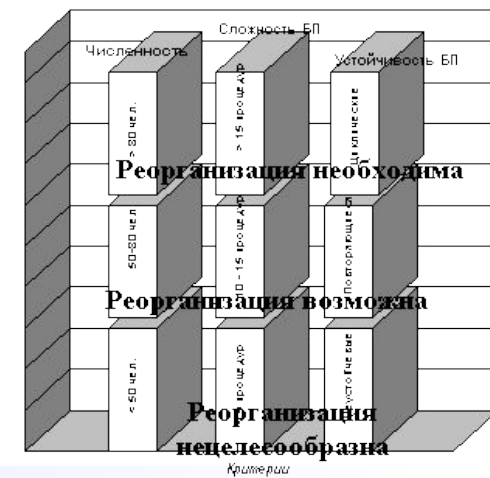


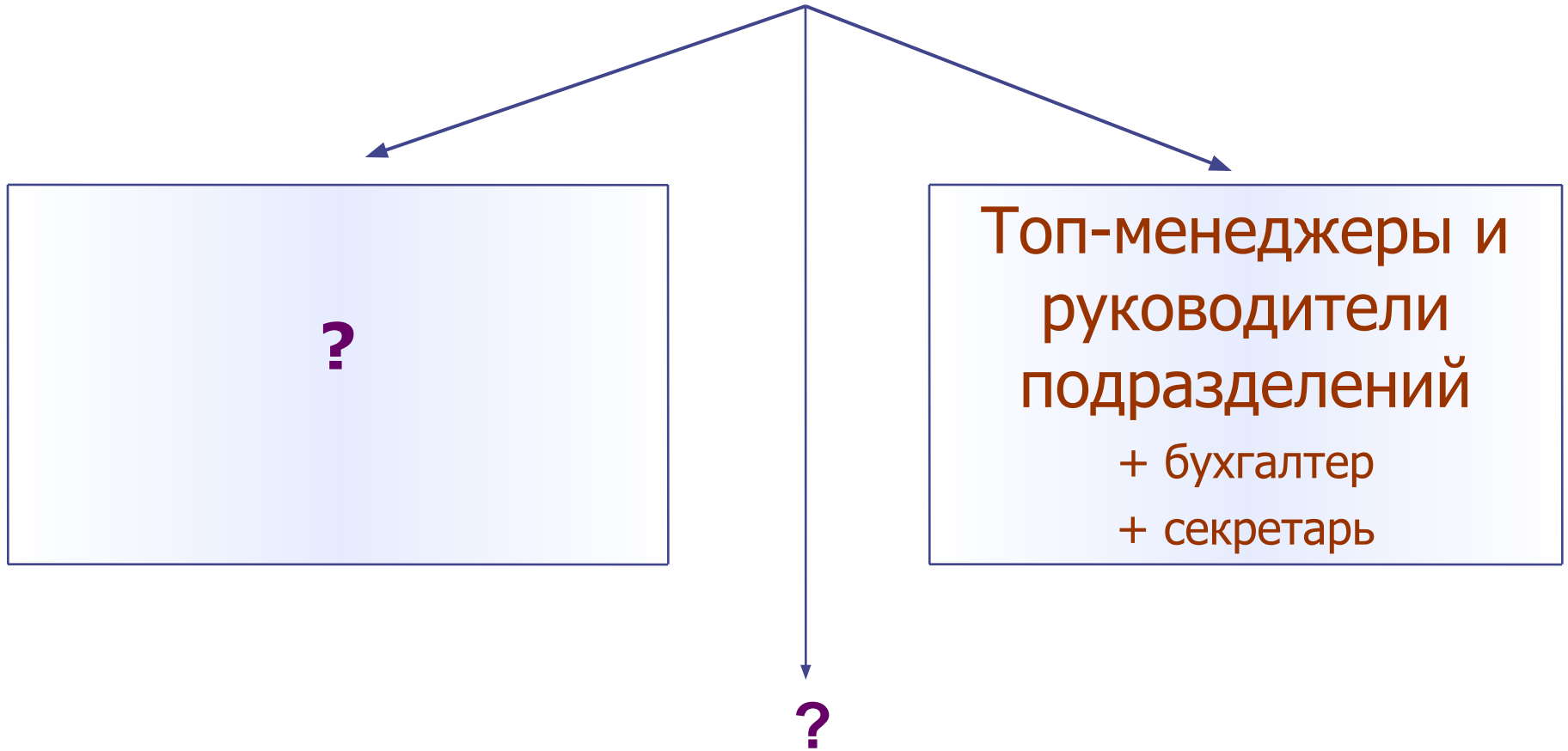
Субъекты и оргструктура управления персоналом

Субъекты и оргструктура управления персоналом

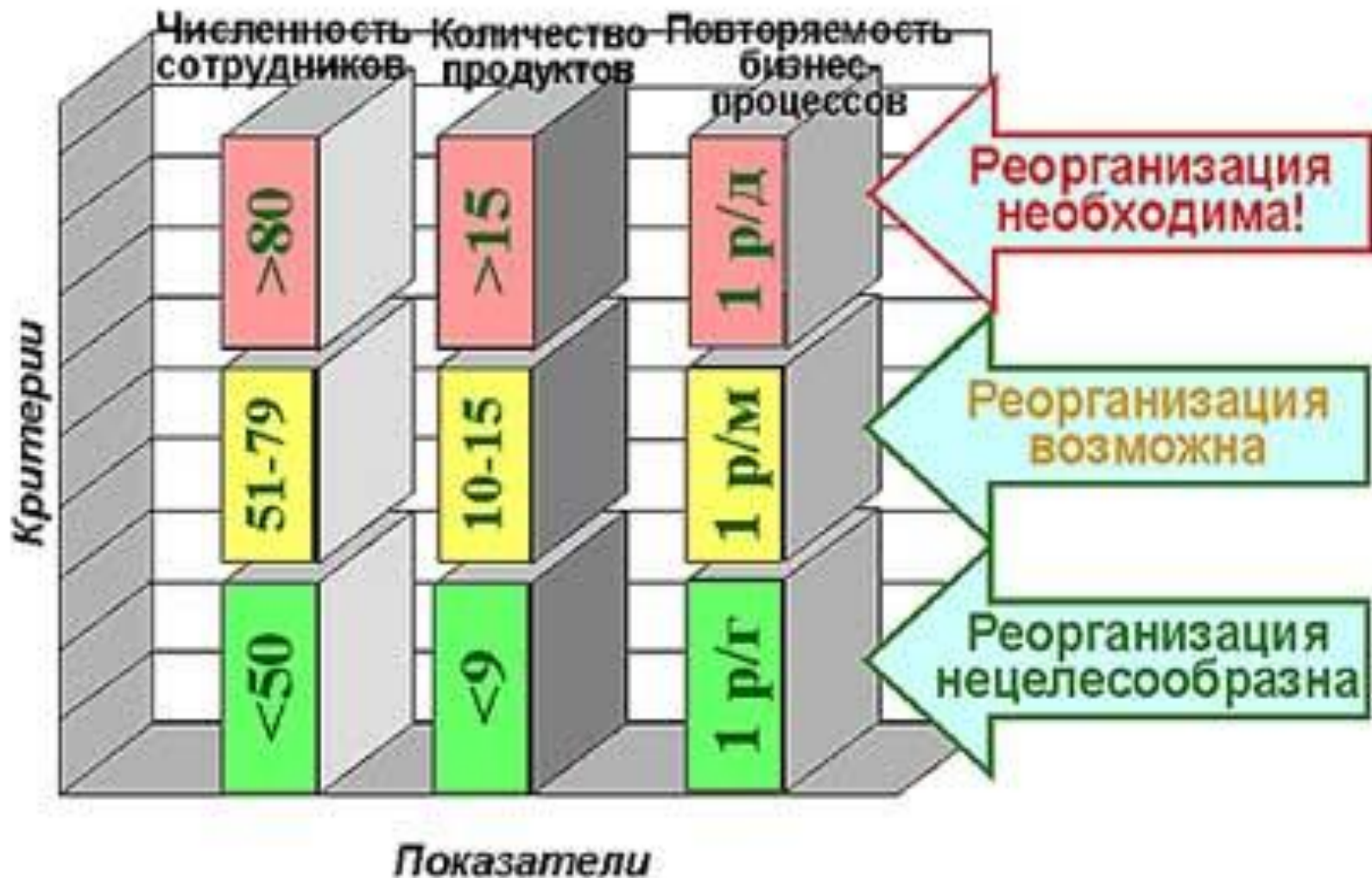


1. Субъекты УП
2. Аутсорсинг в управлении персоналом
3. Организационная структура управления персоналом

1. Субъекты управления персоналом (этап становления организации)



1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

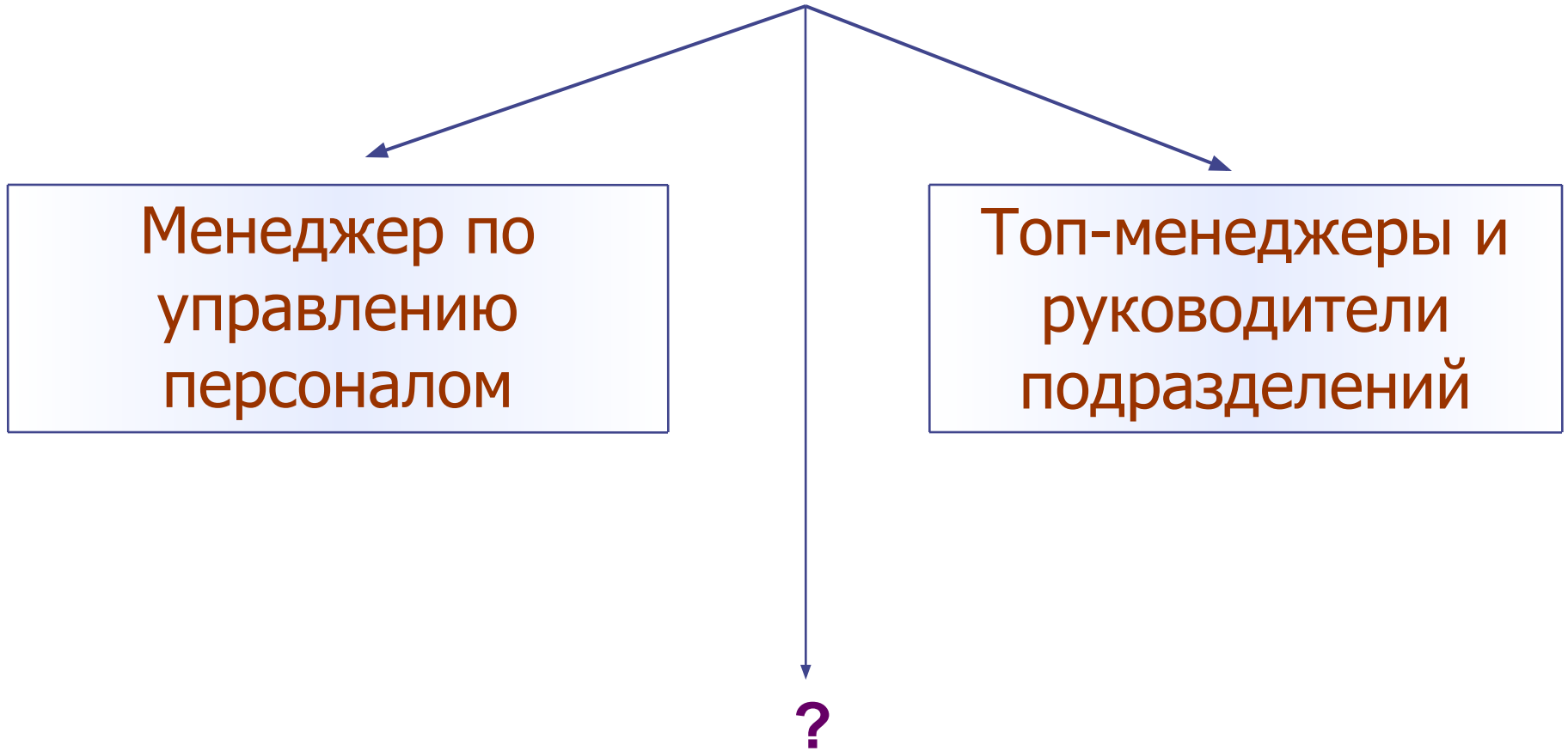


Условия внедрения регламентированного менеджмента

<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	45
Экономические	25	10
Управленческие	35	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

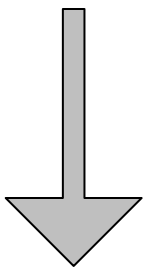
Служба УП – второй профсоюз

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

1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

**HR-менеджер – выпускник
менеджерского факультета**

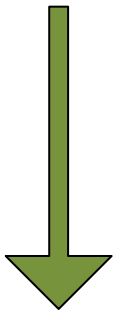
Процессный подход



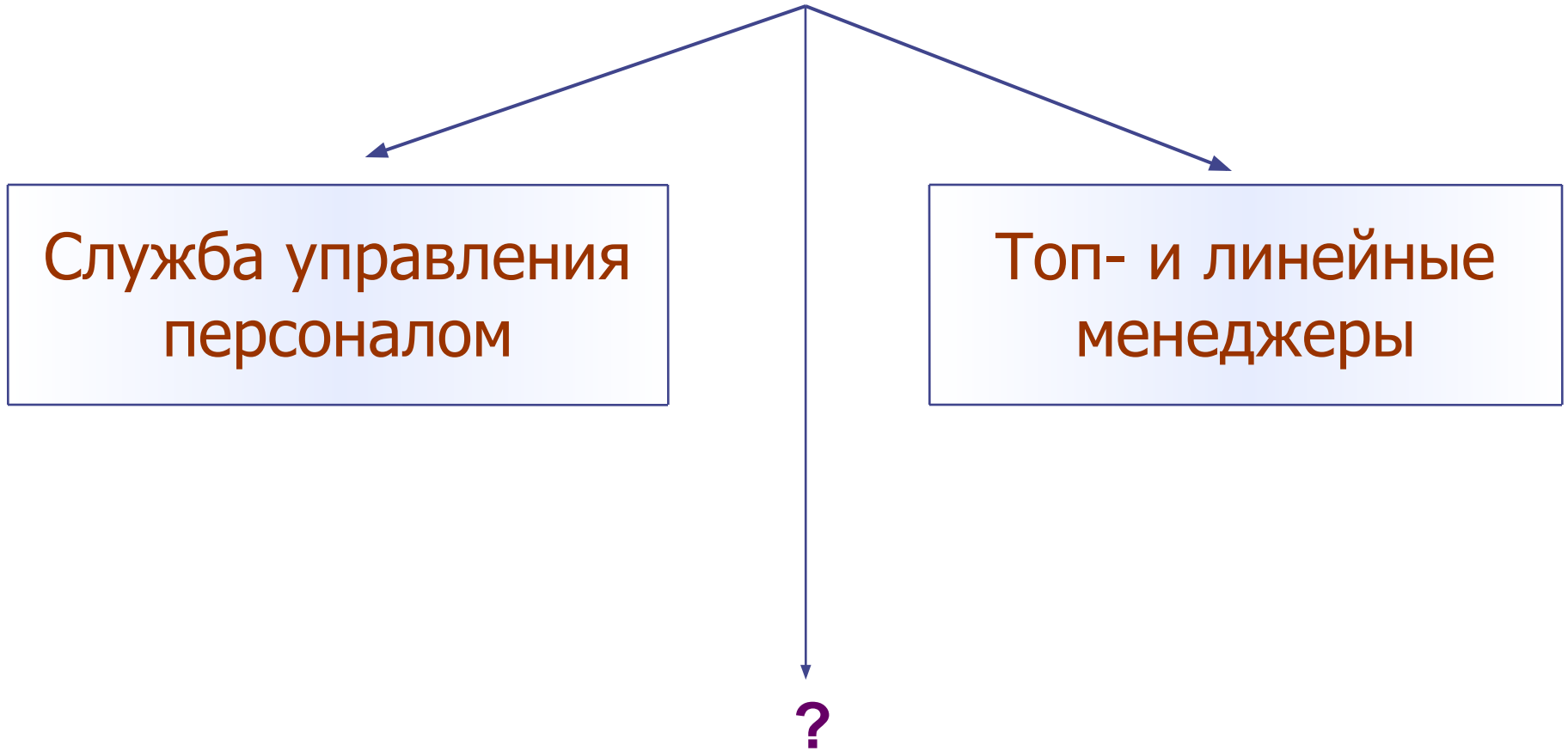
Успешный бизнес движется экспертами

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

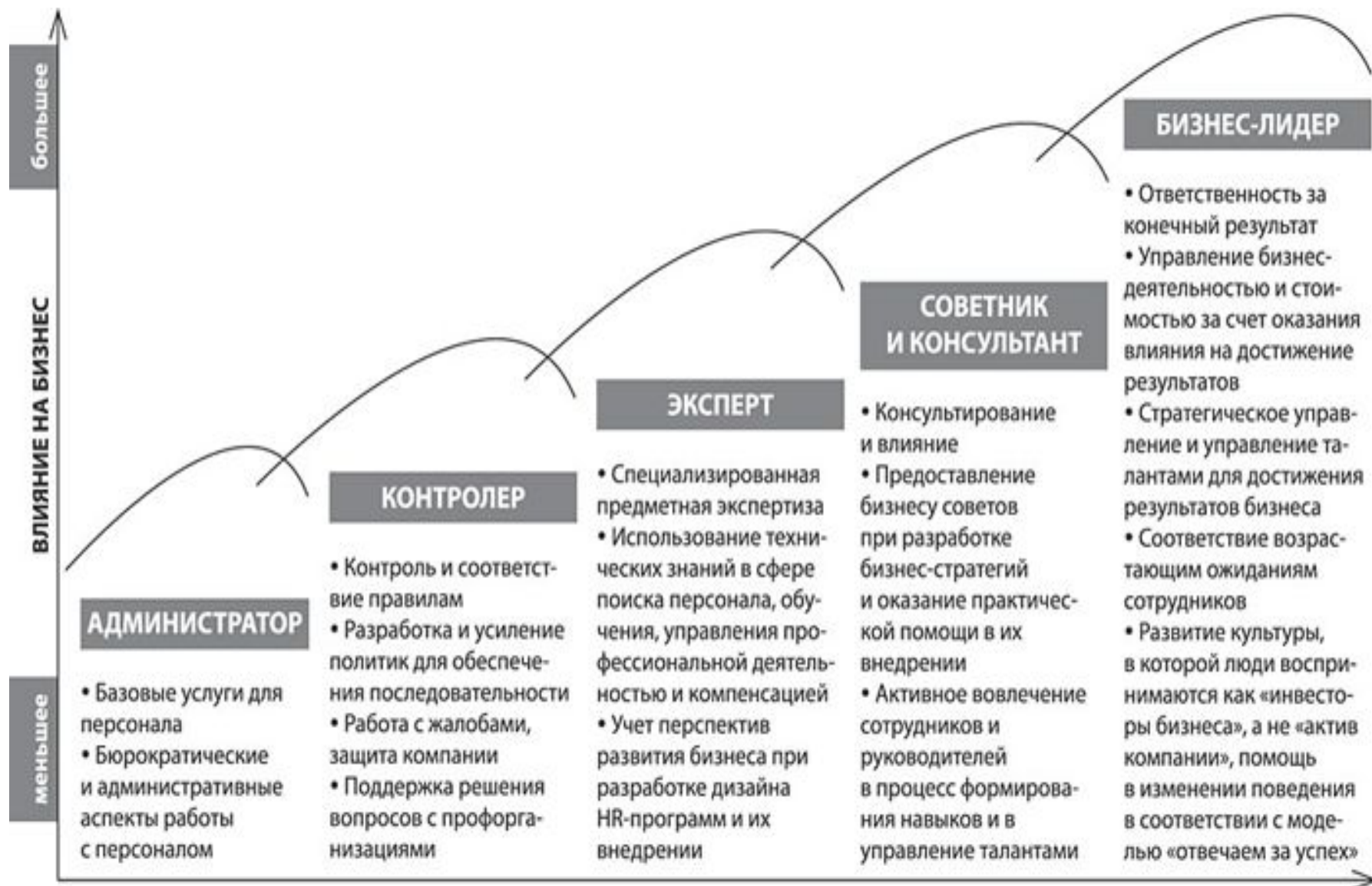


1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

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»

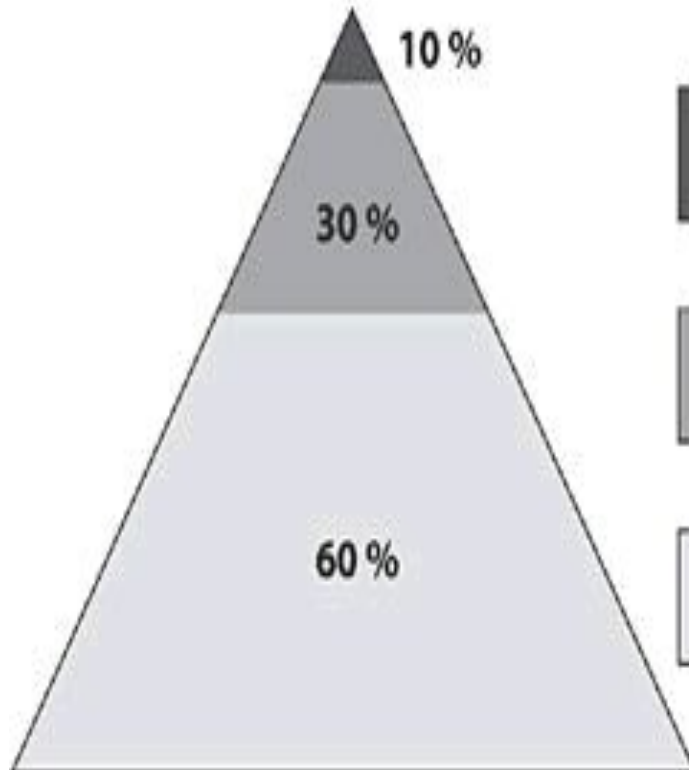
Эволюция роли HR

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

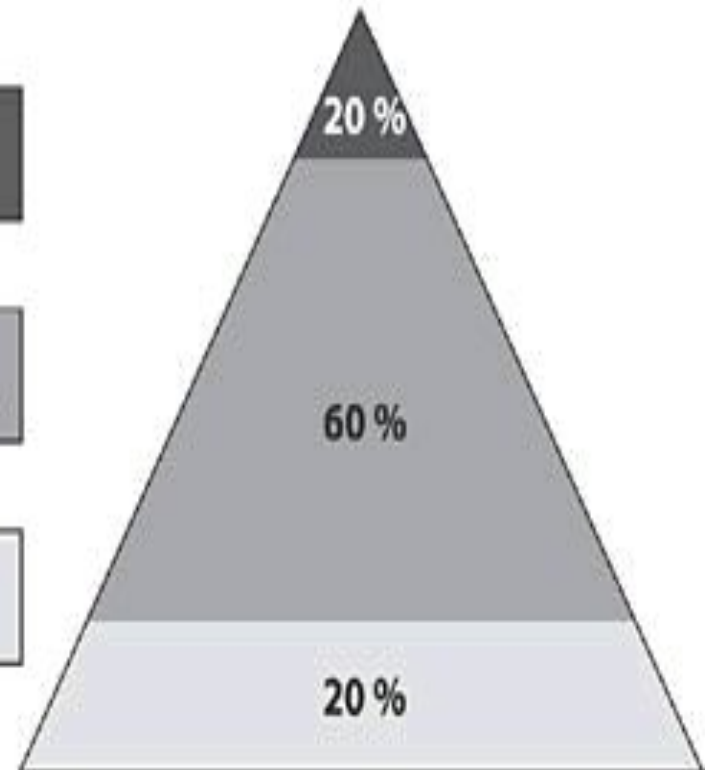


Трансформация роли HR

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)

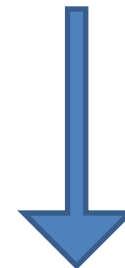
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<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?»



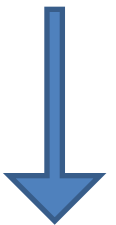
Топ 10 прорывов в HR технологиях (Джош Берзин)

[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)

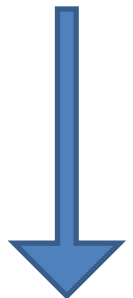
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<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)

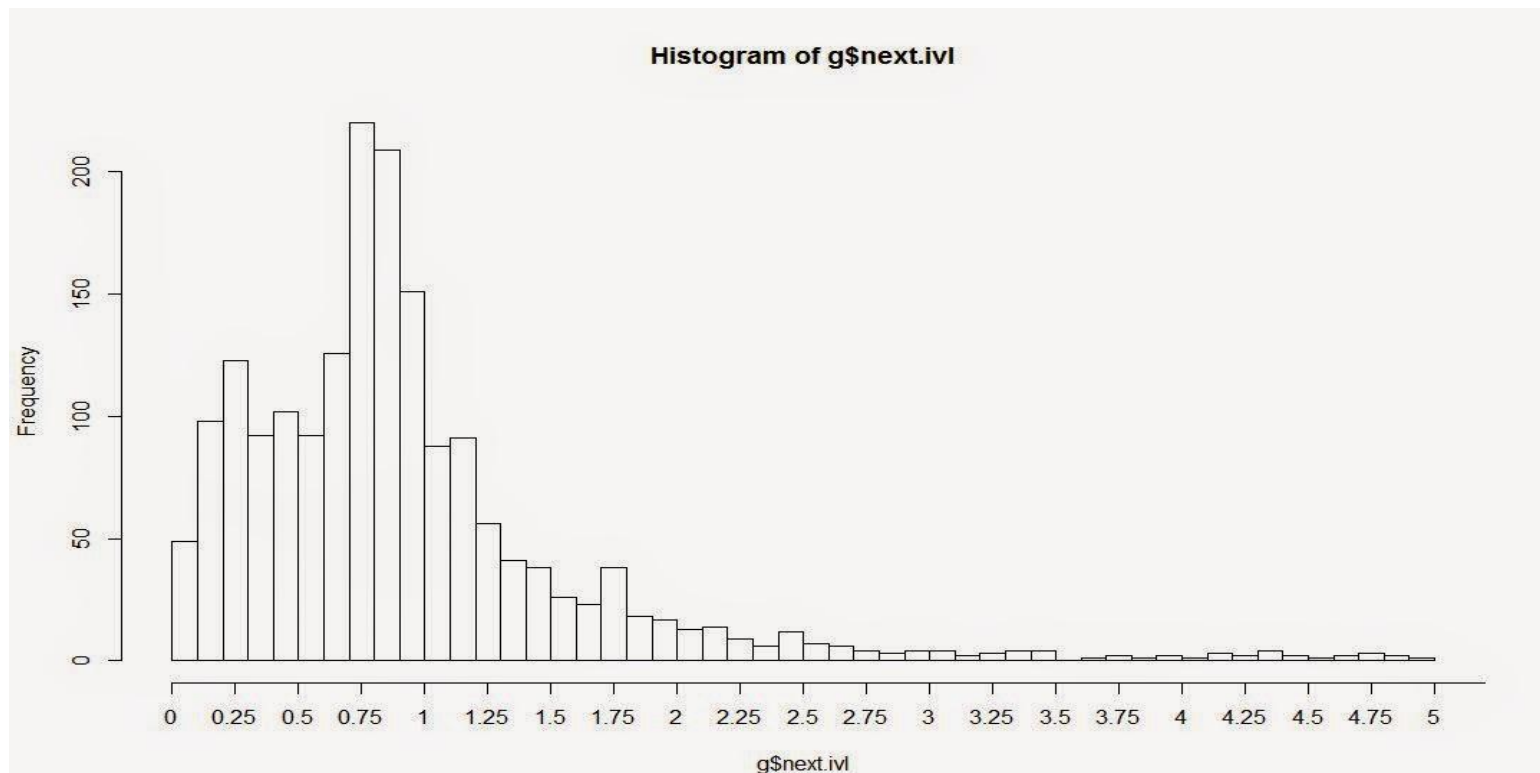
[The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril](http://edwvb.blogspot.ru/2014/11/top-10-proryvov-v-hr-tekhnologijakh.html)

<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.

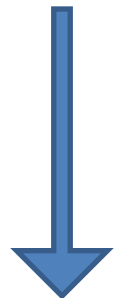
... при оценке талантов анализ не только показателей деятельности, но и навыки, способности, личностные черты».

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

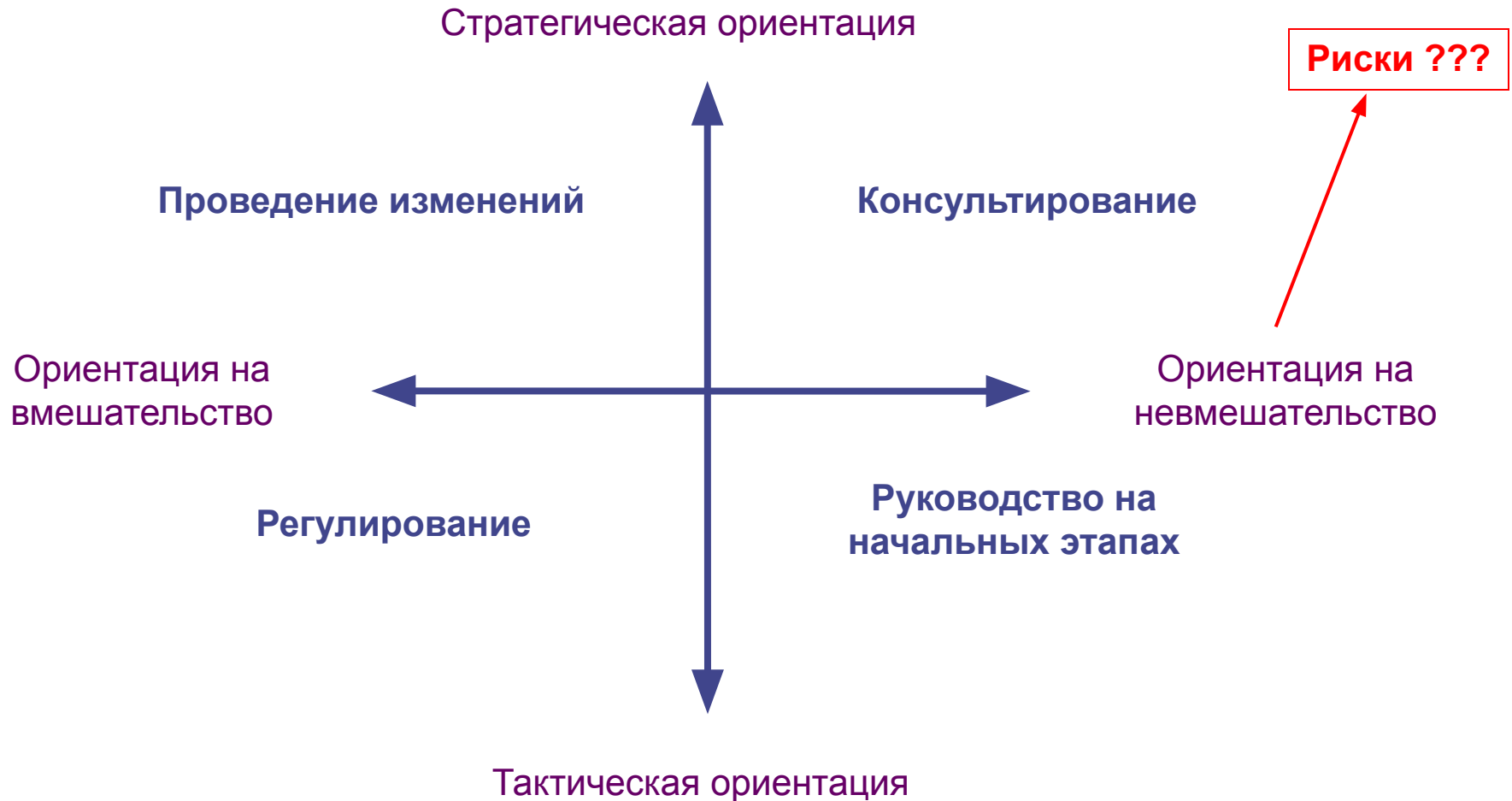


Создание ценности HR-подразделением



1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

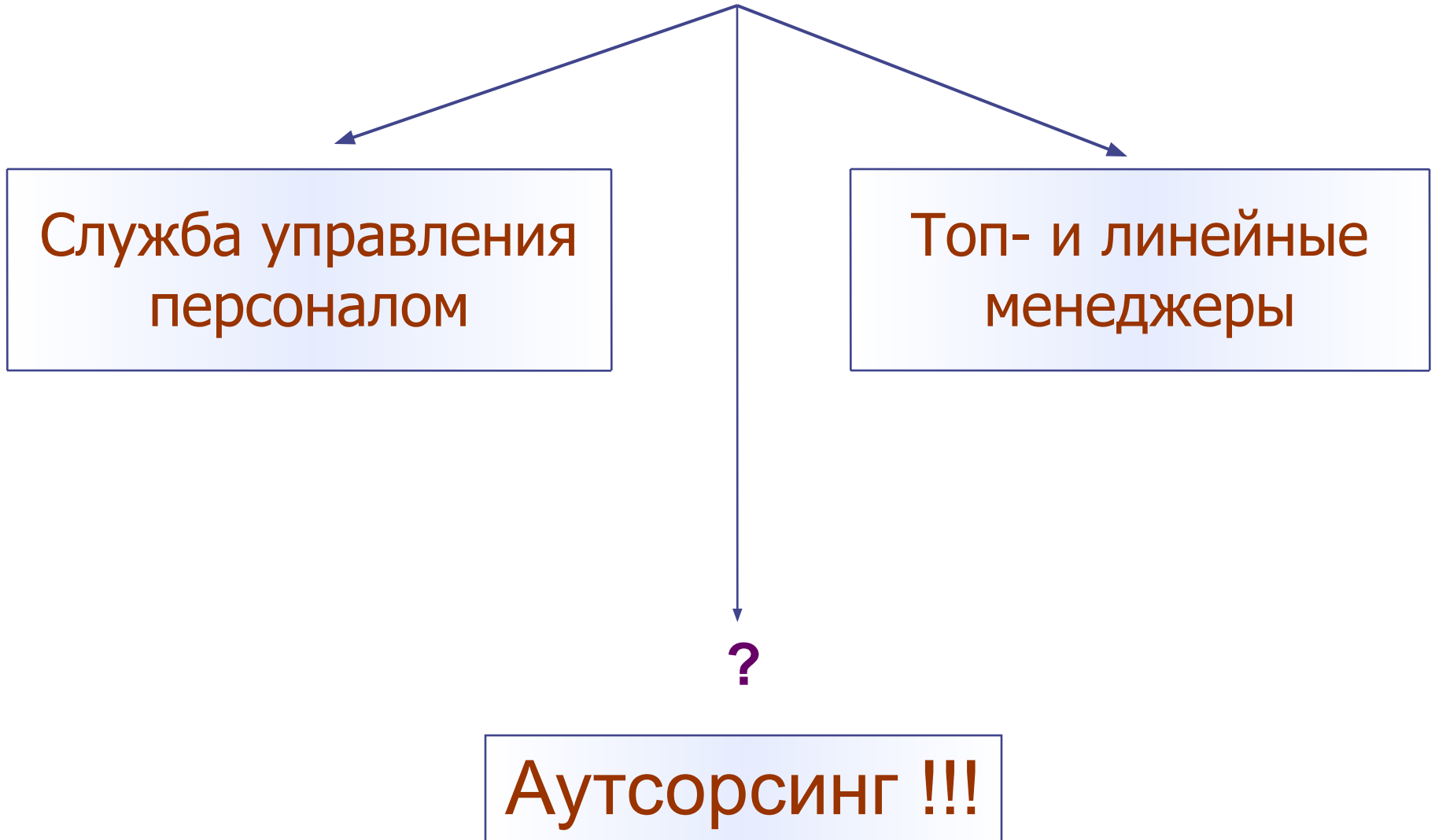
Функции службы УП (HR-менеджера) в развитой российской организации



1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)

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

1. Субъекты управления персоналом (этап развития организации)



2. Аутсорсинг в управлении персоналом

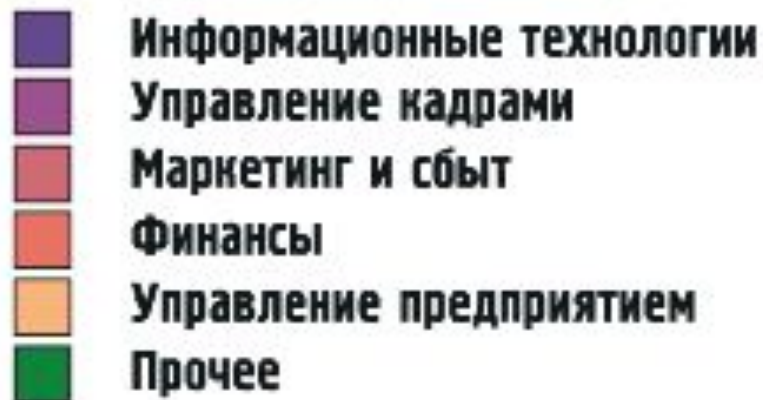
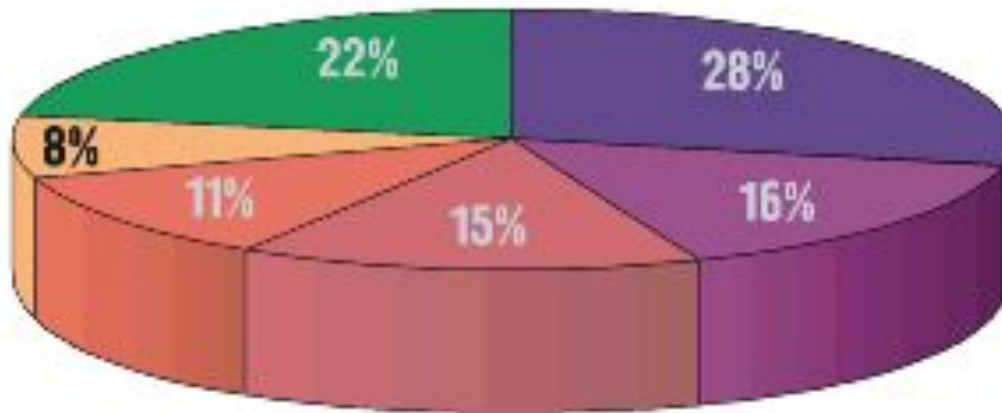
Аутсорсинг (outsourcing) —

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:

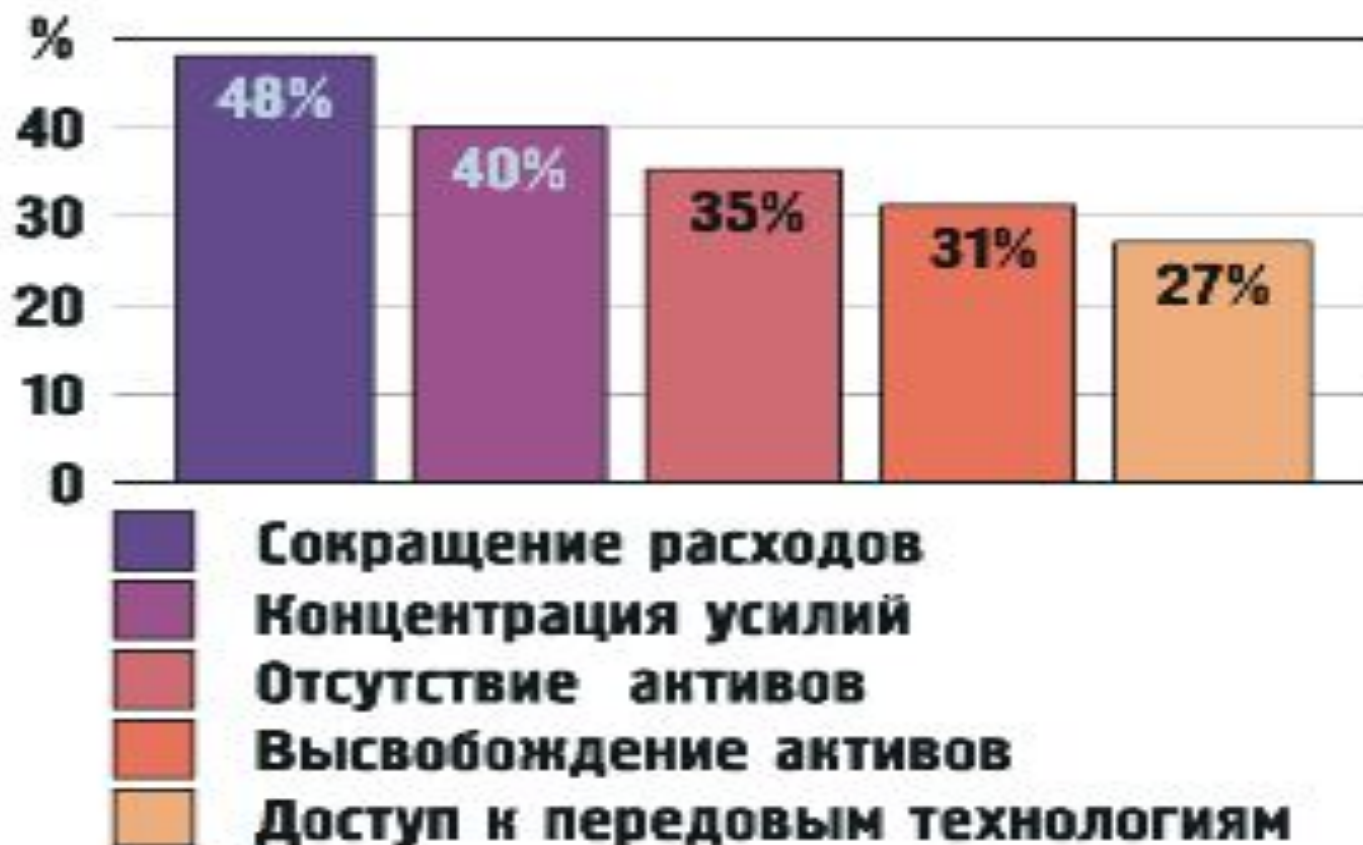
Компания ВР заключила с Exult corp. стратегическое соглашение в декабре 2009 г.

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

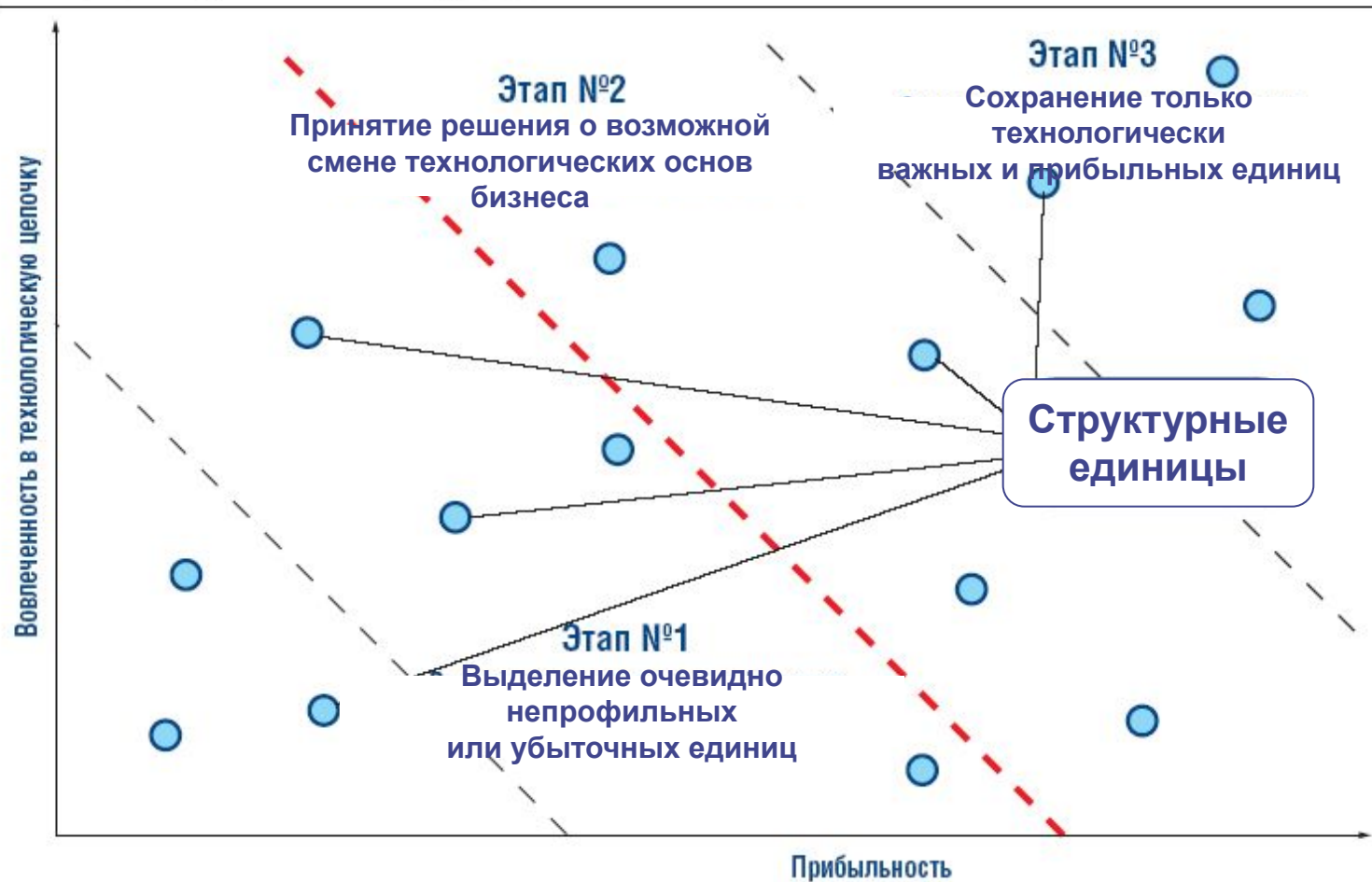
```
graph TD; A[Все бизнес-процессы] --> B[Основные бизнес-процессы  
(или другие названия:  
профильные, стратегически  
важные, добавляющие  
ценность)]; A --> C[Вспомогательные бизнес-  
процессы (или другие  
названия: непрофильные,  
стратегически неважные,  
увеличивающие стоимость)]; B --> D[←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

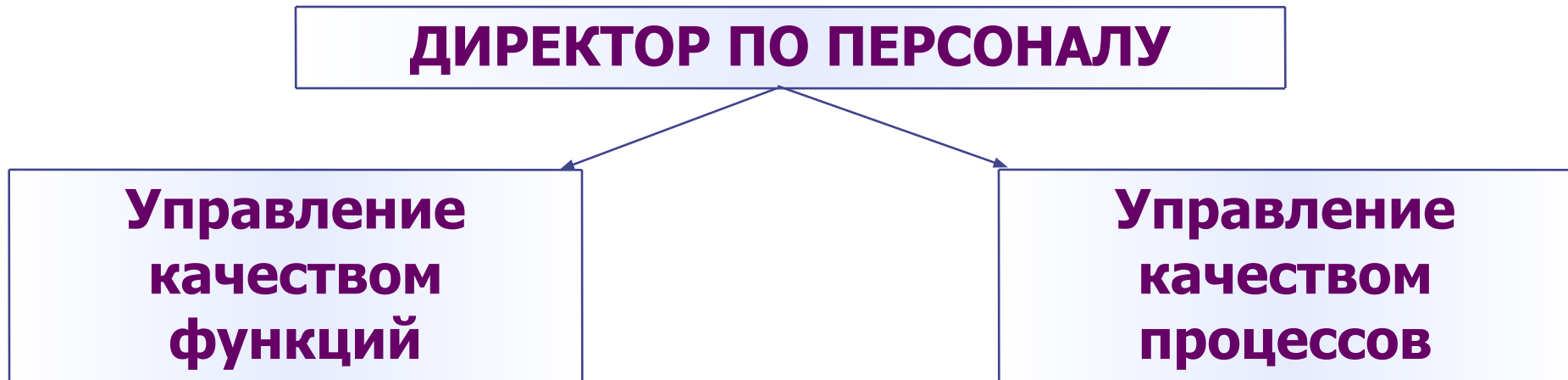
3. Структура службы управления персоналом (новая схема, пример ОАО «Весна»)



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**

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)

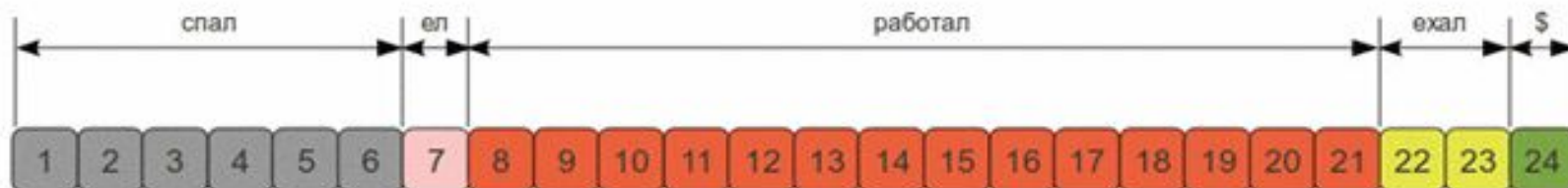
Должность	Уровень дохода в месяц, руб.
Директор по персоналу	85 000–200 000
Менеджер по компенсациям и льготам	30 000–70 000
Менеджер по обучению персонала	25 000–70 000
Менеджер по подбору персонала	20 000–40 000
Менеджер по персоналу	20 000–60 000
Инспектор по кадрам	20 000–40 000

ПОЧЕМУ ТРУДОГОЛИКАМ НУЖНО МЕНЬШЕ ПЛАТИТЬ?

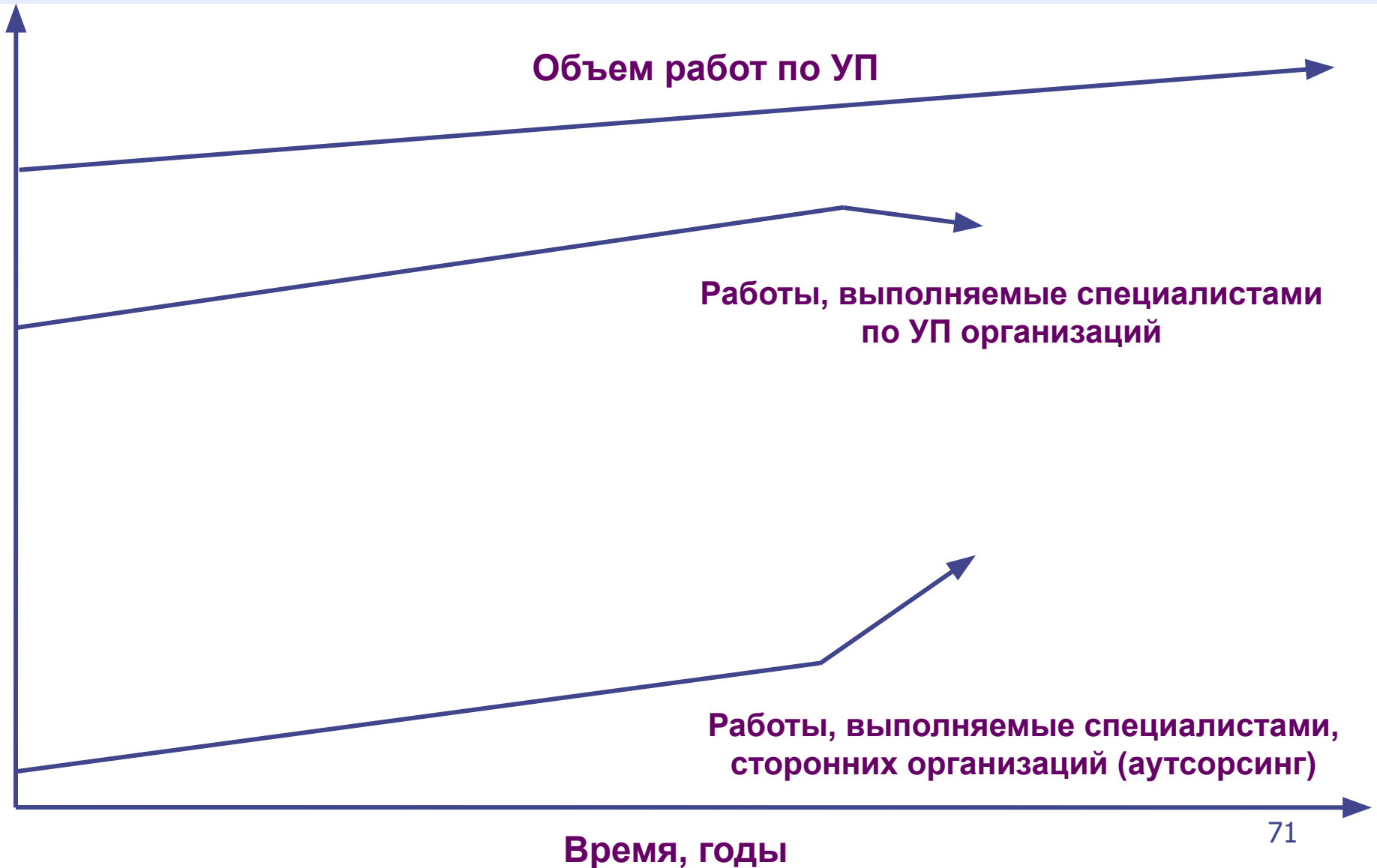
ЧЕЛОВЕК



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.



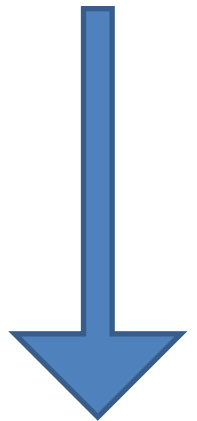
Иллюзии руководства относительно профессиональных возможностей эйчара и сферы его компетенции.

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, (846) 37-58-0-48

shutkinaev@mail.ru

8-9171446984