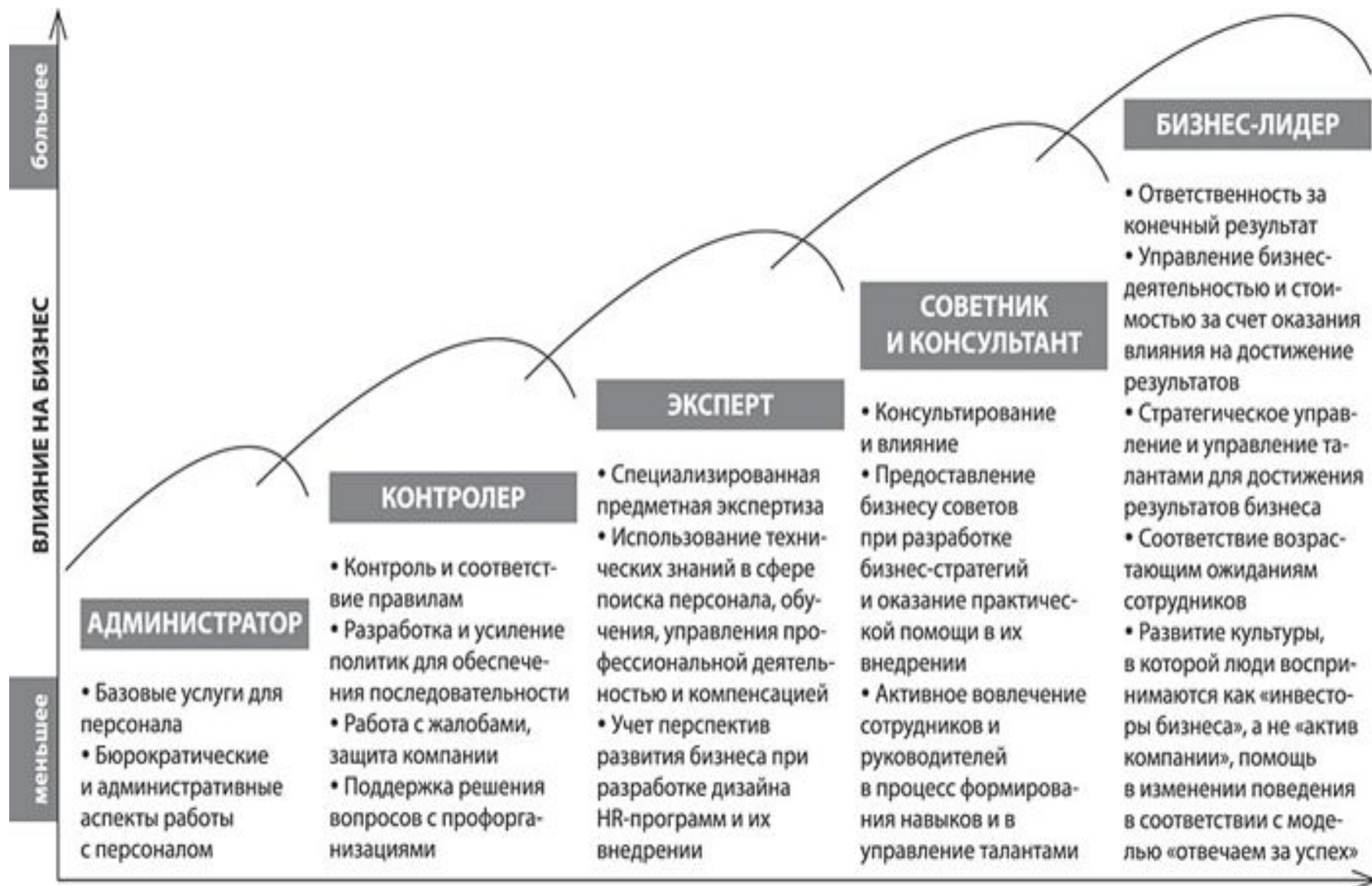


## 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

Функция	Цель	Метафора	Необходимые мероприятия
Стратегический менеджмент персонала	Текущая стратегия	Стратегический партнер	Сравнение системы УП с текущей стратегией: «организационная диагностика»
Менеджмент организационной структуры	Построение эффективной организационной структуры	Административный эксперт	Реинжиниринг организационных процессов: «коллективное обслуживание»
Оперативное управление персоналом	Расширение обязанностей и возможностей служащих	Лидер персонала	Внимательное отношение к сотрудникам: «обеспечение сотрудников»
Управление преобразованиями изменениями	Создание обновленной организации	Агент перемен	Управление трансформацией фирмы: «обеспечение изменений»

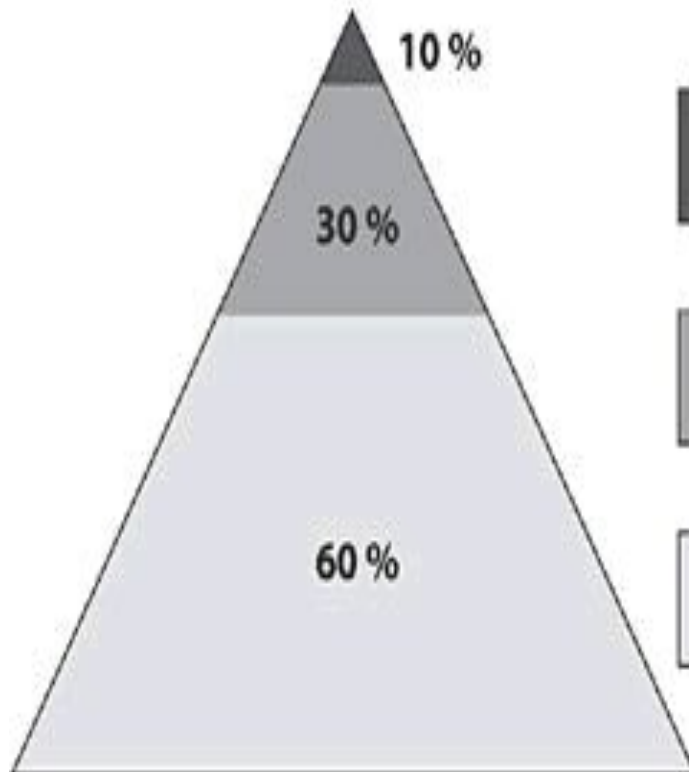
# Эволюция роли HR

«HR-служба в борьбе за конкурентное преимущество компании» Семенюк О.П.

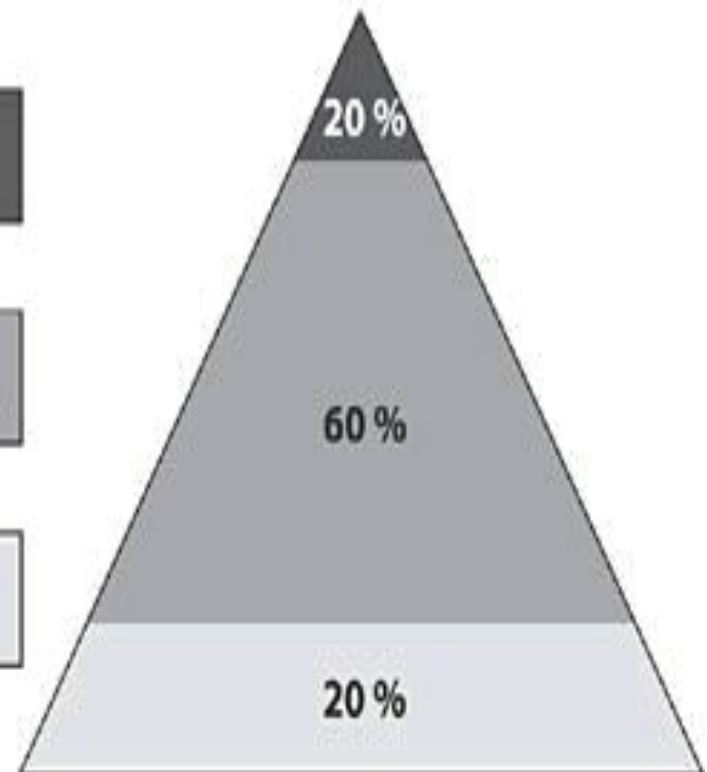


# Трансформация роли HR

Традиционная модель HRM



Будущее HRM



Стратегическое  
планирование

Бизнес/опера-  
ционное партнерство

Администрирование

# Принципиальное изменение роли менеджеров по персоналу

Трансформация самих менеджеров по персоналу :

- эйчары несут ответственность за бизнес-результаты;
- HR-подразделение предоставляет услуги внутренним клиентам (создает ценности);
- эффективность работы эйчара определяется, прежде всего, получателем HR-услуг и HR-продуктов.

*(Процессный подход)*



# Условия трансформации HR-службы

Реальная трансформация HR-службы произойдет тогда, когда HR будут:

- **принимать ответственность за успех компании**, за ее людей, за бизнес-результаты, за развитие общества;
- **понимать мир бизнеса**: знать преимущества используемых технологий, сильные и слабые стороны конкурентов, особенности глобальных и локальных рынков, демографических процессов и т. д.;
- **разрабатывать и поддерживать лучшие HR-практики**;
- **концентрировать усилия на развитии человеческих ресурсов компании**;
- **обеспечивать профессионализацию, постоянное повышение своей квалификации**.

# Результат трансформации HR



# Результат трансформации HR

вчера/сегодня

завтра

## Успех измеряется выполнением работы/воплощением политик

- исполнение обязанностей
- уделение большего внимания завершению задания, чем достижению результатов
- выделение и отслеживание нескольких ключевых показателей деятельности
- создание политик и процедур
- организация соответствующей коммуникации
- предоставление услуг наиболее эффективным способом
- реактивный подход к управлению персоналом

## Успех измеряется полученным результатом для бизнеса

- достижение всех поставленных бизнес-целей
- постоянная работа над связкой «люди — потребители — финансовые показатели»
- разработка количественных/качественных показателей HR-производительности
- разработка HR-программ, измеряющихся достижениями в бизнесе
- построение конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе, использование во всех программах внешнего и внутреннего бенчмаркинга
- проактивность и предвидение — на шаг впереди конкурентов

От Куколки – к БАБОЧКЕ!!!

# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

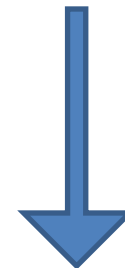
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

## 1. Сдвиг от систем учета к системам вовлечения (о программном обеспечении HR)

*«...это не годовые системы управления, а системы рабочего дня.*

*... Наши исследования показывают, что компании, где цели пересматривают ежеквартально, показывают результаты на 30 % выше, чем те, кто делает это раз в год. Почему бы HR системе не взять на себя управление этого процесса?»*



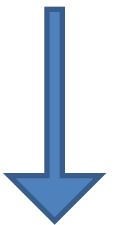
# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

## 2. Мобильное – все

- *Учет рабочего времени и контроль*
- *Онлайн обучение*
- *Справочник сотрудников*
- *Справочник целей, задач, идей, проектов*
- *Внутренние коммуникации*
- *Кандидаты*
- *.....*



# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

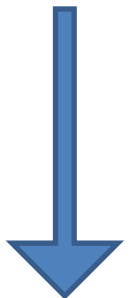
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

**3. Решения, основанные на аналитике и науке. Анализ данных теперь решение, а не продукт**

**4. Наука управления, оценки персонала и психологии развивается Большими Данными (*сбор данных о людях в сетях онлайн*)**

**5. Системы становятся все более системами режима реального времени**



# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

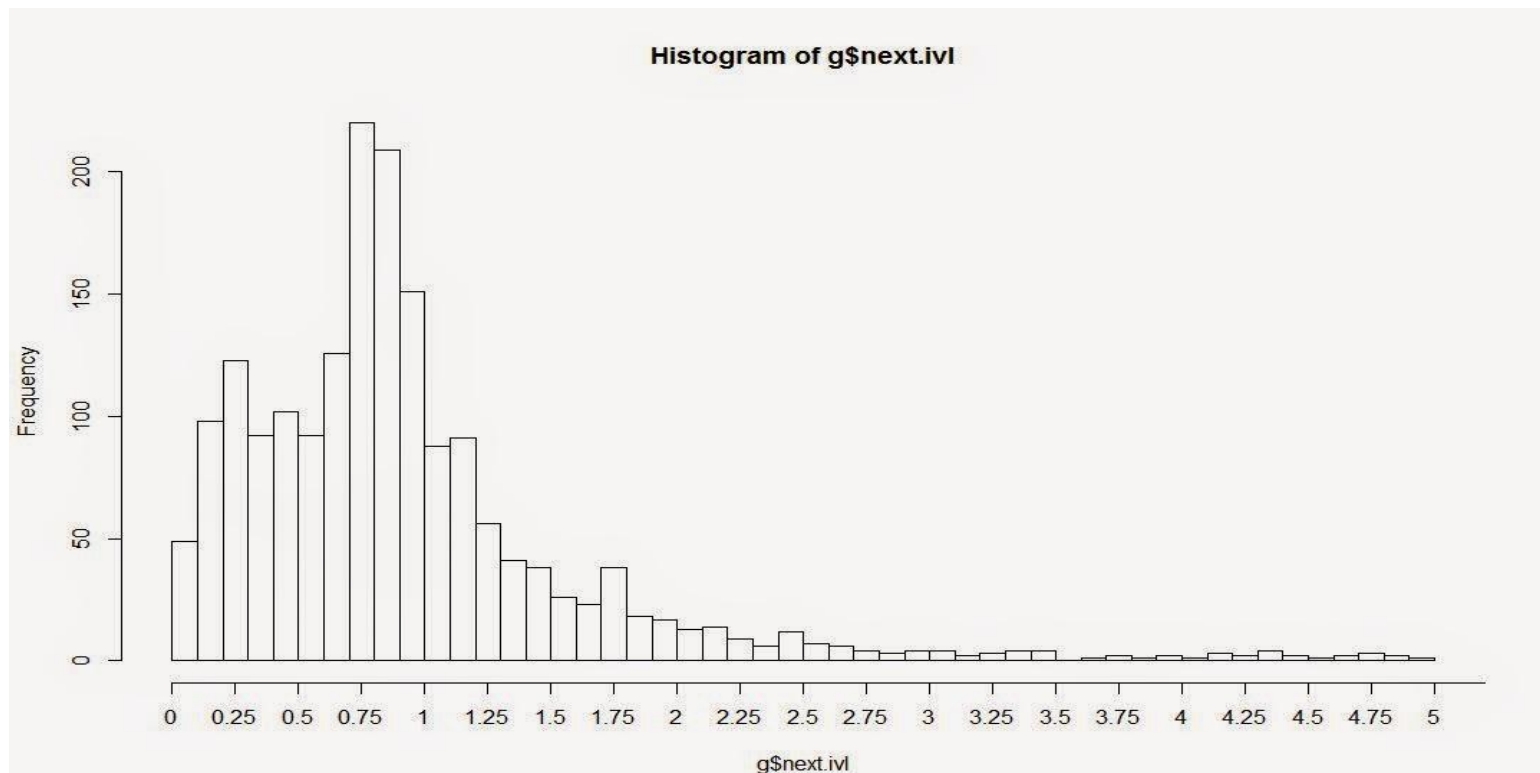
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

**3. Решения, основанные на аналитике и науке. Анализ данных теперь решение, а не продукт**

*Взаимосвязь текучести персонала и времени зачатия ребенка в Швеции*

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/vzaimosvjaz-tekuchesti-personala-i-vremenem-zachatija-rebenka-v-shvecii.html>



# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

**6. Радикальные изменения в рекрутинге, как рекрутинге социальном и реферальном, становятся нормой.**

**7. Драматические изменения в управлении эффективностью и управлении талантами.**

«... новые инструменты позволяют выстроить непрерывный процесс коучинга и контроля. И социальное признание может быть встроено в этот процесс.

... при оценке талантов анализ не только показателей деятельности, но и навыки, способности, личностные черты».

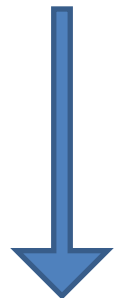


# Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

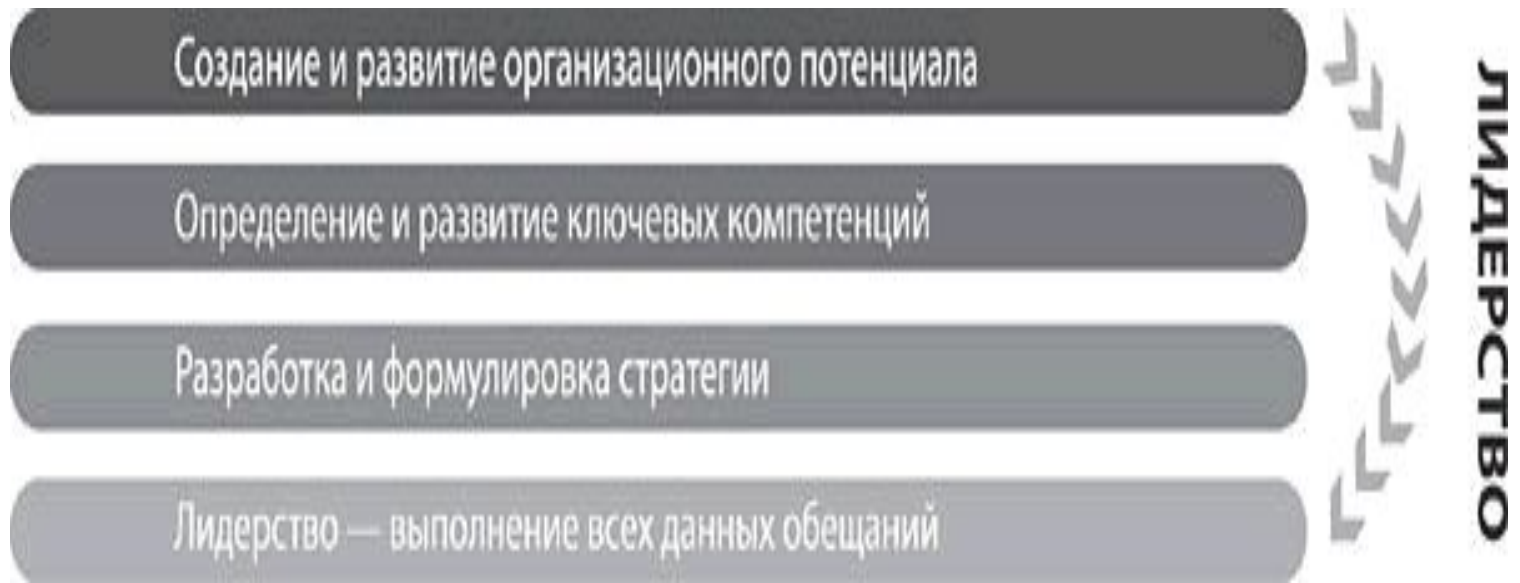
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](#)

<http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html>

8. LMS меняются, и рынок растет ([the learning management system](#)).
9. Системы HRMS и интегрированного управления талантами сливаются
10. Провайдеры с экспертизой в новых технологиях будут иметь конкурентные преимущества

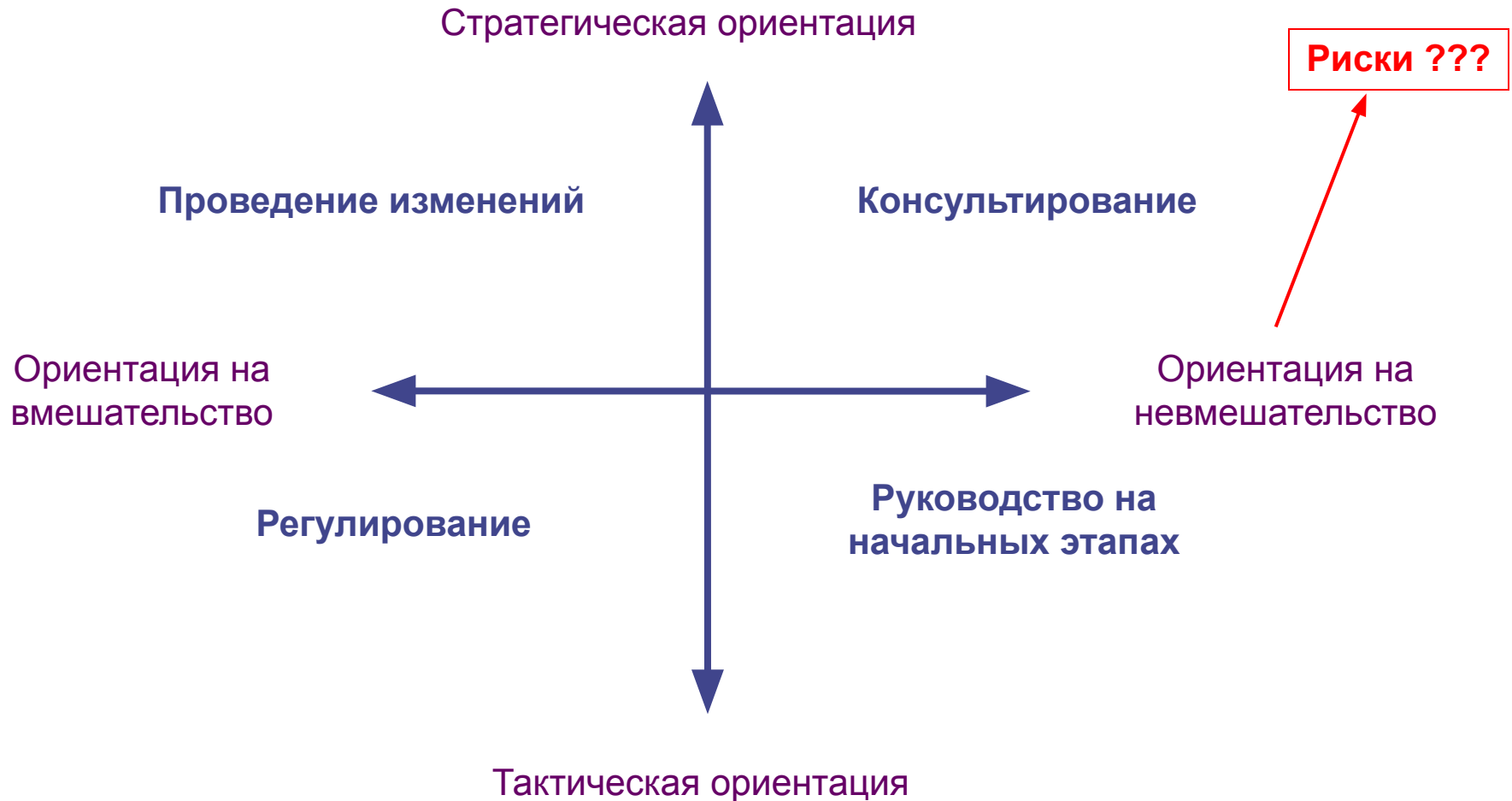


# Создание ценности HR-подразделением



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

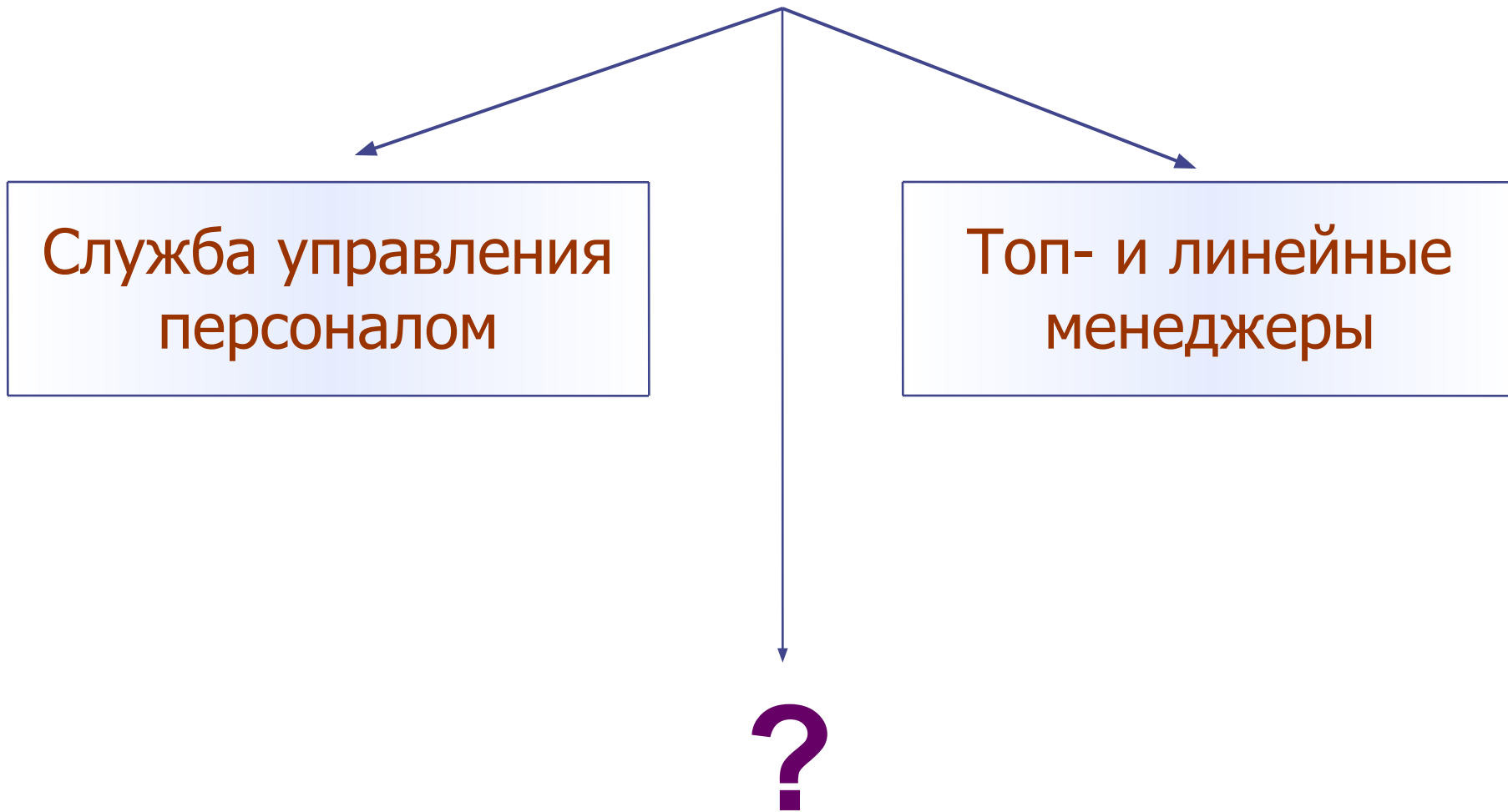
## Функции службы УП (HR-менеджера) в развитой российской организации



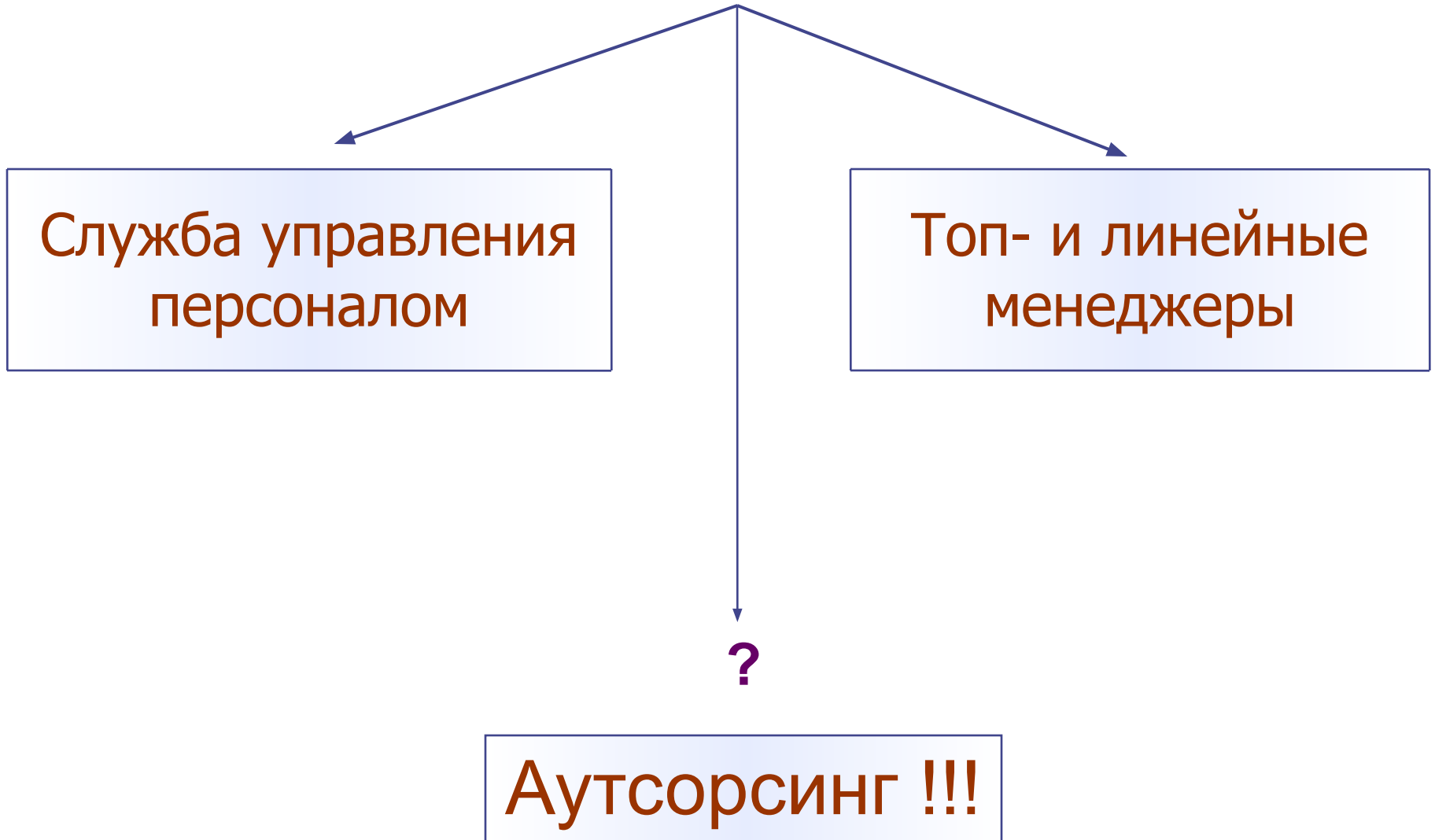
## 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

Факторы, влияющие на численность службы персонала	Мнение руководителей	Мнение HR-менеджеров
<b>1. Общая численность сотрудников</b>	<b>57%</b>	<b>42%</b>
<b>2. Текучесть кадров</b>	<b>10%</b>	<b>41%</b>
<b>3. Разнообразии должностных обязанностей, возложенных на HR-менеджеров</b> (например, некоторые компании занимаются обучением своих сотрудников, организацией масштабных корпоративных мероприятий и т.п.)	<b>7%</b>	<b>3%</b>
<b>4. Наличие дополнительных функций, входящих в должностные обязанности HR-менеджеров</b> (например, частичное выполнение обязанностей секретарской службы, решение вопросов по расселению иногородних сезонных работников и др.)	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>5. Автоматизация кадрового учёта</b> (наличие специальных сетевых компьютерных программ)	<b>23%</b>	<b>10%</b>
<b>6. Оперативность движения кадровой документации</b> по направлению к руководству и обратно в службу персонала	<b>0%</b>	<b>1%</b>

# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)



# 1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)



## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

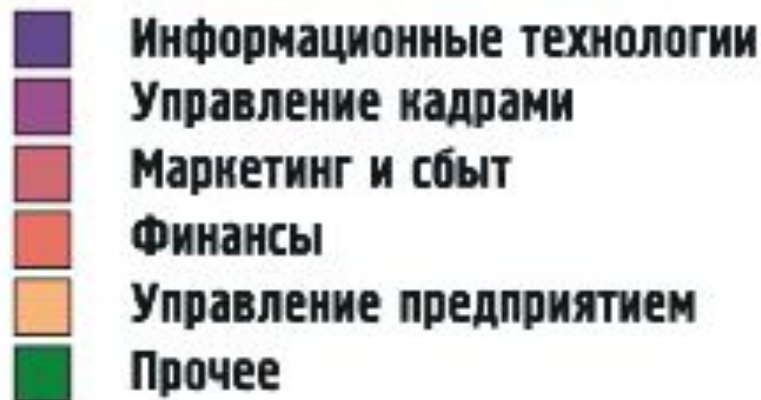
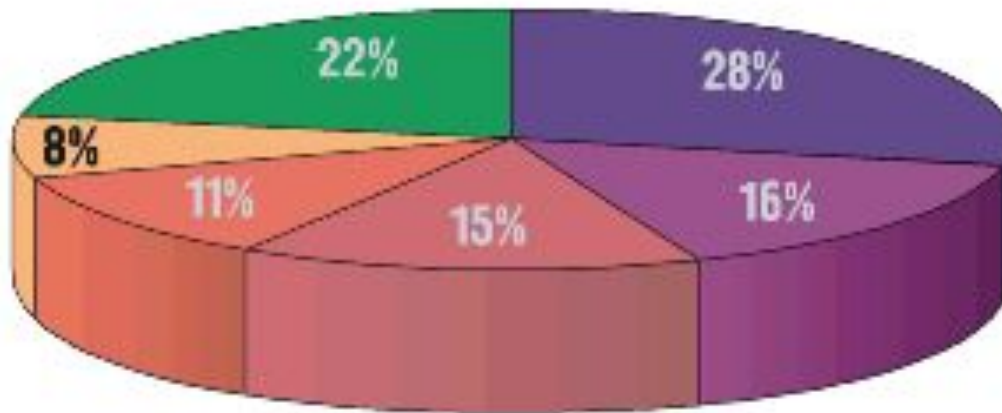
Аутсорсинг (outsourcing) —

передача сторонней организации отдельных бизнес-процессов, не являющихся для компании профильными.

Экономическая сущность аутсорсинга – приобретение услуги на основе долгосрочного договора со специализированной организацией.

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Направления аутсорсинга





## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Направления аутсорсинга в сфере управления персоналом:

#### Подбор персонала

Kelly Services CIS, HeadHunter, Ultra-Staff, Анкор, Интеллект, Сенат, Триза

#### Обучение персонала

СГЭУ, СИДО, СИОТО, Самарская школа бизнеса, Региональное отделение дистанционного обучения МЦФЭР

#### Организация и проведение корпоративных праздников

DELIGHT / ДИЛАЙТ; ООО «Арт Регион»

#### Организация питания работников

Пример: компания СтальМонтаж ежедневно возит на обед около 200 работников в трактор «Первак»

#### Расчеты по заработной плате работников

Пример: для компании ИКЕА расчеты осуществляет фирма «Скала»

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Пример глобального аутсорсинга в сфере УП:

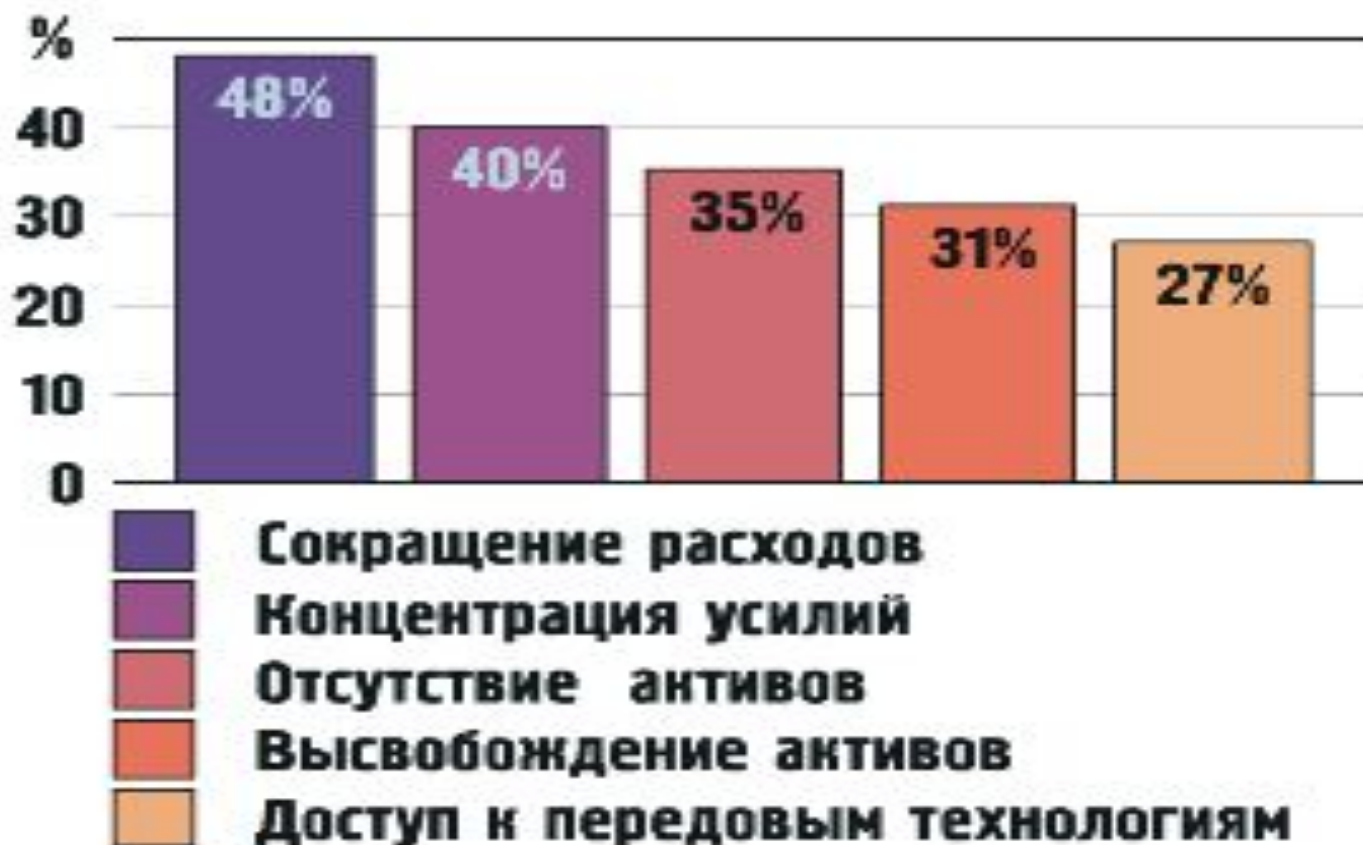
Компания ВР заключила с Exult corp. стратегическое соглашение в декабре 2009 г.

Согласно договоренности ВР заплатила фирме Exult corp. **\$600 млн.** за передачу аутсорсеру всего спектра HR-работ и услуг (**100 000 рабочих**) в течение **7 лет**, начиная с 2010 года.

Семилетний контракт обязал Exult управлять всеми человеческими ресурсами.

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Мотивы аутсорсинга



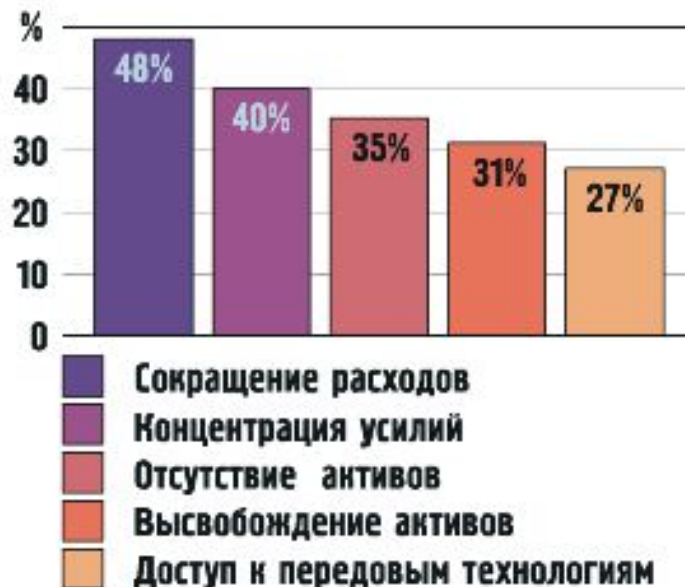
## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Статьи экономии:

1. Аренда площадей,
2. Налог на имущество,
3. Расходы на ПК и программы,
4. Фонд оплаты труда и ЕСН,
5. Расходы на ДМС,
6. Расходы на отопление и освещение,
7. Расходы на администрирование персонала и др.

Пример: для выполнения функций отдела численностью 35 человек, фирме-аутсорсеру достаточно принять дополнительно 15 человек

Мотивы аутсорсинга



## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

Доступ к передовым технологиям на непрофильных участках работы

Мотивы аутсорсинга



## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

Все бизнес-процессы

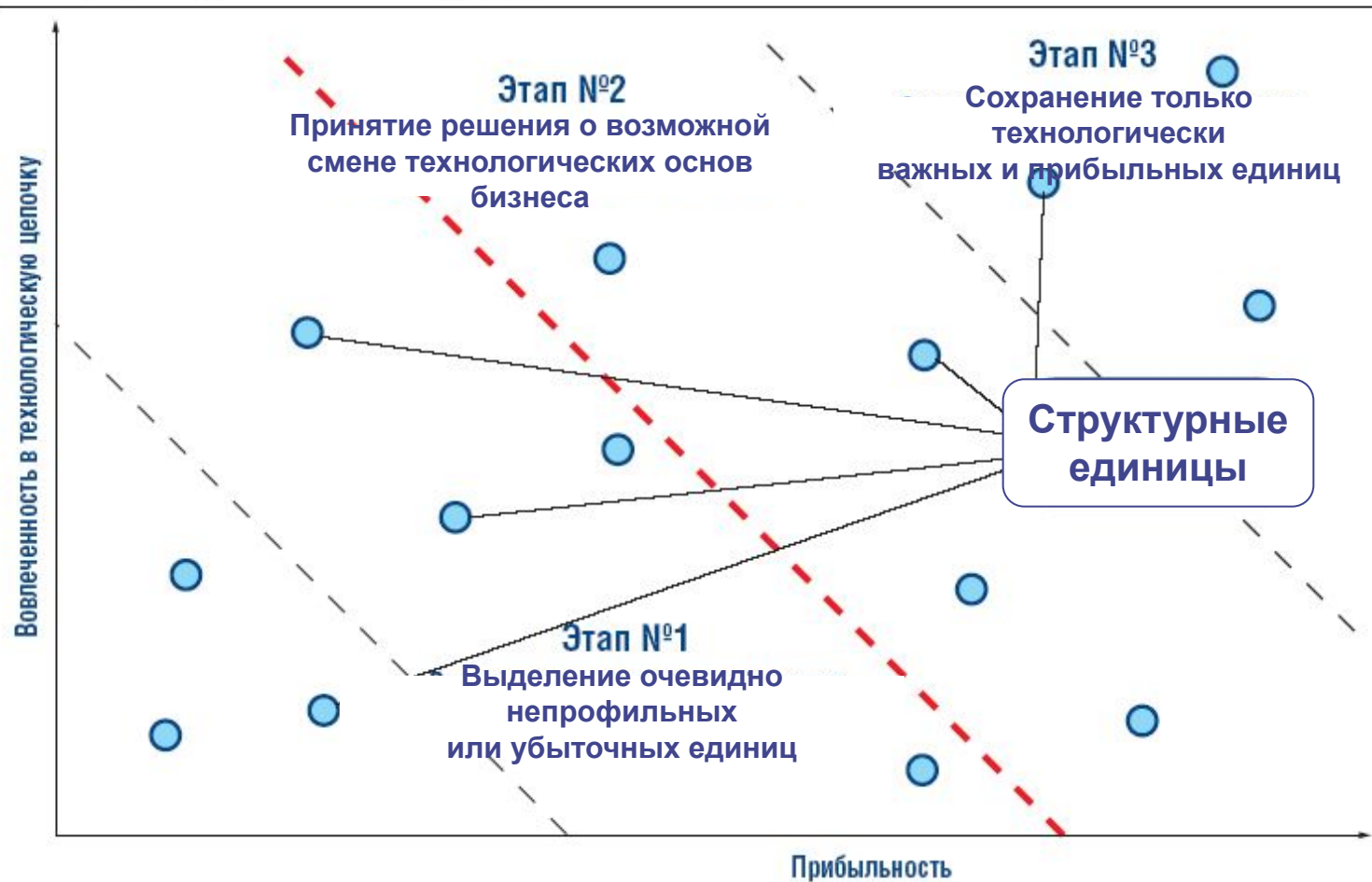
```
graph TD; A[Все бизнес-процессы] --> B[Основные бизнес-процессы  
(или другие названия:  
профильные, стратегически  
важные, добавляющие  
ценность)]; A --> C[Вспомогательные бизнес-  
процессы (или другие  
названия: непрофильные,  
стратегически неважные,  
увеличивающие стоимость)]; B --> D[Модель McKinsey & Co];
```

Основные бизнес-процессы  
(или другие названия:  
профильные, стратегически  
важные, добавляющие  
ценность)

Вспомогательные бизнес-  
процессы (или другие  
названия: непрофильные,  
стратегически неважные,  
увеличивающие стоимость)

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом (реструктуризация)

Модель McKinsey & Co



## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом (реструктуризация)

Рис. 4. Матрица аутсорсинга





## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом (реструктуризация)

### Зачем № 1/3

**Все компании по мере своего роста обрастают технологиями, функциями и компетенциями.**

**Фокус внимания руководства должен быть направлен на ключевые виды деятельности — на то, что действительно создаёт стоимость.**

**Всем остальным компания не занимается!**

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом (реструктуризация)

### Зачем № 2/3

**Экономика меняется.**

**Сектор услуг растет опережающими темпами.**

**Наступает эпоха профессиональных услуг (на базе компетенций и идей из крупных компаний).**

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом (реструктуризация)

### Зачем № 3/3

**В прошлом веке базой для экономики были производство, материальные ценности, жесткая конкуренция.**

**Сейчас основа конкурентоспособности:**

- **управление знаниями,**
- **гибкость и оперативность управления.**

## 2. Аутсорсинг в управлении персоналом

### Причины неудачного аутсорсинга



### 3. Структура службы управления персоналом

### 3. Структура службы управления персоналом (традиционная схема)



3. Структура службы управления персоналом  
(традиционная схема – службы гл. инженера)

**ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР**



**Отдел охраны труда и техники  
безопасности**

**Отдел охраны окружающей среды**

**Бюро научно-технической информации**

**Отдел рационализации и  
изобретательства**

**Отдел обучения**

3. Структура службы управления персоналом  
(традиционная схема – службы гл. экономиста)

## **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ**



**Отдел организации труда и  
заработной платы**

**Планово-экономический отдел  
(функции планирования  
численности и фонда оплаты труда)**



3. Структура службы управления персоналом  
(традиционная схема – службы зам. по кадрам)

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО  
КАДРАМ**



**Отдел кадров**

**Военизированная охрана**

3. Структура службы управления персоналом  
(традиционная схема – службы зам. по соц. вопросам)

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО СОЦИАЛЬНЫМ  
ВОПРОСАМ И БЫТУ**



**Жилищно-коммунальный отдел**

**Административно-хозяйственный отдел**

**Отдел социально-бытового обеспечения**

**Спортивно-оздоровительное учреждение**

**Дома отдыха**

**Детские учреждения**

**Медицинские учреждения**

**Учреждения общественного питания**

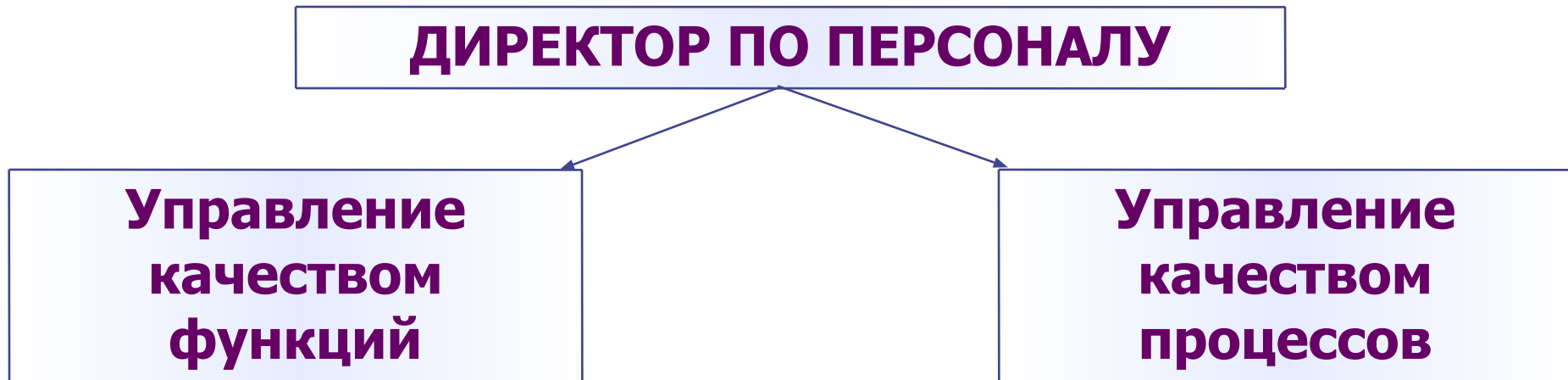
### 3. Структура службы управления персоналом (новая схема, пример ОАО «Весна»)



### 3. Структура службы управления персоналом (новая схема, пример ОАО «МСС-Поволжье»)



### 3. Структура службы управления персоналом (принципиально новая схема)

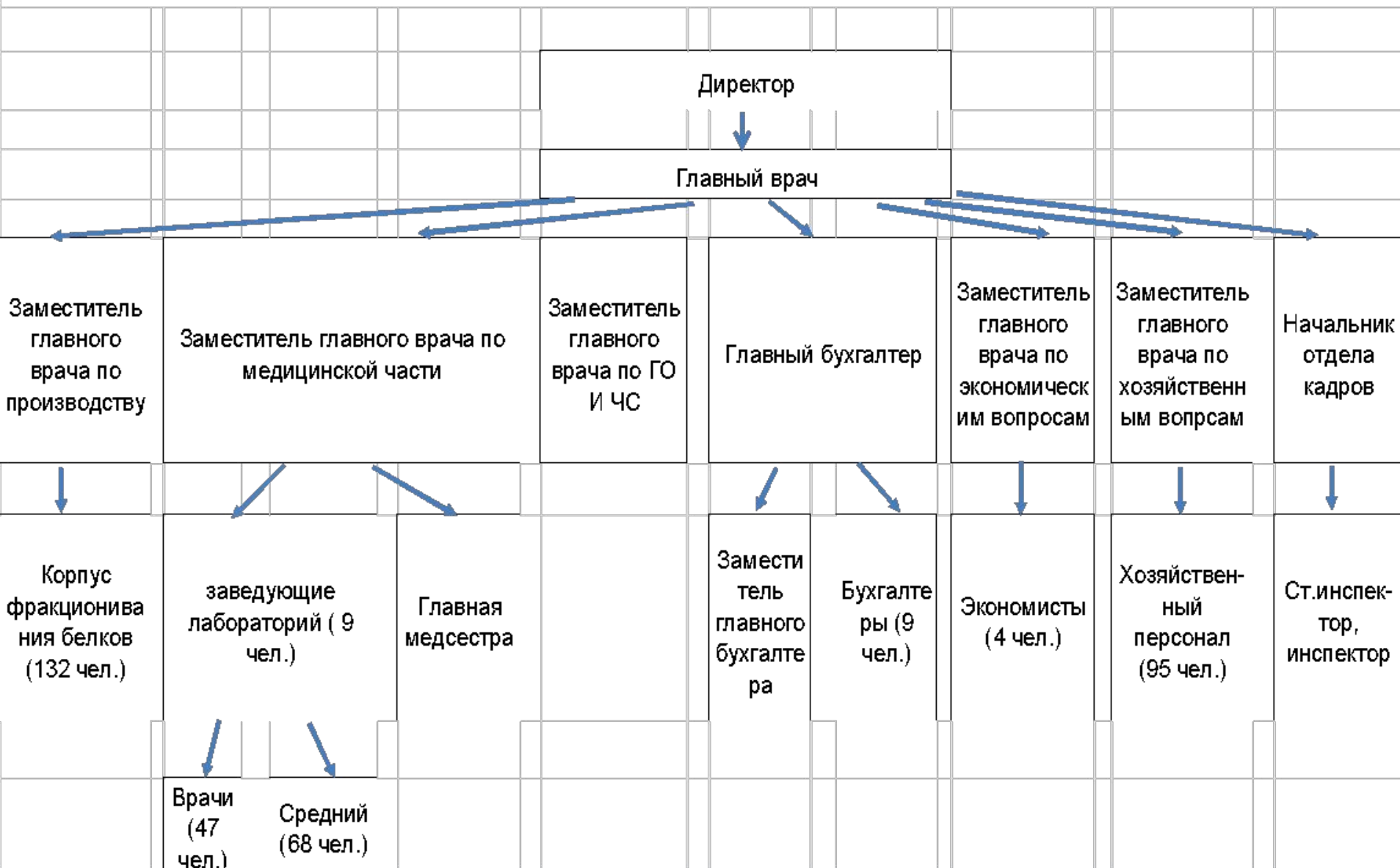


### 3. Структура службы управления персоналом (принципиально новая схема)



- **Набор, отбор, найм персонала**
- **Развитие персонала (оценка, планирование карьеры, обучение)**
- **Управление компенсациями и льготами**

# Организационная структура государственного бюджетного учреждения "Самарская областная клиническая станция переливания крови"



### 3. Структура службы управления персоналом (должности)

#### Традиционные должности:

- Директор по персоналу (HR-директор)
- Менеджер по персоналу (HR-менеджер)
- Ассистент отдела персонала
- Специалист по кадровому учету (инспектор по кадрам)
- Менеджер (специалист) по подбору персонала (внутренний рекрутер)
- Менеджер по оценке и развитию персонала
- Тренинг-менеджер
- Внутренний тренер
- Специалист по компенсациям и льготам

#### Новые должности:

- **HR-экзаунт** - координирует все процессы - от подбора и обучения персонала до оформления отпусков, является «единым окном» между сотрудниками дирекции по персоналу и сотрудниками других дирекций
- **Специалист по развитию бренда работодателя** - выполняет функции менеджера по персоналу и бренд-менеджера одновременно, занимается продвижением имиджа работодателя как во внешней среде, так и внутри компании, работая с сотрудниками

«Неприкасаемая» должность

Спрос на рынке труда



### 3. Структура службы управления персоналом (должности)



### 3. Структура службы управления персоналом (должности)

#### HR-менеджер

##### *Обязанности:*

- Ответственность за процесс поиска и подбора персонала (оценки)
- Контроль за адаптацией новых сотрудников
- Административные вопросы (оформление, отпуска и прочее)
- Льготы и компенсации (включая изучение рынка)
- Мониторинг и поддержание корпоративной культуры
- Обеспечение (консультирование) внутренних коммуникаций
- Организация обучения сотрудников
- Работа с провайдерами
- Планирование деятельности, отчетность

##### *Требования:*

- От 3 лет опыта
- Знание английского, трудового законодательства, системы оценки персонала

### 3. Структура службы управления персоналом (должности)

#### Рекрутер

##### *Обязанности:*

- Работа с поступившими резюме, первичный отбор
- Поддержание баз данных кандидатов
- Интервьюирование (типы, техники, телефон, очные) и оценка кандидатов, подготовка short list
- В компании: процесс адаптации, внутренние коммуникации, оформление
- Изучение областей подбора
- Мониторинг рынка труда

##### *Требования:*

- От 3 лет опыта
- Знание английского, трудового законодательства, системы оценки персонала

### 3. Структура службы управления персоналом (должности)

#### Ассистент рекрутера

##### *Обязанности:*

- Анализ рынка труда в сегменте, заявленном клиентом
- Поиск кандидатов, подготовка long list
- Проведение телефонных интервью с кандидатами
- Организация встреч кандидатов с клиентами
- Помощь консультанту на всех этапах работы по проекту
- Подготовка всей документации по проектам
- Сбор рекомендаций
- Презентация услуг компании по телефону, консультирование клиентов
- Участие в выставках, конференциях и прочих профильных мероприятиях

##### *Требования:*

- Возраст от 18 до 25 лет
- Образование высшее или неоконченное высшее (возможно студент)
- Уверенный пользователь ПК
- Свободное владение английским языком
- Желание развиваться в сфере рекрутмента

*Личные качества:* коммуникабельность, активная жизненная позиция, уверенность в себе, целеустремленность, ориентация на результат, обучаемость.

### 3. Структура службы управления персоналом (должности)

#### Уровень дохода HR-специалистов на конец 2013 года (исключая компании топ-100)

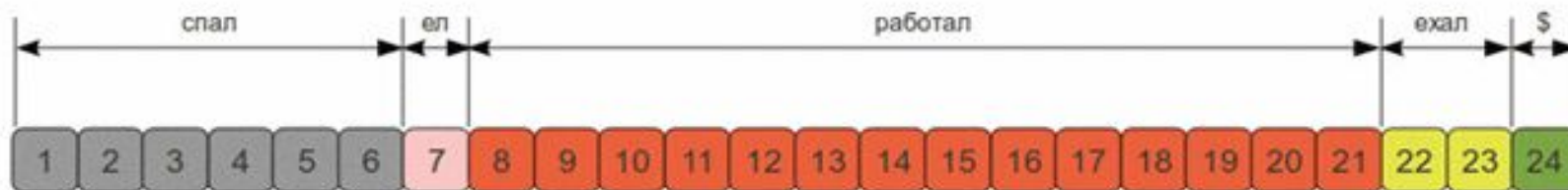
Должность	Уровень дохода в месяц, руб.
Директор по персоналу	85 000–200 000
Менеджер по компенсациям и льготам	30 000–70 000
Менеджер по обучению персонала	25 000–70 000
Менеджер по подбору персонала	20 000–40 000
Менеджер по персоналу	20 000–60 000
Инспектор по кадрам	20 000–40 000

# ПОЧЕМУ ТРУДОГОЛИКАМ НУЖНО МЕНЬШЕ ПЛАТИТЬ?

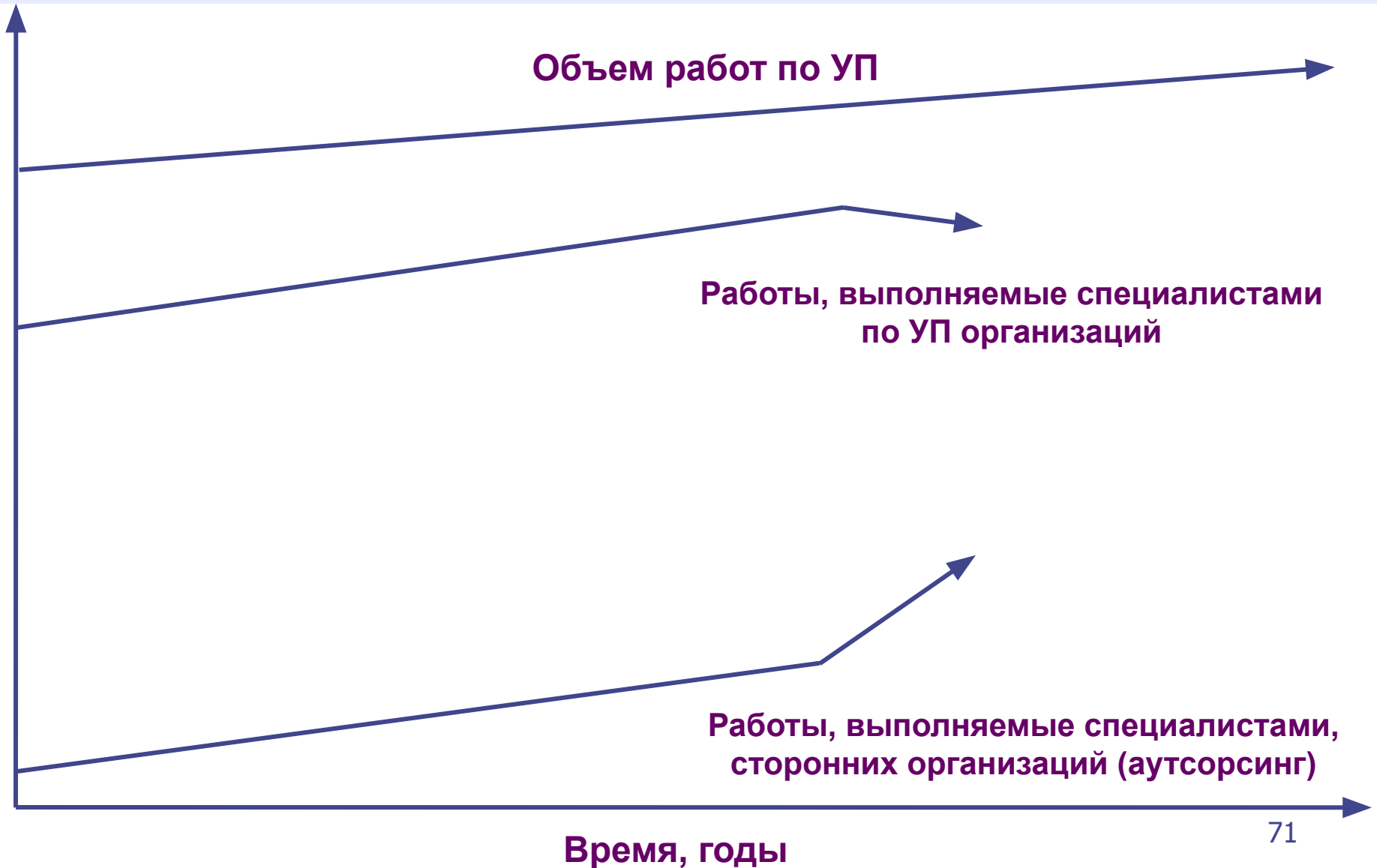
## ЧЕЛОВЕК



## ТРУДОГОЛИК



### 3. Структура службы управления персоналом



# Секрет успеха HR-менеджера





## СФЕРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

1. Управление основной деятельностью (производство, услуги, работы);
2. Финансовый менеджмент;
3. Маркетинг, продвижение товаров/ услуг ;
4. Управление персоналом

Равный среди  
равных

Система менеджмента (эскадра)

## Удовлетворенность работой HR-менеджеров

Показатели	2008	2010	2013
Удельный вес высших руководителей, которые недовольны своими менеджерами по персоналу	35%	46%	54%
Удельный вес руководителей подразделений, которые недовольны менеджерами по персоналу	55%	66%	58%
Удельный вес менеджеров по персоналу, которые считают себя «профи»	32%	48%	74%

«Нечего на зеркало пенять...»

## HR-СПЕЦИАЛИСТ И РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ: ГРАМОТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ



**Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.**



**Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.**

2.



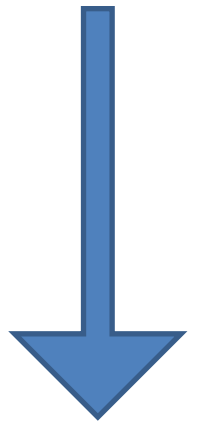
# Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.

3.



## Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.

4.



**Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.**

4.



**Ваш выход, Герой!**



# Результат трансформации HR

вчера/сегодня

завтра

## Успех измеряется выполнением работы/воплощением политик

- исполнение обязанностей
- уделение большего внимания завершению задания, чем достижению результатов
- выделение и отслеживание нескольких ключевых показателей деятельности
- создание политик и процедур
- организация соответствующей коммуникации
- предоставление услуг наиболее эффективным способом
- реактивный подход к управлению персоналом

## Успех измеряется полученным результатом для бизнеса

- достижение всех поставленных бизнес-целей
- постоянная работа над связкой «люди — потребители — финансовые показатели»
- разработка количественных/качественных показателей HR-производительности
- разработка HR-программ, измеряющихся достижениями в бизнесе
- построение конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе, использование во всех программах внешнего и внутреннего бенчмаркинга
- проактивность и предвидение — на шаг впереди конкурентов

От Куколки – к БАБОЧКЕ!!!

Равный среди равных



Ваш выход,  
Герой!

Нечего на зеркало  
пенять

От Куколки к БАБОЧКЕ!!

Все, буквально все, едва заслышав, что мы отправляемся за сокровищами, изо всех сил стараются нам помочь 😊.

Шуткина Елена Владимировна  
Директор Центра внедрения «Персонал-  
решение»

[www.pr-tm.ru](http://www.pr-tm.ru), (846) 37-58-0-48

[shutkinaev@mail.ru](mailto:shutkinaev@mail.ru)

8-9171446984