
HR

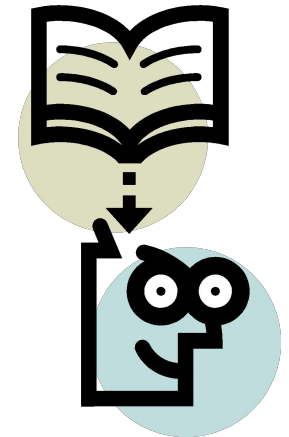
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Основные вопросы

- Что включает в себя современный HR-менеджмент?
- Какие цели должен ставить перед собой HR-директор?
- Какова роль HR-службы в компании?
- Кто является клиентом HR-службы?
- Как с помощью HR можно создать дополнительные конкурентные преимущества компании и вывести ее на новый уровень эффективности?
- Как оценивать результаты HR-служб?

Какая она – HR-стратегия?

- Наша цель.....
- Мы достигнем ее, используя.....
- И мы ожидаем, что.....
- И мы будем инвестировать в.....
- И нас будут знать как.....
- И мы будем работать с неизменным.....



Ценностное предложение HR



Действия современного HR

Знание внешних бизнес-реалий	1. Осознает внешние бизнес-реалии и соответственно адаптирует свои практики и распределяет ресурсы
Соблюдение интересов внешних и внутренних стейкхолдеров	2. Создает рыночную ценность для инвесторов посредством создания нематериальной ценности. 3. Увеличивает клиентскую долю, устанавливая тесные связи с целевыми клиентами. 4. Помогает линейным менеджерам реализовывать стратегию, наращивая организационные возможности. 5. Создает ценностное предложение для сотрудников и обеспечивает наличие у них необходимых навыков и способностей для выполнения своей работы.
Создание HR-практик	6. Осуществляет управление процессами, связанными с персоналом, таким образом, чтобы создавать ценность. 7. Осуществляет управление процессами, связанными с управлением результатами работы, таким образом, чтобы создавать ценность. 8. Осуществляет управление процессами, связанными с информацией, таким образом, чтобы создавать ценность. 9. Осуществляет управление процессами, связанными с организацией работы, таким образом, чтобы создавать ценность.
Развитие HR-ресурсов	10. Имеет четкий процесс стратегического планирования для осуществления инвестиций в HR в соответствии с бизнес-целями компании. 11. Выстраивает организацию в соответствии с бизнес-стратегией компании.
Профессиональность в HR	12. Четко распределяет роли и обязанности в своей службе. 13. Развивает способности сотрудников HR-службы демонстрировать свои компетенции. 14. Инвестирует в сотрудников HR-службы, обеспечивая им необходимое обучение и развитие.

Разработка HR-стратегии

Тенденции в бизнес-среде



Бизнес-стратегия



Организационные возможности в
области корпоративной культуры

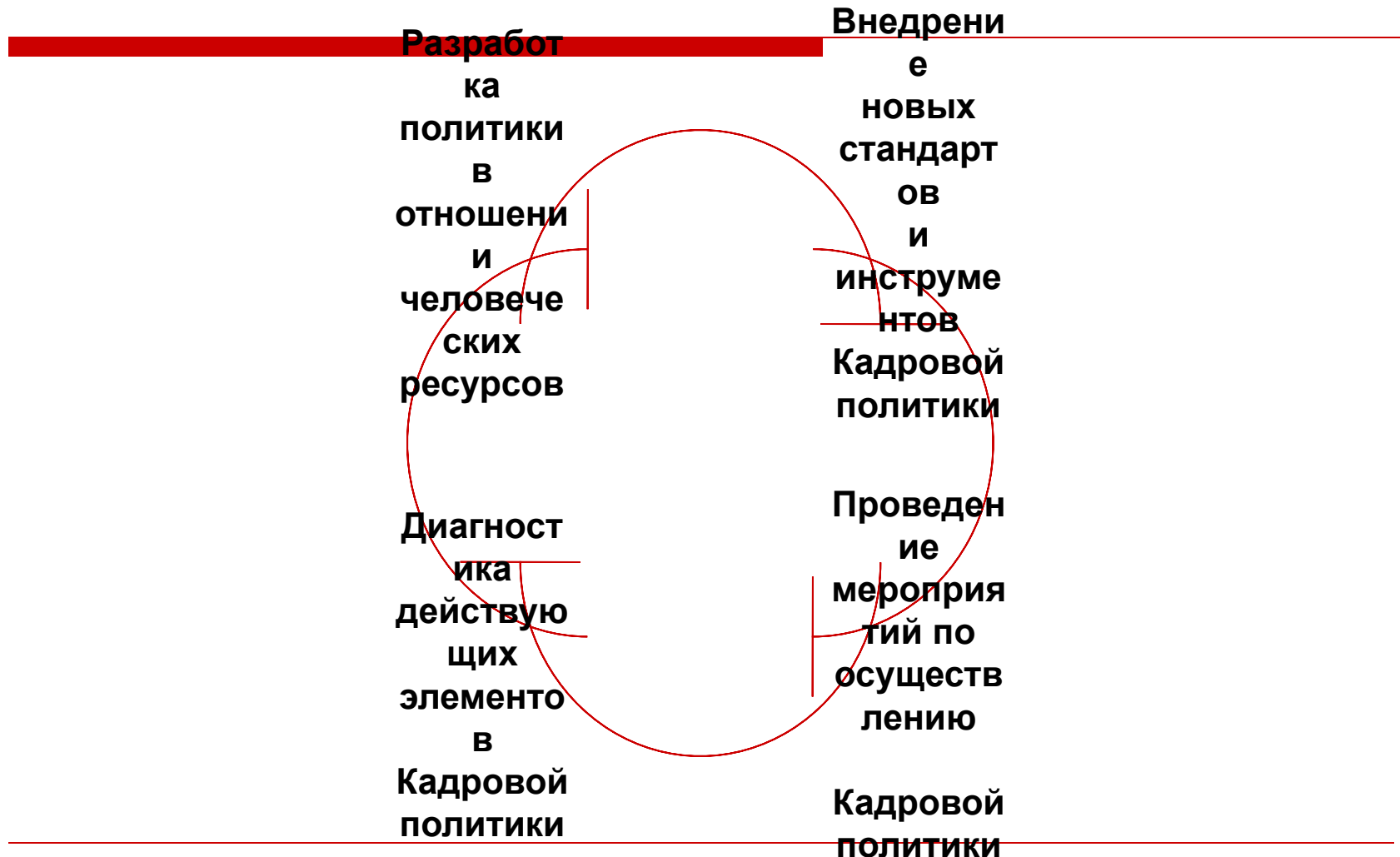


HR-практики, политики, процедуры

Как разработать HR-стратегию?

1. Определите организационную единицу и проведите стратегическую сессию
2. Выделите приоритетные тенденции в бизнес-среде
3. Определите источники конкурентного преимущества и соответствующие показатели
4. Определите искомые организационные возможности, относящиеся к корпоративной культуре, их проявления на поведенческом уровне
5. Определите HR-практики, которые наиболее эффективно повлияют на развитие предпочитаемой корпоративной культуры
6. Разработайте общий план внедрения

Последовательность внедрения кадровой политики



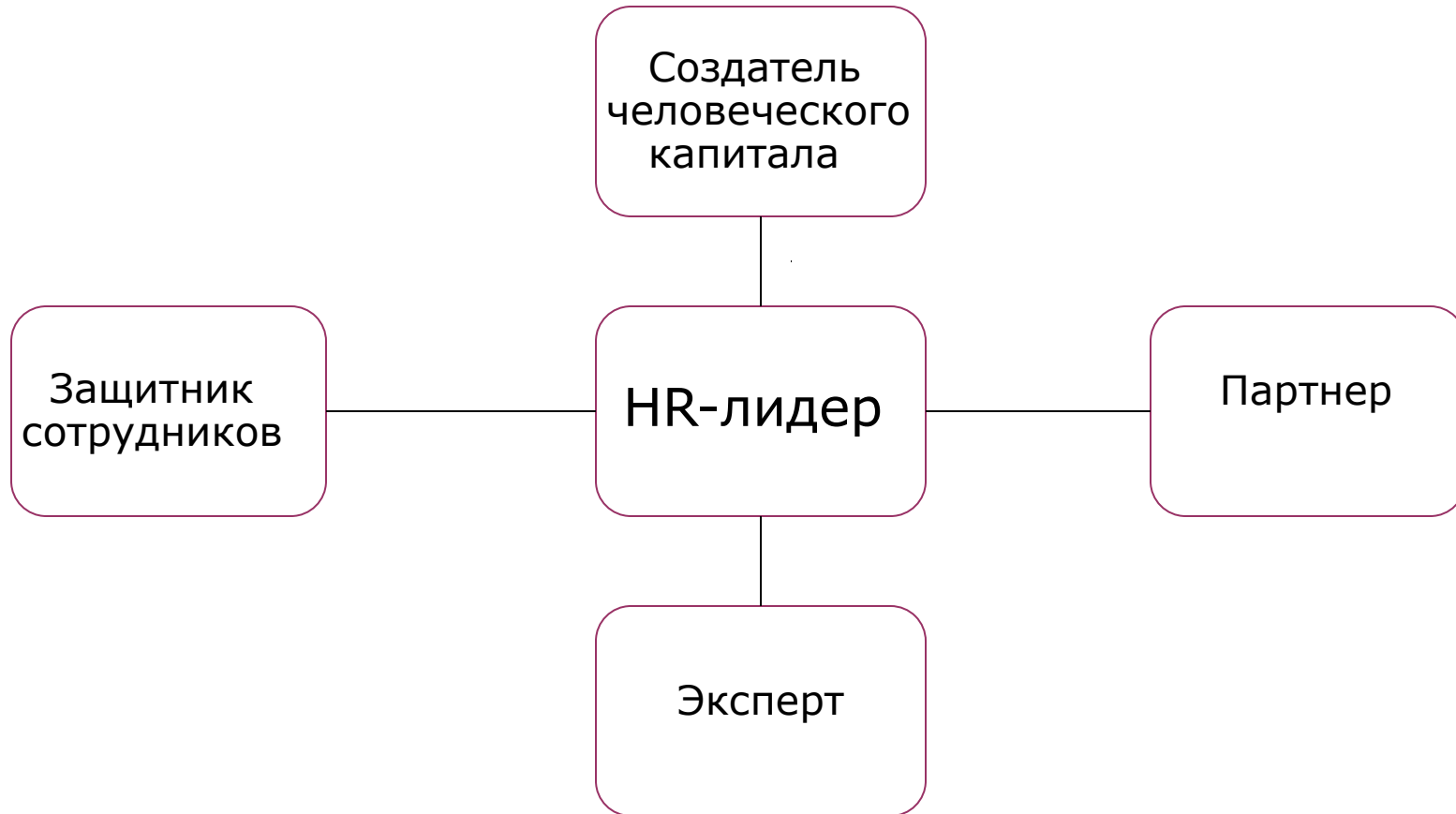
Организация HR-службы

Показатель	Функциональная	Коллективная	Специализированная
Тип компании	Монобизнес	Родственная или неродственная диверсификация	Холдинг
Разработка HR-политики	Выполняется корпоративными служащими HR	Альтернативные варианты разрабатываются сотрудниками в центрах экспертного знания	Разрабатывается и проводится функциональными сотрудниками в рамках подразделения
Внедрение HR-систем и технологий	Под руководством корпоративных сотрудников	Под руководством местных HR-сотрудников. Они выбирают варианты из предложенных центром экспертного знания	Под руководством местных HR-сотрудников на уровне подразделения
Отчетность	Корпоративному HR-отделу	Руководителю работ и HR	Руководителю подразделения
Ориентированность на услуги	Стандартизированные услуги во всей корпорации	Адаптированные к требованиям бизнеса; согласованность в обучении и обмене	Каждое подразделение разрабатывает в соответствии со своими потребностями

Организация HR-службы

Показатель	Функциональная	Коллективная	Специализированная
Гибкость	Выдает полномочия на использование внутренних ресурсов	Гибкость под контролем центров экспертного знания	Каждое подразделение разрабатывает в соответствии со своими потребностями
Оплата	Подразделения отчисляют средства	Подразделения оплачивают услуги	Подразделения самостоятельно оплачивают свои HR-службы
Местонахождение	Основная служба – в головном офисе, сотрудники – на местах	Где удобно	Небольшой офис в головном офисе, HR-сотрудники на местах
Требования к HR-сотрудникам	Знания в области разработки и внедрения	Знания в области разработки, а также консалтинг и поддержка	Знание бизнеса и техническая специализация в сфере данного бизнеса
Критерий создания ценности	Корпоративная акционерная стоимость	Создание HR-ценности для линейных менеджеров, сотрудников, клиентов, инвесторов	Прибыльность подразделения

Функции HR-сотрудников



Эволюция HR-ролей

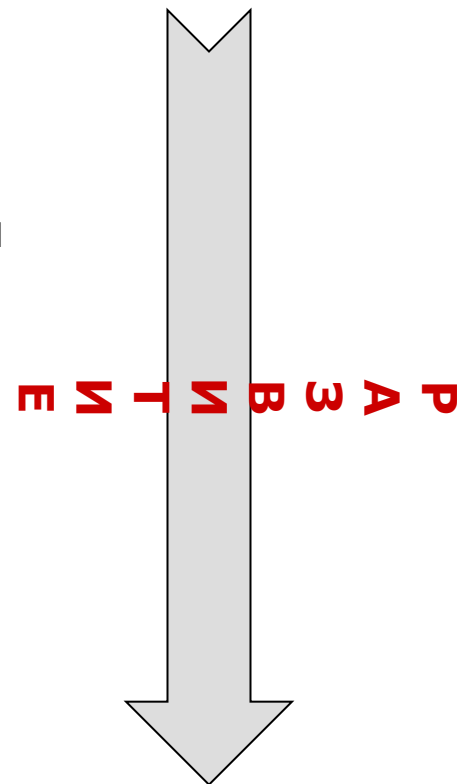
Защитник сотрудников – работает с сегодняшними сотрудниками

Создатель человеческого капитала – смотрит, насколько сотрудники готовы к будущему

Эксперт – процедуры HR являются основополагающим фактором ценности HR. Некоторые HR-процедуры осуществляются административно, другие – через политику, тем самым расширяя роль эксперта.

Партнер – эксперт по бизнесу, производитель перемен, консультант.

Лидер – вышеуказанные четыре роли в сумме. Сотрудничество с другими функциями, обеспечение корпоративной политики, контроль сотрудников в целом



Стадии развития организации и задачи HR-службы

	Формирование	Рост	Стабилизация	Спад
Подбор	От подбора персонала по знакомству к найму по конкурсу	Разработка процедур подбора, планирование численности персонала	Разработка критериев отбора	Привлекаются только люди с опытом антикризисного управления
Адаптация	Программы адаптации отсутствуют	Появление программ адаптации	Адаптация к внутренним регламентам	Программы адаптации формальны
Обучение и развитие	Не проводится или проводится эпизодически и стихийно	Разработка планов обучения, обучение менеджеров	Планирование обучения, создание учебного центра	Обучение внутренними силами, переквалификация
Оценка	Не проводится	Оценка возможностей, выявление кадрового резерва	Оценка достижений работника	Оценка возможностей сотрудника для переквалификации
Корпоративная культура	Не идентифицируется, в компании царит неформальная атмосфера	Командообразование, развитие внутренних коммуникаций, появление внутреннего PR	Возникновение традиций и мифов, разработка программ корпоративных мероприятий	Внутренние коммуникации, направленные на решение проблем
Мотивация и стимулирование	Стимулирование по итогам работы и по личному отношению руководителей	Разработка мотивационных программ, стимулирование по результатам работы подразделений	Разработка системы должностных уровней (грейдов), применение систем оплаты труда на основе KPI	Индивидуальный подход к мотивации, сокращение социальных программ

Аутсорсинг HR-транзакций

преимущества

Сокращение затрат – экономия составляет 15-20 %

Стандартизация работ – единообразие всех HR-транзакций

Повышение качества услуг – использование технических средств и высокопрофессиональных Консультантов

Сокращение сроков – проектный тип работ позволяет работать круглосуточно и без выходных

HR-концентрация – HR-сотрудники компании концентрируются на стратегических задачах

риски

Неправильный выбор провайдера услуг – некачественно выполненная работа

Неправильно составленный контракт – отсутствие возможности грамотно стимулировать продавца и соблюдать гарантии качества

Недостаточное управление процессом перехода – снижение мотивации сотрудников, выведенных за штат

Ролевой конфликт – изменение роли HR службы в компании, потеря каналов Коммуникации

Утрата контроля – меньше рычагов влияния, опасность проблем с бизнесом у фирмы-провайдера