



Управление персоналом: международные практики

Ольга Ильина
Старший Консультант SHL
2011

> SHL - лидер в области объективной оценки персонала



- 1977** Профессора Peter Saville и Roger Holdsworth создают SHL, ощущая возрастающую потребность в психометрических тестах для деловой среды.
- 1978** Компания выпускает на рынок первый профессиональный тест. Методики положенные в основу разработки первого теста применяются SHL до сих пор.
- 1984** После четырех лет интенсивной работы, компания выпускает на рынок OPQ® (Occupational Personality Questionnaire), наш ведущий личностный опросник. Сегодня OPQ – это один из наиболее широко применяемых личностных опросников в мире.
- 1991** Начало международной экспансии SHL – сегодня наша компания осуществляет деятельность на территории 40 стран мира на 30 языках.
- 1992** В 1992г. Компания вышла на российский рынок для оказания услуг по оценке персонала международным компаниям
- 1998** Компания начала работу с российскими компаниями

> SHL – лидер в области объективной оценки персонала

- **Компания основана для разработки HR инструментов для целей бизнеса**
- **SHL разрабатывает инструменты оценки персонала на входе и в процессе работы**
 - > За этот период создана беспрецедентная база данных по эффективности работы и результатам оценки, которая используется для создания продуктов
- **SHL работает с более чем 5,500 клиентами по всему миру**
 - > Государственные структуры и публичные компании во всех секторах рынка
 - > Компании: 87 из Top100 крупнейших компаний в мире
- **SHL развивает on-line технологии оценки (SHLTools)**



> Цель и задачи курса

Цель: Дать представление о международных практиках в управлении персоналом (HR), повышающих эффективность организации.

Задачи:

1. Узнать об основных HR-технологиях в рамках подхода, основанного на компетенциях
2. Опробовать на практике отдельные элементы технологий (моделирование компетенций, тестирование, имитационные упражнения для оценки компетенций)

› Реалии современного бизнеса:

**Классический
отбор
(интервью,
рекомендации)**



**Использование
Центра Оценки**



**У Вас есть три кандидата.
Кого из них выбрать?**

> Тема 1. HR-цикл организации. Эволюция HR.

Управление ЧР
1970 – н. вр.

Управление персоналом
1950-1970 г.г.

Управление кадрами
1920-1950 г.г.

Управление трудовыми ресурсами
1885-1920 г.г.



➤ Задачи менеджера по персоналу

- Планирование потребности в персонале
- Подбор, отбор и адаптация
- Обучение, развитие
- Планирование карьеры
- Оценка эффективности деятельности
- Компенсации и льготы
- Мотивация
- Корпоративная культура и HR -коммуникации
- Кадровое делопроизводство
- Экспертная поддержка кадровых решений
- Безопасность труда
- Анализ и проектирование деятельности сотрудников

Планирование

Подбор

Найм, Comp & Bene

Адаптация

Оценка

Развитие

Ротация

TM & Succession

Внутренний PR

Традиционно роли менеджера по персоналу балансируют в системе из двух факторов (Дейв Ульрих, 1997):

1. Стратегия или операционная деятельность
2. Ориентация на людей или процессы

> Роли HR-менеджера

Будущее / Стратегический фокус

1) Управление стратегическими ресурсами
'Стратегический партнер'

2) Управление изменениями корпоративной культуры и поведения людей
'Агент изменений'

Процессы

4) Управление инфраструктурой
'Административный или функциональный эксперт'

3) Управление вовлеченностью персонала
'Защитник сотрудников'

Люди

Day-to-day / Оперативный фокус

> **Оперативный фокус (Россия)**

- **Рекрутмент 50%**
- **Адаптация 20%**
- **Организация внутреннего обучения 5%**
- **Информирование 5%**
- **Корпоративные мероприятия 3%**
- **Отчетность 3%**
- **Руководство подчиненными 14%**
- **Проекты (мотивация, работа с Вузами, оргструктура) >1%**

➤ Роли HR-менеджера. Эволюция

Закупщик людей на внешнем рынке

Функциональный эксперт/Защитник интересов

Проводник перемен + Стратегический партнер

ЛИДЕР

- управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;
- человек – ценнейший *ресурс предприятия*, а не только неизбежный фактор затрат;
- функции, связанные с управлением персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов.

>HR-цикл организации:



Ценностное предложение HR





Доминирующая система взглядов, практик и ценностей, принятых в организации.

Социальный посредник, через которого возможна реализация стратегии.

Определяет нормы поведения и взаимодействия всех сотрудников, а также стиль управления.

Исследования SHL:

- ➔ После оценки и развития менеджеров продажи ритейл- компании возросли на 15 % и доход – на 1,18 mln £
- ➔ После оценки и развития операторов телекоммуникационного агентства количество обрабатываемых звонков возросло на 500 000
- ➔ После оценки и развития агентов страховой компании продажи увеличились на 150 %
- ➔ После оценки и развития операторов колл-центра медицинского центра количество совершаемых ими ошибок снизилось на 17%

- **Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами, Инфра-М, 2002**
- **HR в борьбе за конкурентное преимущество. Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк, Претекст 2007**
- **Дейв Ульрих. Эффективное управление персоналом, И.Д. Вильямс, 2007**