MGIMO CAREER CENTRE
Start Your International Career with Us

Ассоциация выпускников МГИМО

shl PEOPLE PERFORMANCE

Управление персоналом:
международные практики

Ольга Ильина
Старший Консультант SHL
2011

PEOPLE PERFORMANCE

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 компания

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)**

PEOPLE PERFORMANCE

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.

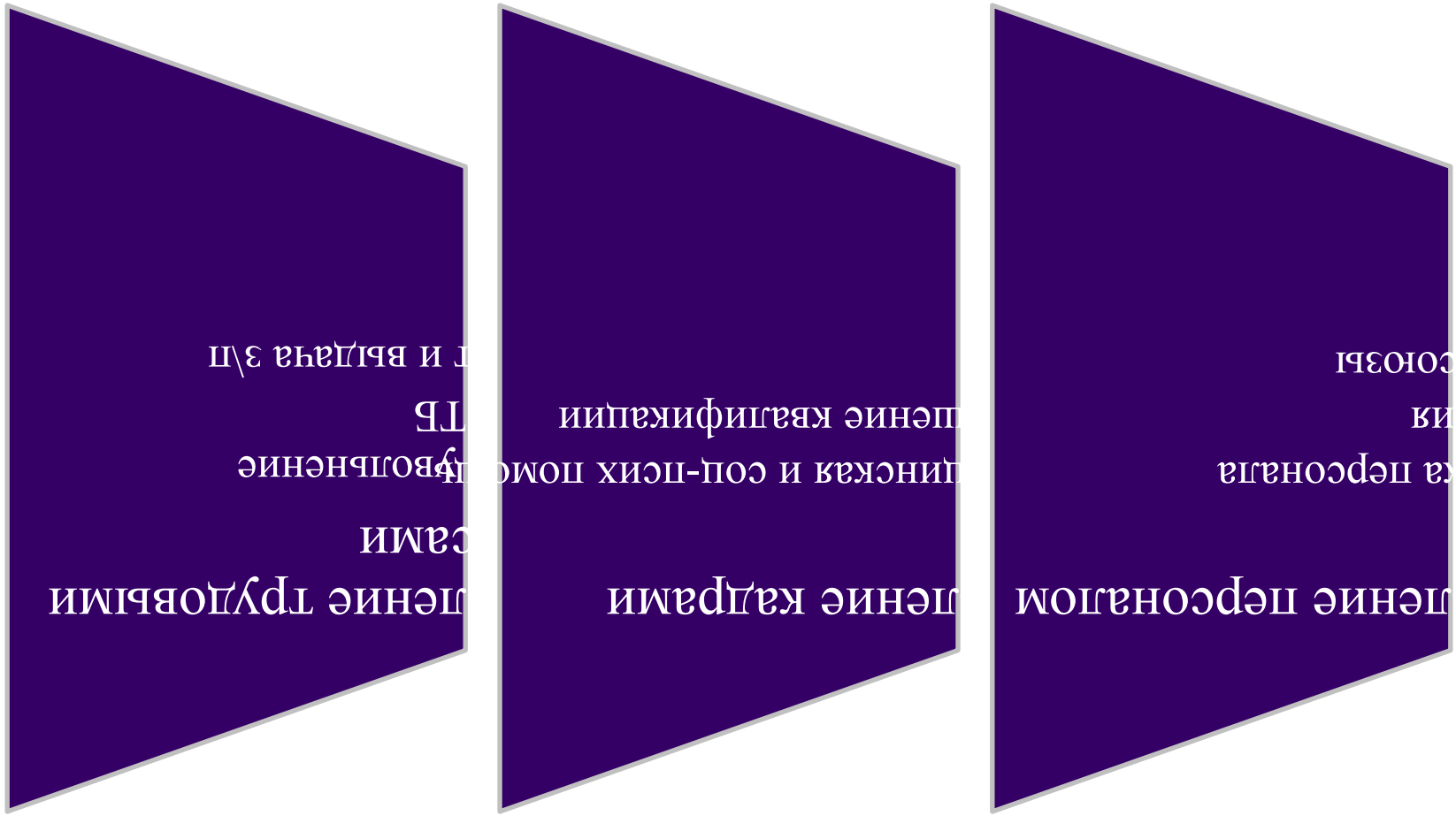
Управление трудовыми ресурсами
1885-1920 г.г.

PEOPLE PERFORMANCE

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



Управление ЧР

Планирование

Подбор

Найм, Comp & Bene

Управление ЧР

Адаптация

Оценка

Развитие

PEOPLE PERFORMANCE

Управление ЧР

Ротация

TM & Succession

Внутренний PR

PEOPLE PERFORMANCE

Роли HR-менеджера

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		
Процессы	1) Управление стратегическими ресурсами *'Стратегический партнер'*	2) Управление изменениями корпоративной культуры и поведения людей *'Агент изменений'*	**Люди**
	4) Управление инфраструктурой *'Административный или функциональный эксперт'*	3) Управление вовлеченностью персонала *'Защитник сотрудников'*	
	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

Стратегический HR

- 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

Корпоративная культура

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.

Ценностное предложение HR

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%

Литература:

- 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