



# 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

## > Задачи HR службы

...шение трудовыми  
...сами  
...требования  
...ТБ  
...и выдача з/п

...ление кадрами  
...тиска и соц-псих помо  
...шение квалификации

...ление персоналом  
...ка персонала  
...ия  
...СОЮЗЫ



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**