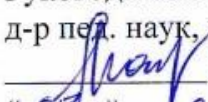


Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

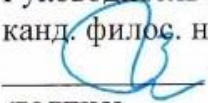
Руководитель ООП
д-р пед. наук, профессор
 И.Ю. Малкова
« 03 » 06 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА
УСЛУГ HR-КОНСАЛТИНГА И АУТСОРСИНГА
(НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УК «ЛАМА»)

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.03 – Управление персоналом

Куренкова Валерия Денисовна

Руководитель ВКР
канд. филос. наук, доцент
 А.О. Зоткин
подпись
« 03 » 06 2020 г.

Автор работы
студентка группы № 20605
 В.Д. Куренкова

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы аналитического обоснования и проектирования услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга	5
1.1 Понятийный анализ.....	5
1.2 История рынка HR-консалтинга и аутсорсинга в России и за рубежом	11
1.3 Обзор услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга для организаций	17
Глава 2. Практика аналитического обоснования услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга в компании «ЛАМА»	40
2.1 Характеристика организации.....	40
2.2 Исследование потенциала предоставления HR-услуг дирекции по персоналу компании «ЛАМА»	50
2.3 Разработка перечня услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга	58
Заключение	64
Список литературы	66
Приложение 1	72
Приложение 2	73
Приложение 3	74

Введение

В современных условиях развития организации бизнеса, многие компании, всех масштабов, сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов в сферах, которые не затрагивают основное направление их бизнеса, но являются важной составляющей его функционирования. Поэтому компании часто предпочитают доверять сферу управление персоналом сторонним специалистам.

Данная работа посвящена HR-консалтингу и HR-аутсорсингу, которые основываются на информационном преимуществе, опыте и знаниях в определенной области организации, предоставляющей услуги, а так же аналитическому исследованию, позволяющему обосновать проект предоставления данных услуг.

В начале 2000-х годов на мировом рынке услуг HR-аутсорсинга и консалтинга присутствовало несколько крупных игроков, расположенных преимущественно в развитых странах и предлагающих небольшой спектр услуг. На сегодняшний день рынок характеризуется наличием большого числа игроков в разных странах, предлагающих широкий спектр различных услуг.

В настоящее время на рынке HR-консалтинга высокая конкуренция и широкий спектр предложений. Данный рынок развивается, компаний, которые хотят на него выйти все больше и больше, ведь спрос на него, так же, растет.

Однако, российский рынок HR-консалтинга развивается гораздо медленнее, чем за рубежом, многие компании стремятся за количеством предлагаемых услуг, забывая об их качестве, тем самым вызывая недоверие со стороны потребителей. Для того, чтобы успешно выйти на рынок HR-услуг, необходимо изучить много аспектов и учесть многие факторы. На это и будет направлено данное исследование.

Данная работа представляет практическую значимость для ООО УК «ЛАМА», поскольку послужит основой для дальнейших исследований и работ на пути к выходу дирекции по управлению персоналом УК ЛАМА на рынок HR-консалтинга и аутсорсинга.

Объектом исследования является HR-консалтинг и HR-аутсорсинг.

Предмет исследования - аналитическое обоснование проекта представления услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга.

Цель выпускной квалификационной работы: выявить потребности рынка, чтобы разработать список HR-услуг, которые может оказывать УК «ЛАМА», основываясь на проведенном исследовании.

Согласно цели исследования, был поставлен следующий ряд задач:

1. Изучить теоретические основания аналитического обоснования и проектирования услуги HR-консалтинга и HR-аутсорсинга.
2. Изучить практику управления персоналом Компании «ЛАМА».
3. Определить перечень услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга, которые может предоставлять дирекция по персоналу Компании «ЛАМА».

В работе использовались следующие методы исследования: понятийный и теоретический анализ, реферативный анализ, метод интервью.

Работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической), заключения, списка используемой литературы и источников, приложений.

Глава 1. Теоретические основы аналитического обоснования и проектирования услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга

1.1 Понятийный анализ

В различных источниках можно найти множество определений понятий «HR-аутсорсинг» и «HR-консалтинг». Для вывода рабочих терминов данного исследования и определения различий между ними, проведем анализ определений.

Начнем с понятия HR-аутсорсинг. В учебном пособии, одной из задач которого является рассмотрение аутсорсинга как высокой технологии менеджмента, говорится, что «в международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации». ¹

Хейвуд Дж. Б. приводит следующее понятие: «аутсорсинг – это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене». ²

Витко В.С., Цатурян Е.А. определяют аутсорсинг как «способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала». ³

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая - М.: ИНФРА-М, 2009. - стр. 7.

² Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176с.

³ Витко В.С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цатурян. - М. : Статут, 2012. -. 128с.

Татьянок М.В. пишет, что «в основе развития временного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, нормативной целостностью».⁴

Нуртдинова А. Ф. в своих трудах под аутсорсингом понимает «привлечение сторонних организаций для выполнения определенных видов работ, не являющихся профильными для данной организации».⁵

Поляков В.В. и Щенин Р.К. пишут, что аутсорсинг – это «привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий».⁶

Встречается и такое определение: «Отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации данного бизнес-процесса у «третьей стороны»».⁷

«Аутсорсинг есть долгосрочное, ориентированное на результат бизнессотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью».⁸

Итак, рассмотрев различные определения понятия аутсорсинг, можно разделить их на две группы: подходы, определяющие аутсорсинг как передача/привлечением процессов организацией, и подходы, определяющие его как интеграцию/оптимизацию бизнеса.

⁴ Татьяна М. В Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры / М. В. Татьяна - М. : Московская финансово-промышленная академия, 2008. – 25с.

⁵ Нуртдинова А. Ф Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования - Хозяйство и право. 2004 г. № 9. - стр. 22

⁶ Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика. / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников - М. : ИНФРА-М, 2013. – 112с.

⁷ Щербаков В.В. Основы логистики: учебник для вузов / Щербаков В. В. - СПб.: Питер, 2009. - 432 с

⁸ Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса / С. Македонский [и др.] – М.: Астра, 2019. – 400с.

Выведем рабочее определение, основываясь на выделении ключевых слов и рассмотрении термина с разных сторон. HR-аутсорсинг – долгосрочное сотрудничество с квалифицированными, опытными поставщиками услуг в области управления персоналом и оптимизация бизнеса, путем передачи им частично или полностью функции управления персоналом в компании.

Перейдем ко второму понятию, которое, так же, является ключевым в данной работе.

Е.В. Шестакова в учебном пособии «Кадровый консалтинг и аудит» определяет консалтинг как «вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса», а HR-консалтинг как «вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.». ⁹

Э.Е. Воронин в учебном пособии «Кадровый аудит и консалтинг» дает следующие определения. «Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. В широком смысле консалтинг – это комплекс услуг, связанный с предоставлением консультаций по определенным, интересующим клиента вопросам». «Кадровый консалтинг – это профессиональная помощь руководителям и специалистам организаций в анализе, обосновании перспектив развития и использовании организационно-экономических

⁹ Кадровый консалтинг и аудит: [учебное пособие] / Е. В. Шестакова. - Оренбург : 2015. – 230 с.

инноваций, направленных на решение проблем организации в области управления персоналом».¹⁰

Селивоненко О. Г. В своем учебном пособии определяет консалтинг так же, как Е. В. Шестаков, а кадровый консалтинг как «систему организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала».¹¹

Крупная компания ManpowerGroup определяет кадровый консалтинг просто – «это комплекс услуг, связанных с повышением эффективности управления персоналом».¹²

Встречается и такое определение: «управленческий консалтинг-совокупность независимых экспертных советов и помощи по вопросам управления, включая помощь в их реализации».¹³

HR-PORTAL дает следующее определение: «Кадровое консультирование (кадровый консалтинг) - это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.»¹⁴

Таким образом, проанализировав разные источники, можно дать общее определение понятию «HR-консалтинг», которое будет включать аспекты,

¹⁰ Кадровый аудит и консалтинг: [учебное пособие для студентов] / Э. Е. Воронин, А. Е. Махметова; под ред. проф. В.И. Долгого. – Саратов: Изд-во Саратовского социально-экономического института : 2015. – 164 с.

¹¹ Кадровый консалтинг и аудит : [учебное пособие для студентов] / О. Г. Селивоненко - Орел : Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – 112 с.

¹² Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // ManpowerGroup Russia. – Электрон. дан. – М., 2020. URL: <https://manpowergroup.ru/services/hr-consulting/> (дата обращения: 20.04.2020).

¹³ Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 330 с.

¹⁴ Что такое кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // HR-PORTAL – Электрон. дан. – [Б. м.], 2019. – URL: <https://hr-portal.ru/article/chto-takoe-kadrovyy-konsalting> (дата обращения 20.04.2020).

повторяющиеся в работах у каждого автора, а так же особенности тех определений, которые были приведены выше:

HR-консалтинг (кадровый консалтинг) – профессиональная анализ, при необходимости, коррекция организационной структуры и культуры предприятия, а так же в обоснование перспектив развития и использовании организационно-экономических инноваций, направленных на решение проблем организации в области управления персоналом.

Чтобы структурировать общие черты и различия ключевых понятий работы, обратимся к таблице (Таблица 1) из статьи В. С. Семененко¹⁵, где они наглядно выделены.

Таблица 1

Кадровый консалтинг	Аутсорсинг
Общие черты	
- вид интеллектуальной деятельности в области консультационных услуг преимущественно на договорной основе; - взаимоотношения между заказчиком услуг и исполнителем регламентируются Гражданским кодексом Российской Федерации, который предусматривает заключение договора на комплексные услуги, в соответствии с которым фирма-аутсорсер обязуется выполнить услуги по определенному перечню, а предприятие-заказчик обязуется их оплатить (п.1 ст.779 ГК РФ)¹⁶; - информационный продукт, основанный на профессиональных компетенциях бизнес-консультантов	

¹⁵ Семененко В. С Кадровый консалтинг и аутсорсинг как виду управленческого консультирования // Научное периодическое издание «IN SITU». - 2016. - № 1-2. – С. 79 - 82.

¹⁶ Гражданский кодекс Российской Федерации : принят Гос. Думой 22 дек. 1995 г. : по состоянию на 18 марта 2019 г. – М.: Эксмо, 2019. – 608с.

Различия	
В соответствии с договором на выполнение услуг возможно разовое оказание услуг или же оказание услуг с определенной периодичностью	Преимущественно постоянное участие бизнес-консультанта в деятельности фирмы-заказчика, основанное на заключение договора на абонентское обслуживание от одного года с учетом предоставления отчетов об оказанных работах и услугах
Кадровый консалтинг – это вид консультационных услуг, связанный с решением задач в области управления персоналом обосновывающих принятие заказчиком оптимальных решений	Кадровый аутсорсинг - это вид интеллектуальных услуг, связанный с принятием обоснованных решений с целью реализации поставленных предприятием заказчиком задач в области управления персоналом
Ответственность за принятые решения в области управления возлагается непосредственно на руководителя предприятия	Ответственность за принятые решения возлагается непосредственно на бизнес-консультанта в области кадрового консалтинга

В работе будут исследоваться и HR-консалтинг, и HR-аутсорсинг, с точки зрения их общих черт, как одно целое – как часть рынка коммерческих услуг в сфере управления персоналом.

1.2 История рынка HR-консалтинга и аутсорсинга в России и за рубежом

История управленческого консультирования и аутсорсинга относится к началу XX века - ко времени таких великих менеджеров, как Генри Форд и Альфред Слоун-мл.

В 1914 году Эдвин Буз основывает свою фирму Буз-Аллен энд Хамилтон, в 1926 Джеймс Маккинзи – Маккинзи энд Компани. Они первыми стали применять на практике процессы бюджетирования, различные методы прогнозирования и структурирование организаций на подразделения. После долгового послевоенного затишья в 60-70-е годы стали появляться новые консалтинговые фирмы, занимавшиеся изначально лишь вопросами разработки стратегий. Это такие компании, как Бостон Консалтинг Групп, Байн энд Компани, Монитор Компани, а также крупнейшие аудиторские фирмы стали создавать свои консалтинговые подразделения.

Что касается аутсорсинга, узкоспециализированные фирмы, которые занимаются расчетом заработной платы и другими бухгалтерскими услугами, начали появляться только ближе к середине XX века. Происхождение термина аутсорсинг датируется 1989 годом, когда фирма Kodak решила нанять посредника-специалиста, который бы занимался покупкой, запуском и сопровождением специальных систем обработки информации.¹⁷

Итак, возраст консалтинга в мире как возникшей деятельности исчисляют с начала прошлого века. В России же консалтингу лишь свыше 20 лет. Однако, он может существовать и развиваться в современных условиях, что мы и наблюдаем в настоящий момент. Аутсорсинг же, можно сказать, существовал еще в СССР, только тогда мы знали его как «кооператив».¹⁸ В

¹⁷ Гниденко И.Г. Соколовская С.А Информационные технологии в бизнесе / И. Г. Гниденко, С. А. Соколовская. - М.: 2005 г. – 153 с.

¹⁸ Родионова С. А. Историческое развитие аутсорсинга // Символ науки. – 2018. - №7. – С. 74–76.

настоящее время он продолжает оставаться актуальным и набирать популярность.

Мировыми лидерами оказания услуг HR аутсорсинга и консалтинга являются компании из США и Великобритании. Это Accenture, Aon Hewitt, IBM и NorthgateArinso, на долю которых в 2014 году пришлось 53% рынка по размеру годовых контрактов.¹⁹ В России зарубежные консультационные компании представлены компаниями так называемой «большой четверки» - PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, то есть у них выстроены стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.²⁰

Мировой рынок управленческих консультационных и аутсорсинговых услуг поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних фирм – 25%, 1500 мелких фирм – 9%.²¹

Наиболее часто на аутсорсинг компании передают функцию рекрутмент. Также компании привлекают профессиональных HR-консультантов к расчетам заработной платы, управлению социальным пакетом, тренингам, формированию структуры компенсаций и карьерному менеджменту.

Кроме самого популярного подбора, компании охотно отдают партнерам функции обучения и развития своего персонала, проведения HR-исследований, оценки сотрудников, управления льготами и компенсациями,

¹⁹ Лукин Е. В. История происхождения аутсорсинга и его значимость на сегодняшний день // Изд-во Южно-Уральского Государственного Университета. – 2018. - № 3(35). – С. 61-64

²⁰ Большая четвёрка [Электронный ресурс] // Википедия : свободная энцикл. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2020. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)) (дата обращения: 22.04.2020).

²¹ Кадровый аудит и консалтинг: [учебное пособие для студентов] / Э. Е. Воронин, А. Е. Махметова; под ред. проф. В.И. Долгого. – Саратов: Изд-во Саратовского социально-экономического института : 2015. – 164 с.

карьерой, корпоративной информацией, организации корпоративных мероприятий и др.

Какие тенденции мы можем видеть на этом рынке на Западе? Выявлено, что западные компании прибегают примерно к пяти направлениям услуг HR-консалтинга. Эти направления тесно взаимосвязаны с факторами, которые непосредственно влияют на стоимость компании и на формирование ее роста. Самая востребованная услуга - это построение в компании систем поощрения и мотивации. Помимо этого, большим спросом пользуется услуга, основанная на понятии Workplace Focus (Во многих компаниях создаются мобильные группы под какой-то проект, основанные на горизонтальных связях. Отпадает необходимость четкой иерархии и вознаграждение непосредственно увязывается с реальным вкладом в работу). Третья проблема, которую помогают решить HR-консалтинг и аутсорсинг - привлечение и удержание сотрудников, создание собственного HR-бренда компании для возможности привлечения лучших специалистов к сотрудничеству и повышения эффективности бизнеса. В четвёртом направлении речь пойдет об обмене информацией между сотрудниками: как свободно она перемещается внутри компании, насколько является достоверной и подвергается ли искажению. И последнее, пятое направление, актуальное на Западе - это связь кадрового сектора с финансовыми технологиями и ИТ, взаимодействие которых обеспечивает высокую эффективность в сфере управления персоналом.

В России наблюдаются два направления. Первая - когда руководители хотят видеть кадровую сферу прозрачной настолько, насколько прозрачны и другие сферы в их компаниях. Им непонятны процессы этой сферы, и они не знают, как на них влиять. Часто руководители в таком случае пытаются организовать взаимосвязь между HR, финансами и ИТ. Вторая тенденция на российском рынке наблюдается в том, что наши руководители знают, как построить этот треугольник, знают, как провести все расчеты, но поменять отношение сотрудников друг к другу, к работе – не в их компетенции.

Опытные руководители понимают, насколько прозрачность в HR-сфере важна.²²

Развитие кадрового консалтинга в России прошло ряд этапов, которые органично связаны с развитием науки управления персоналом.²³ Таблица 2

Таблица 2

Этап	Наука управления персоналом	HR-консалтинг
Зарождение 1990 – 2000	Начало подготовки специалистов по управлению персоналом в рамках специальности «Менеджмент». Формирование научной школы управления персоналом. Появление систем управления персоналом на российских предприятиях.	Приход западных консалтинговых компаний, создание рынка консалтинговых услуг. Возникновение первой школы консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Формирование понятия «консультант»
Становление 2000 – 2008	Выделение управления персоналом в самостоятельную специальность. Широкое распространение на российских предприятиях систем управления персоналом, реализующих современные подходы к управлению персоналом.	Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний

²² Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // Юрисконсульт. – Электрон. дан. – [М.], 2014. – URL: <http://www.urisconsult.com/hr/kadrovyyj-konsalting.phtml> (дата обращения: 22.04.2020).

²³ Клопотовская П.В. Кадровый консалтинг: сущность и содержание // Социологические науки. – 2013. - № 5. – С. 15-19.

	Появление первых профессиональных сообществ специалистов по управлению	
Развитие 2008 – н.вр.	Выделение управления персоналом в самостоятельное направление подготовки. Регулярное проведение международных и межвузовских конференций и форумов по вопросам управления персоналом	Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом

Кадровый консалтинг как вид деятельности в настоящее время в России находится на стадии институционализации, а как вид бизнеса составляет все более значительный сегмент рынка деловых, коммерческих услуг, занимая с каждым годом все более значимый процент доли рынка консалтинга в России, что отражает потребность организаций в повышении эффективности управления персоналом.

HR-аутсорсинг уже вышел в тройку лидеров аутсорсинга в России, и занимает третью позицию в доли рынка аутсорсинга России (после аутсорсинга системного обеспечения и бухгалтерского учета).²⁴

На фоне того, что данные услуги пользуются все большим спросом, многие компании стараются выйти на этот рынок как можно скорее, сразу с большим пакетом услуг. Бывает и так, что они включают с свои услуги те направления, где, например, не имеют большого опыта, знаний, инструментов. Поэтому многие предприниматели сомневаются в компетентности аутсорсинговых и консалтинговых компаний. Они предпочитают тратить большие средства на поиски хороших специалистов в сфере HR для своей компании, упуская возможности, которые бы открыло им сотрудничество с предоставляющими услуги HR-консалтинга и аутсорсинга компаниями, знающими свое дело.

²⁴ Самые востребованные виды аутсорсинга в 2019 [Электронный ресурс] // Объединенная аутсорсинговая компания – Электрон. дан. – [М.], 2019. - URL: https://oak24.ru/news/samye_vostrebovannye_vidy_aoutsorsinga_v_2019/

Для того, чтобы в практической части исследования выявить, какие услуги может предложить компания «ЛАМА» на рынок, как одна из тех компаний, которые знают свое дело и вызывают доверие у предпринимателей, были изучены услуги российских и зарубежных компаний. Это было сделано с целью составления общего списка HR-услуг, оказываемых в мире.

1.3 Обзор услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга для организаций

Для того чтобы составить максимально полный перечень услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга, которые в настоящее время оказывают в России и за рубежом, я обратилась к сайтам компаний, которые сейчас активны на этом рынке. Это как крупные и средние Российские компании, так и мировые лидеры.

ManpowerGroup Russia (работают в 80 странах мира): ²⁵

- Рекрутинговые услуги:
 - Поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, а также проведение программ обучения для таких специалистов.
 - Массовый подбор персонала. Популярная HR-услуга, которая позволяет быстро нанимать работников на большое количество вакансий, например при открытии нового офиса или магазина.
 - Точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик.
- Аутсорсинг функций/процессов:
 - Индустриальный Аутсорсинг — передача организацией определённых бизнес-процессов, производственных функций, подбора и управления низкоквалифицированного и среднеквалифицированного труда в управление компании-подрядчику.
 - Аутсорсинг офисных функций - чтобы полностью сконцентрироваться на основных бизнес задачах, сэкономить время компании на поиск и оценку компетентности секретаря, на его обучение и внедрение в компанию, компания предлагает такое решение, как Аутсорсинг функции Reception, то есть берет на себя

²⁵ Сервисы [Электронный ресурс] // ManpowerGroup Russia- Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL: <https://manpowergroup.ru/services/> (дата обращения: 24.04.2020).

обязательства по обслуживанию и функционированию Вашей зоны ресепшн.

- Аутсорсинг функции поддержки прямых продаж - Аутсорсинг «полевого» персонала - передача бизнес-процессов, связанных с работой «полевой» команды, на аутсорсинг сторонней организации; при этом клиент интегрирует компанию-аутсорсера в свою организационную структуру: это связано с переключением внутренних связей с другими подразделениями компании-заказчика, внешних связей с его клиентами на исполнителя-аутсорсера.

Field Force Management включает в себя:

- Найм и оформление персонала;
 - Обучение персонала;
 - Организация системы отчетности;
 - Управление проектом (постановка задач, анализ продаж);
 - Контроль выполнения задач сотрудниками;
 - Разработка систем мотивации (KPIs).
- Функциональный аутсорсинг - передача внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса, но которые не являются основными (реклама, хранение и обработка информации, бухгалтерский учёт и т.д.). Функциональный аутсорсинг актуален как для компаний, занимающихся производством, так и предоставляющих различные виды услуг. При функциональном аутсорсинге Заказчик остается владельцем процесса/функции, передаваемого на аутсорсинг, а Исполнитель действует строго в соответствии с инструкциями и требованиями Заказчика. Передав на аутсорсинг часть бизнес-процессов, Заказчик имеет возможность контролировать качество выполняемых работ компанией-аутсорсером и совместно с Исполнителем работать над оптимизацией процессов.

- Аутсорсинг кадрового делопроизводства. На аутсорсинг можно отдать как все составляющие делопроизводства, так и его отдельные задачи. ManpowerGroup предлагает клиентам несколько востребованных услуг.
 - Аудит. Специалисты проверяют кадровую документацию компании и приведут ее в соответствие с законодательством, а также дадут необходимые рекомендации по делопроизводству.
 - Кадровый учет. Мы возьмем на себя разработку всех необходимых документов (приказов, штатного расписания, трудовых договоров и т. д.), а также оформление найма и увольнения сотрудников, командировок, отпусков, больничных персонала.
 - Расчет и выплата заработной платы. На аутсорсинг можно отдать все процессы, связанные с финансовым вознаграждением сотрудников. Расчет зарплаты выполняется по действующим законодательным нормам, с налогами и отчислениями в фонды.
- Кадровый или HR-консалтинг - это комплекс услуг, связанных с повышением эффективности управления персоналом. Он может включать в себя исследование положения на рынке труда, оптимизацию взаимоотношений между сотрудниками и другие процессы. Набор задач определяется в соответствии с индивидуальными целями клиента. Кадровый консалтинг от ManpowerGroup – это целая система востребованных сервисов, в том числе:
 - Аутплейсмент. Программы, направленные на успешное трудоустройство сотрудников, уволенных из компании (например, в результате реструктуризации);
 - Карьерный менеджмент. Комплекс мероприятий, направленных на оздоровление кадровой политики, мотивацию и эффективное

развитие рабочих навыков персонала, а также минимизацию риска потери самых важных сотрудников;

- Обзор заработных плат. Специалисты ManpowerGroup проводят исследования, результатом которых становится улучшение системы оплаты труда в компании, создание более действенных схем мотивации персонала.
- Также предлагается консалтинг для физических лиц, которым необходимо поработать над развитием своей карьеры. Специалисты помогут просчитать оптимальные стратегии поведения на рынке труда с учетом особенностей кандидата.
- Охрана труда:
 - Аудит системы охраны труда
 - Создание и внедрение системы охраны труда включает в себя:
 - разработку пакета локально-нормативной документации;
 - организацию проведения инструктажей;
 - организацию процесса обучения руководителей и сотрудников компании;
 - организацию медицинских осмотров;
 - организацию специальной оценки условий труда;
 - организацию выдачи средств индивидуальной защиты.
 - Консультирование по вопросам охраны труда. Периодичность работы экспертов ManpowerGroup: проектная работа; постоянная (абонентская); разовые консультации. Формат консультирования: выезд к клиенту; в письменной форме (e-mail); по телефону.
 - Аутсорсинг системы охраны труда, а именно передача функций службы охраны труда поможет Вам сконцентрироваться на основных бизнес-процессах, а также оптимизировать расходы компании.
 - Передача функций по обеспечению охраны труда - выполняется на основании гражданско-правового договора между организацией-заказчиком и компанией Manpower Group. Компания ManpowerGroup

в России внесена в реестр аккредитованных в Министерстве труда организаций, оказывающих услуги в области охраны труда (№ 4215 от 25.12.2015).

- Расследование несчастных случаев на производстве

PwC UK (250 тыс. сотрудников по всему миру)²⁶:

- Управление трудовыми ресурсами. Ответы на вопросы:
 - Как выстроить свою HR-технологию? «Ведущие организации перешли от вопроса "Как мы меняем технологию, чтобы она работала на нас?" на "Как мы можем изменить то, что мы делаем, чтобы получить лучшее из технологии?"
 - Как стратегически планировать рабочую силу?
 - Как повысить производительность при одновременном повышении вовлеченности сотрудников? (совместить автоматизацию и человеческие ресурсы)
 - Как оценить эффективность моей организации и HR-функции по отношению к рынку (Используя проверенную глобальную методологию, специалисты по измерениям, бенчмаркингу и аналитике помогают организациям понять сильные и слабые стороны своей рабочей силы и функциональных возможностей.)
 - Как выстроить коммуникации взаимодействие? (Правильная коммуникация - это ключ к вовлечению сотрудников, клиентов и акционеров, повышению производительности, повышению репутации и увеличению отдачи от инвестиций.)
 - Как внедрить виртуальную рабочую силу? Как построить цифровую рабочую среду — операционную модель нового поколения, где люди принимают решения, управляют и развивают

²⁶ Services People and Organisation pwc.UK [Electronic resource] // pwc.UK. - . - Electronic data. – [London], 2020. - URL <https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services.html>.

бизнес, а рутинные повторяющиеся операции выполняют программные роботы

- Вознаграждение:
 - Построение стратегии вознаграждения, связанной с эффективностью.
 - Моделирование политики потенциального вознаграждения и планов стимулирования для достижения положительных результатов для всех заинтересованных сторон.
 - Трудоустройство. «Поскольку мировые рынки становятся все более конкурентоспособными, подбор, управление и удержание сотрудников никогда не были более важны для бизнеса. Наша команда по трудоустройству может предоставить специализированные и коммерчески ориентированные консультации, которые помогут вам управлять ключевыми областями риска, связанного с занятостью. Работая в партнерстве с вами, мы можем помочь вашему бизнесу сохранить талант и снизить вероятность дорогостоящих судебных разбирательств - избежать репутационного ущерба и защитить ваш бренд.»
 - Решение гендерного разрыва
- Трудовое право
- Управление изменениями и коммуникации.
- Организационный дизайн и стратегия организации:
 - Оценка организации
 - Преобразование организации предприятия:
 - Реорганизация для достижения стратегических преимуществ, инноваций и / или эффективности
 - Редизайн роли корпоративного центра и бизнес-подразделений
 - Общие услуги и глобальная стратегия бизнес-услуг
 - Формальная и неформальная операционная модель стратегия и дизайн

- Преобразование управления эффективностью, включая разработку мер, показателей и стимулов
- Пенсии (Помощь в управлении вашей пенсионной системой, чтобы она обеспечивала наилучшие результаты как для участников, так и для корпоративных спонсоров)
- Глобальная мобильность: Решение проблемы сложности управления международной мобильной рабочей силой
- Эмиграция. Глобальная экономика требует глобальной бизнес-стратегии, которая неизменно включает в себя необходимость перемещения вашего самого важного актива, ваших людей, быстро и легко через границы. Поскольку государственные налоговые и иммиграционные службы часто сотрудничают, имеет смысл работать с глобальным провайдером, который может помочь вам планировать будущие шаги и предоставлять эффективные интегрированные иммиграционные и налоговые консультации.
- Лидерство. Работа с отдельными лидерами и командами лидеров, чтобы понять работу команды вместе с их личными возможностями, ролями и стилем руководства и помочь им разработать будущие стратегии для своей организации.

Данная компания работает и в России, и здесь услуги адаптированы под Российский рынок, выглядят иначе.

PwC Россия²⁷:

- Вознаграждение персонала и управление эффективностью:
 - Разработка системы управления эффективностью

²⁷ Управление персоналом, организационным дизайном и изменениями, услуги PwC в России [Электронный ресурс] // PwC в России. Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL - <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization.html>.

- Разработка и внедрение процесса целеполагания (При помощи процесса целеполагания обеспечить оптимальный баланс между объемом ответственности и уровнем вознаграждения за выполнение руководителями и сотрудниками поставленных целей.)
- Разработка и внедрение системы рейтингов и оценки компетенций руководителей и сотрудников
- Организационный дизайн:
 - Разработка целевой операционной модели. Операционная модель описывает то, каким образом организация реализует бизнес-модель в контексте географического охвата и распределения полномочий между корпоративным центром и активами, она позволяет проанализировать возможности создания центров экспертизы и общих центров обслуживания.
 - Разработка целевой организационной структуры. Предоставление экспертных услуг в области организационного дизайна, обеспечивая ваш бизнес гибкой операционной моделью, современной организационной структурой, бизнес-процессами и оптимальной численностью персонала, что позволит вашей компании сохранять и наращивать лидирующие позиции на рынке.
 - Оптимизация действующей организационной структуры.
 - Управление изменениями и трансформацией
- Система управления талантами:
 - Диагностика и развитие системы управления талантами. Диагностика системы управления талантами позволяет оценить, насколько процессы управления талантами эффективны для поддержки реализации стратегических целей и задач компании. Эта оценка формируется на основе количественного и качественного анализа драйверов исполнения стратегических целей бизнеса и практик управления талантами, используемых в компании.

- Трансформация процесса подбора персонала и ценностное предложение работодателя (EVP). Проекты по трансформации процесса подбора персонала позволяют повысить результативность и качество процессов привлечения кандидатов с рынка, одновременно обеспечивая оптимальность расходов на эту деятельность. Оценка, обучение и развитие сотрудников.
- Развитие топ-команд (помощь группе высших руководителей компании эволюционировать как команде).
- Удержание сотрудников и управление их вовлеченностью.
- Программы управления преемственностью и стратегическое планирование численности персонала
- Трансформация корпоративной культуры:
 - Диагностика корпоративной культуры
 - Определение целевого состояния культуры и разработка целевых моделей поведения. Опираясь на результаты диагностики корпоративной культуры, помощь в определении таких приоритетов культурной трансформации, которые, с одной стороны, будут основаны на уже имеющемся культурном «багаже», с другой – способствовать достижению стратегических целей компании.
 - Вовлечение менеджмента в процесс трансформации (Вовлечение менеджмента компании в процесс изменений, тем самым обеспечивая поддержку трансформации корпоративной культуры со стороны ключевых заинтересованных людей).
 - Внедрение новых моделей поведения силами неформальных лидеров мнения.
 - Создание системы поддержки и закрепления новых моделей поведения.
- Управление персоналом при совершении корпоративных сделок:
 - Услуги кадрового анализа (дью-дилидженс). Выявление кадровых проблем, которые могут повлиять на стоимость сделки. Работа направлена на выявление и понимание основных кадровых вопросов на

раннем этапе, определение их значимости и включение в документацию надлежащих механизмов защиты.

- Кадровые услуги, предшествующие закрытию сделки. Поиск лучших специалистов и правильное определение их функции.
- Кадровые услуги после закрытия сделки. Разработка сбалансированной кадровой стратегии и организационной структуры, технологии управления персоналом, процессов и инфраструктуры, процесса адаптации персонала, обеспечение соблюдения принципов корпоративной культуры при трансформации, сохранение вовлеченности заинтересованных лиц и ведение информационного взаимодействия.
- Управление изменениями.

IBM (более 300 офисов в 170 странах мира)²⁸ :

- Бизнес-стратегия и дизайн-услуги:
 - Консалтинговые услуги по цифровой стратегии и трансформации. Поможет вашей организации переосмыслить, как внедрять инновации, работать и взаимодействовать с клиентами, сотрудниками и партнерами по экосистеме, используя новые технологии для обеспечения новой ценности бизнеса. Ускорение формирования новых знаний и новых способов работы в технологически ориентированной среде с цифровой поддержкой.
 - Опыт проектирования. Исключительный опыт напрямую влияет на рост бизнеса, лояльность клиентов, удержание и доход, а также на вовлеченность сотрудников. IBM помогает создать исключительный опыт в области креативного дизайна и технологий.

²⁸ Services IBM [Electronic resource] // IBM. - Electronic data. – [N. Y.], 2020. - URL: <https://www.ibm.com/services/process> (access date: 23.04.2020).

- Бизнес-модель инновации и операционная модель услуги. Разработка четкой стратегии операционной модели для создания новых и прорывных конкурентных возможностей и дифференцированных предложений потребительской ценности.
- Услуги в области талантов и трансформации:
 - Кадровая трансформация и стратегия: HR является новым двигателем роста для организации, помогая привлекать и удерживать разнообразную и высококвалифицированную рабочую силу, которая поддерживает развивающиеся потребности бизнеса.
 - Приобретение Талантов
 - Развитие талантов: формирование культуры непрерывного обучения

Alight | Nga Human Resources²⁹

- Консультирование по кадрам и заработной плате и внедрение системы:
 - Консультирование по вопросам кадровой трансформации (HR Digital)
 - Управление изм
 - енениями
- Управление кадрами и зарплатами (приложения)
- Услуги по начислению заработной платы
- Кадровый аутсорсинг

AXES Management (Россия, Казахстан, Украина)³⁰:

- Исследование вовлеченности:

²⁹ Global leader in HR and payroll solutions NGA [Electronic resource] // NGA Human Resources. - Electronic data. – [London], 2020. - URL <https://www.ngahr.com>.

³⁰ Услуги AXES - Aon Hewitt Alliance Member [Электронный ресурс] // AXES - Aon Hewitt Alliance Member. Электрон. дан. – [Б. М.], 2020. - URL - <https://axes.ru/#services>).

- Исследование
- Фокус-группы
- Повышение вовлеченности:
 - Тренинг
 - Гайдбук по вовлеченности
- Диалог с сотрудниками:
 - Исследования лояльности
 - Исследования удовлетворенности
 - Исследования восприятия изменений
 - Исследования социально-психологического климата
 - Аренда платформы для исследований
- Корпоративные исследования:
 - Межфункциональные взаимодействия (позволяет повысить слаженность взаимодействия между подразделениями)
 - Бренд работодателя – позволяет понять, как сотрудники относятся к компании и как привлечь подходящих кандидатов.
 - Культура безопасности – выявит проблемные точки в работе компании, предотвратит несчастные случаи.
 - Exit интервью – позволит понять, почему сотрудники уходят из компании и как удержать ценных людей.

HR-UP (Москва)³¹:

- Оценка:
 - Ассесмент-центр
 - Фокус-группы
 - Опросники (почти все онлайн):
 - 360 градусов

³¹ HR-UP Услуги [Электронный ресурс] // HR-UP. . Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL - <https://hr-consulting.online>

- Пульс-опросы
- Метод парных сравнений (<https://hr-consulting.online/метод-парных-сравнений/>)
- Оценка корпоративной культуры (онлайн, доступ после заключения договора)
- Удовлетворенности.
- Вовлеченности (онлайн, доступ после заключения договора)
- Тесты личности:
- Тесты способностей:
 - Универсальных тест способностей
 - Вербальный тест способностей - оценка способности воспринимать и правильно, логично анализировать текстовую информацию, делать выводы. (Доступ к тесту можно приобрести как на определенное количество человек, так и безлимитный доступ на определенный период времени.)
 - Математический тест способностей. (Доступ к тесту можно приобрести как на определенное количество человек, так и безлимитный доступ на определенный период времени.)
- Вознаграждение:
 - Построение системы грейдов
 - Разработка системы мотивации
- Стратегия:
 - Стратегия управление талантами — описание принципов и правил, по которым компания строит управление наиболее талантливыми и перспективными сотрудниками внутри себя. Определение стратегии вознаграждения (консультация о том, как лучше платить, чтобы повысить эффективность и снизить затраты, как оценить вклад каждой должности и сделать грейдирование)
 - Построение HR-стратегии

- Автоматизация:
 - Автоматизация тестов и опросников
 - Тесты профессиональных знаний
- Развитие:
 - Коучинг
 - Персональный тренер (Опытный тренер, специалист в нужной вам сфере деятельности, формирует в ходе беседы необходимую программу курса так, чтобы быстро и эффективно сформировать необходимый навык.)
 - Вебинары готовые и под заказ
 - Тренинги:
 - Тренинги для HR
 - Тренинги для руководителей
 - Тренинги повышения эффективности
 - Методические пособия (разработка).

Центр Организационного Развития «HR Consulting»(Казахстан)³²:

- Кадровое Делопроизводство
 - Аудит кадрового делопроизводства.
 - Ведение кадрового делопроизводства.
 - Разработка документов по кадровому делопроизводству.
 - Восстановление кадрового делопроизводства.
- Подбор Персонала
 - Мониторинг рынка труда по необходимой вам вакансии.
 - Поиск кандидатов от имени вашей компании (при стратегической необходимости — от имени нашей компании).
 - Публикация вакансий в СМИ.

³² Аутсорсинг HR функций [Электронный ресурс]// сайт Центра Организационного Развития «HRConsulting» . Электрон. дан. – [Б. М.], 2020. - URL - <http://hrc.kz/outsorsing-hr-funktsij/>.

- Формирование подборки резюме.
- Обучение Персонала
 - Оценка уровня знаний до и после обучения.
 - Создание плана обучения и развития персонала.
 - Разработка методических материалов для обучения.
 - Проведение обучения.
 - Разработка системы наставничества.
 - Коучинг.
 - Подготовка внутренних тренеров.
 - Создание внутреннего учебного центра.
- Оценка и Аттестация персонала
 - Подготовка и проведение Аттестации с экспертным независимым заключением.
 - Ассессмент.
 - Оценка удовлетворённости трудом и действующей системы мотивации.
 - «360 градусов».
 - Психологическое и профессиональное тестирование.
- Мотивация и стимулирование персонала
 - Разработка системы мотивации и стимулирования.
 - Аудит системы мотивации и стимулирования.
 - Анализ рынка заработных плат.
- Корпоративная культура
 - Разработка Положения о персонале, регулирующего нормы и правила взаимоотношений персонала.
 - Разработка документации: этика, правила и стандарты.
 - Разработка формата корпоративных мероприятий.
 - Организация и проведение профессиональных конкурсов и соревнований, корпоративных мероприятий.

- Развитие идеологии Компании, донесение до персонала основной стратегии развития, ценностей и приоритетов.
- Психологические услуги
 - Консультации сотрудников.
 - Консультации руководства.
 - Коучинг.
 - Тестирование и рекомендации по развитию.
- Управленческий консалтинг
 - Разработка и внедрение новых систем управления (управление по целям, управление качеством, сбалансированная система показателей и др.)
 - Консультации по вопросам управления
 - Подготовка управленческой команды

Объединив похожие по формулировке и по содержанию услуги и объединив их в группы, был выведен общий список HR-услуг, которые на сегодняшний день существуют на рынке.

Поиск и подбор персонала:

- Составление профиля идеального сотрудника
- Текст вакансии «под ключ»
- Рекрутинг:
 - Поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, а также проведение программ обучения для таких специалистов.
 - Массовый подбор персонала. Популярная HR-услуга, которая позволяет быстро нанимать работников на большое количество вакансий, например при открытии нового офиса или магазина.
 - Точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик.
- Мониторинг рынка труда по необходимой клиенту вакансии.

- Формирование подборки резюме
- Публикация вакансий
- *Аутплейсмент*. Программы, направленные на успешное трудоустройство сотрудников, уволенных из компании (например, в результате реструктуризации)

Карьерное консультирование:

- составление резюме, сопроводительного письма, благодарственного письма;
- обзор рынка труда, включая мониторинг заработных плат;
- подготовка к собеседованию и консультирование по самопрезентации на собеседовании: как в кадровом агентстве, так и на стороне работодателя;
- рассылка резюме по кадровым агентствам и размещение его в открытом доступе;
- психологическое консультирование;
- разработка стратегии поиска работы;
- поиск вакансий

Кадровый аутсорсинг:

- Аудит кадрового делопроизводства.
- Ведение кадрового делопроизводства.
- Разработка документов по кадровому делопроизводству.
- Восстановление кадрового делопроизводства.
- Приём и увольнение сотрудников
- Расчет и выплата заработной платы. На аутсорсинг можно отдать все процессы, связанные с финансовым вознаграждением сотрудников. Расчет зарплаты выполняется по действующим законодательным нормам, с налогами и отчислениями в фонды.

Мотивация:

- Разработка систем мотивации (материальной и нематериальной) и стимулирования.
- Разработка систем дополнительного вознаграждения
- Разработка системы управления эффективностью
- Разработка системы KPI
- Аудит системы мотивации и стимулирования.
- Анализ рынка заработных плат. Обзор заработных плат. Результатом становится улучшение системы оплаты труда в компании, создание более действенных схем мотивации персонала.
- Построение системы грейдов
- Решение гендерного разрыва
- Разработка и внедрение процесса целеполагания (Цель проектов по декомпозиции стратегических целей – обеспечить каждого сотрудника целями и показателями эффективности)
- Разработка и внедрение системы рейтингов и оценки компетенций руководителей и сотрудников
- Работа с вовлеченностью:
 - Исследование вовлеченности:
 - Фокус-группы
 - Тренинги по повышению вовлеченности
- Работа с лояльностью:
 - Исследования лояльности
 - Разработка системы повышения лояльности
- Исследования удовлетворенности

Обучение Персонала

- Оценка уровня знаний до и после обучения.
- Создание плана обучения и развития персонала.

- Разработка методических материалов для обучения.
- Проведение обучения.
- Разработка системы наставничества.
- Коучинг.
- Подготовка внутренних тренеров.
- Создание внутреннего учебного центра.
- Персональный тренер (Опытный тренер, специалист в нужной вам сфере деятельности, формирует в ходе беседы необходимую программу курса так, чтобы быстро и эффективно сформировать необходимый навык.)
- Вебинары (готовые и под заказ)
- Тренинги (готовые и под заказ)
- Развитие топ-команд.

Оценка:

- Ассесмент-центр
- Подготовка и проведение Аттестации с экспертным независимым заключением.
- Оценка удовлетворённости трудом и действующей системы мотивации.
- «360 градусов».
- Психологическое и профессиональное тестирование.
- Тесты личности
- Тесты способностей
- Оценка удовлетворенности сотрудников
- Тайный покупатель

Охрана труда

- Аудит системы охраны труда
- Создание и внедрение системы охраны труда включает в себя:
 - разработку пакета локально-нормативной документации;
 - организацию проведения инструктажей;

- организацию процесса обучения руководителей и сотрудников компании;
- организацию медицинских осмотров;
- организацию специальной оценки условий труда;
- организацию выдачи средств индивидуальной защиты.
- Консультирование по вопросам охраны труда.
- Аутсорсинг системы охраны труда, а именно передача функций службы охраны труда (дб аккредитация)
- Расследование несчастных случаев на производстве

Корпоративная культура

- Разработка Положения о персонале, регулирующего нормы и правила взаимоотношений персонала.
- Разработка документации: этика, правила и стандарты.
- Разработка формата корпоративных мероприятий.
- Организация и проведение профессиональных конкурсов и соревнований, корпоративных мероприятий.
- Развитие идеологии Компании, донесение до персонала основной стратегии развития, ценностей и приоритетов.
- Оценка корпоративной культуры
- Трансформация корпоративной культуры

Работа с талантами

- Развитие талантов: формирование культуры непрерывного обучения
- Диагностика и развитие системы управления талантами
- Развитие EVP(ценностного предложения работодателя)
- Программы управления преемственностью и стратегическое планирование численности персонала
- Развитие топ-команд
- Стратегия управления талантами

Организационный дизайн

- Преобразование организации предприятия
- Разработка целевой операционной модели
- Разработка целевой организационной структуры
- Управление изменениями и трансформацией

Организационные изменения:

- Оценка готовности к изменениям
- Управление изменениями
- управления инновационными проектами и командами
- Построение и оптимизация бизнес-процессов

HR-консалтинг, HR-стратегия, HR-бренд:

- Разработка и внедрение новых систем управления
- Консультации по вопросам управления
- Подготовка управленческой команды
- Карьерный менеджмент. Комплекс мероприятий, направленных на оздоровление кадровой политики, мотивацию и эффективное развитие рабочих навыков персонала, а также минимизацию риска потери самых важных сотрудников
- Развитие EVP(ценностного предложения работодателя)
- Командное моделирование, работа с командами
- Построение HR-стратегии
- Стратегическое планирование рабочей силы
- Консультирование по вопросам кадровой трансформации (HR Digital)
- Построение коммуникаций

Другое

- Психологические услуги
 - Консультации сотрудников.

- Консультации руководства.
- Коучинг.
- Тестирование и рекомендации по развитию.
- Работа с эмоциональным интеллектом (как каждого сотрудника, так и команды): его оценка и выявление сильных сторон и ресурсов, чтобы с их помощью решать поставленные задачи слаженно, продуктивно
- Автоматизация HR-процессов
- Эмиграция. Глобальная экономика требует глобальной бизнес-стратегии, которая неизменно включает в себя необходимость перемещения вашего самого важного актива, ваших людей, быстро и легко через границы.
- Консалтинговые услуги по цифровой стратегии и трансформации
- Exit интервью – позволит понять, почему сотрудники уходят из компании и как удержать ценных людей.
- «Тренер в аренду»
- Проектная практика
- Event-менеджмент
- Тайный покупатель

Итак, проведя анализ информации из различных источников, можно сделать вывод, что HR-консалтинг в настоящее время очень развит, а в России активно развивается и в настоящее время. Перечень услуг, которые готовы предложить конкуренты, очень большой, и для того, чтобы быть конкурентоспособным при входе на этот рынок, не нужно пытаться угнаться за количеством предлагаемых услуг – нужно искать то, в чем ваши специалисты действительно компетентны. Или попробовать занять ту нишу на рынке, которая еще не занята – предложить свою услугу, аналогов которой на рынке еще нет.

В практической части исследования будет проведено исследование, которое позволит составить тот перечень услуг, которые компания «ЛАМА» сможет предлагать на рынок HR-услуг, будучи уверенны в их качестве.

Глава 2. Практика аналитического обоснования услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга в компании «ЛАМА»

Как было сказано в первой главе этой работы, для того, чтобы понять, какие услуги HR-консалтинга и аутсорсинга компания может предлагать на рынок, необходимо учесть многие факторы. Проведя исследование функций отделов и сотрудников Дирекции по персоналу компании «ЛАМА», был выведен перечень услуг, которые компания сможет с минимальными затратами, качественно, предоставлять на рынок HR-услуг.

2.1 Характеристика организации

Полное наименование организации: компания «ЛАМА» (Далее «ЛАМА»).

Правовой статус: Объединение юридических лиц.

Юридический адрес: 634021, г. Томск, ул. Кулагина ба, ст.42.

Компания «ЛАМА» - динамично развивающаяся компания в Сибирском регионе, Томской области, являющаяся лидирующей розничной сетью в г. Томске, с более чем двадцатипятилетней успешной историей бизнеса. Компания занимается производством продовольственных товаров, торговлей, общественным питанием. На данный момент штат насчитывает около 5000 сотрудников по 700 специальностям.

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России». Смысловой нагрузкой здесь наделено каждое слово, которое, в свою очередь, предопределяет более узкие цели компании. Также миссия определяет, что именно делает «ЛАМА» для потребителей.

1. «Мы» - это не только руководство компании, но и все сотрудники организации, потому что достичь успехов можно только путем совместных усилий. «ЛАМА» – это команда единомышленников. Люди, которые приходят в компанию получают не только работу, но и возможность профессионального

и личностного роста, пройти обучение и построить карьеру, а также реализовать свой творческий потенциал. Собственный корпоративный университет позволяет проводить уникальные тренинги и семинары для сотрудников, обучать и развивать каждого.

2. «Обеспечиваем» – сотрудники компании заботятся о качестве продукции, компания предлагает натуральные и качественные товары в магазинах, контролирует качество товаров поставщиков.

3. «Продовольственную безопасность» – компания ставит перед собой цель: обеспечить покупателей здоровыми и экологически чистыми товарами, привить понятие «здоровое питание» и культуру потребления натуральных продуктов. «ЛАМА» предлагает покупателям уникальные живые продукты, содержащие максимум полезных витаминов и микроэлементов, наполняющих организм силой, здоровьем и энергией. Вся продукция, попадающая в магазины, проходит проверку в собственной производственной лаборатории.

4. «России» – компания входит в «Союз независимых розничных сетей России».

Проверяя товары, исключается возможность попадания на прилавки товаров, не соответствующих стандартам качества, потребителям.

Для обеспечения выполнения данной миссии компания ставит перед собой следующие задачи:

- исключение продуктов с содержанием ГМО и опасных консервантов;
- обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;
- создание новых производств для категорий товаров, по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;
- обеспечение профессиональной логистики для сохранения качества доставляемой продукции;
- выстраивание партнерских взаимоотношений с производителями, заинтересованными в обеспечении рынка качественными товарами;

- создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании;
- быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;
- тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

Основная ценность компании «ЛАМА» – забота о потребителе, а именно:

- формирование культуры здорового и безопасного питания;
- в основе деятельности ПК «ЛАМА» - 100% учет потребностей и предпочтений потребителя;
- постоянное обновление ассортимента в полном соответствии потребностям потребителей;
- постоянное совершенствование качества и вкуса продукции в полном соответствии с предпочтениями потребителей;
- социальная ответственность ПК «ЛАМА».

Целью осуществления деятельности компании, является обеспечение покупателей (потребителей) широким ассортиментом качественных товаров по разумным экономически обоснованным ценам, удовлетворяющим требованию о соотношении цены и качества товара. Данная цель может быть достигнута только при условии соблюдения компанией и ее поставщиками требований действующего законодательства Российской Федерации.

В основе отношений компании с поставщиками лежат требования к качеству предлагаемых товаров, этика деловых взаимоотношений и контрактные обязательства. Компания стремится к гармоничному развитию бизнеса, опираясь в своей работе на взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, внедрение передовых технологий и мировой опыт организации розничной торговли. Поставщики сети – это постоянно обновляемый

уникальный ассортимент и неизменно высокий стандарт качества предлагаемой продукции.

Далее перейдем к истории создания. «ЛАМА» была основана в 1992 году, открыв свой первый торговый киоск на перекрёстке улиц Герцена и Новгородской. Затем были открыты ещё несколько киосков и небольшой магазин «Ореол» на ул. Карташова, 34. В 1997 году был открыт первый мини-маркет «ЛАМА» на пр. Фрунзе 100а - в тот момент это был совершенно уникальный для города торговый объект. В 1998 году был открыт пельменный цех, постепенно ставший пищекомбинатом, в 1999 году - пекарня. В 2000 году были открыты первый супермаркет «ЛАМА» и кафе «Подворье» на ул. Новгородской, 42. В 2002 году компания занялась производством колбас и мясных деликатесов. В 2005 году на ул. Учебной открылся первый гипермаркет «ФОГ-Сити», впоследствии переименованный в «Фуд-Сити». В 2005 году на ул. Мокрушина был открыт первый магазин «Абрикос».

Сегодня организационная структура управления в «ЛАМЕ» является смешанной. Деятельность компании охватывает множество обособленных, несвязанных между собой многопрофильных организаций. Из общего у них только – подчинение одной управляющей компании со множеством служб и отделов, во главе с Генеральным директором компании «ЛАМА» – Левчуговым Владиславом Викторовичем. Таким образом, компания управляется советом директоров, в который входят все руководители бизнеса и руководители управляющей компании. По взаимодействию между подразделениями компании применяется матричная система управления и проектное управление проектным офисом, что минимизирует реакцию на изменения и позволяет компании стремительно развиваться.

Помимо управляющей компании в состав также входят несколько крупных направлений бизнеса:

- Мультиформатная сеть розничной торговли: сеть универсамов «Абрикос», сеть супермаркетов «SPAR», «INTERSPAR», сеть гипермаркетов «ФудCity»;

· Пищекомбинат «ЛАМА» – производство продовольственных товаров под собственными торговыми марками «ЛАМА», «Сибиряков», «Впечатление», «Живое питание», «Щедрое море»:

- колбасное производство;
- мясное производство;
- рыбоперерабатывающее производство;
- производство замороженных полуфабрикатов;
- хлебопекарное производство;
- кулинарное производство;
- фабрика кухни;
- кондитерское производство, которое также работает и по индивидуальным заказам;

· Деволюпмент - разработка, проектирование и строительство торговых площадей как для магазинов компании, так и для предоставления помещений в аренду. Это сеть профессиональных торговых центров: Мира-Микс, Мармелайт, Изумрудный город, Смайл-СИТИ, Персональ, Зеркальный РИФ;

· Центр доктора Бубновского – медицинский центр по профилактике и лечению опорно-двигательного аппарата;

· Рекламное агентство «РекЛАМА». Агентство занимается сдачей в аренду рекламных поверхностей торговых центров и розничных магазинов;

· Корпоративный университет;

· Логистически-сбытовой комплекс, куда входят сотрудники транспортного цеха и складских помещений;

· Вспомогательные службы: экономические, юридические и т. д.

Достоинства данной организационной структуры в компании «ЛАМА» заключается в следующем:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;

- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

К недостаткам смешанной структуры можно отнести:

- чрезмерную заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- возможные проблемы с межфункциональной координацией;
- структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

Во главе каждой службы стоит директор, руководитель или начальник. Деятельность данных служб находится в тесной взаимосвязи, при этом дублирование функций полностью исключено. Цель каждой из служб детализирует общую цель «ЛАМЫ», а конкретные задачи подразделений – направлены на нее совместное достижение.

Розничная сеть «ЛАМА» на данный момент насчитывает более 60 магазинов с общей торговой площадью более 70 000 м²:

- около 53 универсама в формате «Абрикос», «Хороший выбор»;
- 4 супермаркета «SPAR»;
- 4 гипермаркета «ФудCity» и 1 гипермаркет «INTERSPAR».

Ежедневно сеть обслуживает более 100 000 покупателей, это является основным показателем лояльности клиентов. Компанией разработаны и параллельно развиваются 3 формата магазинов: универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, - каждый из которых обладает своей уникальной концепцией и востребован в своем рыночном сегменте.

Характеристика кадрового состава компании

Общее число сотрудников Компании «ЛАМА» - около 5000 человек. В компании работает значительно больше женщин, чем мужчин: женщины – 71% от числа сотрудников, а мужчины – 29%. Сотрудников, не достигших восемнадцатилетнего возраста в компании нет.

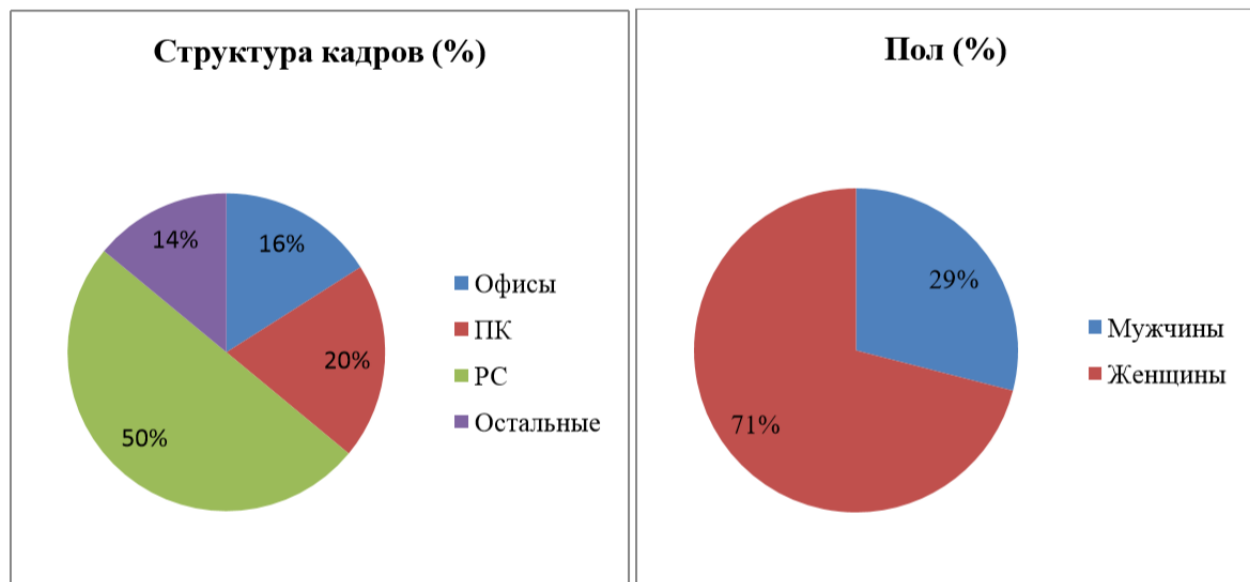


Рисунок 2 Численные характеристики пола и возраста кадрового состава

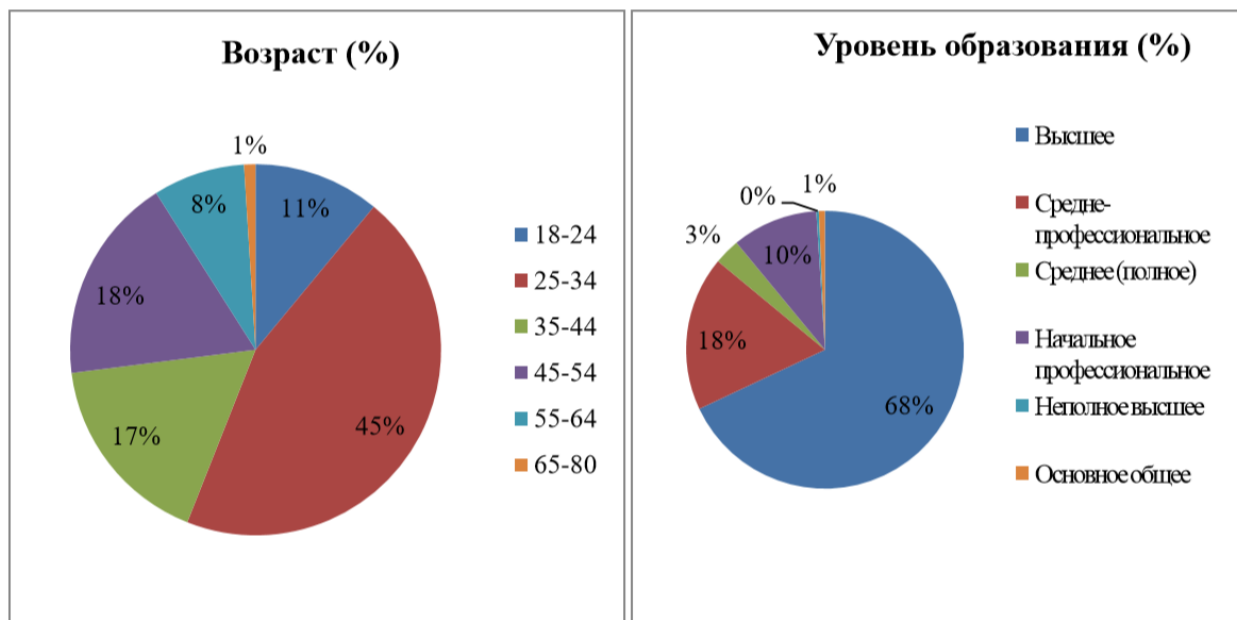


Рисунок 1 Численные характеристики возраста и уровня образования кадрового состава

Текущая текучесть персонала составляет 17,5%, что является низким показателем, учитывая, что половина сотрудников компании – работки

розничной сети. Так же стоит отметить, что коллектив компании достаточно молод, и что большая часть сотрудников имеет высшее образование.

Характеристика системы управления персоналом

Субъектом системы управления персоналом в организации является дирекция по управлению персоналом. Она состоит из директора по персоналу, отдела по подбору персонала, отдела по стимулированию и оплате труда, отдела по корпоративной культуре, Корпоративного университета, редакции газеты, отдела кадров, отдела организационного развития, проектного офиса, а также отдела по охране труда и технике безопасности.

Объект управления персоналом – процессы управления персоналом (подбор, отбор, найм, оценка, обучение, повышение квалификации, адаптация, мотивация персонала).

1. Подбор, отбор, найм персонала

Целью отдела подбора персонала является обеспечение компании персоналом качественно и в срок. Осуществление цели происходит путем поиска и отбора резюме на job-сайтах, анализа информации для собеседования, которую заполняет каждый кандидат, желающий работать в компании, а так же при помощи дополнительных оценочных средств, если это необходимо для определенной должности (выполнение кандидатом задания, тестирование в системе Ресурс-К и др.). Так же в задачи входит получение обратной связи как от руководителей, так и от кандидатов. Это происходит путем получения обратной связи от кандидатов (узнать, дошел ли он до руководителя после собеседования, вышел ли на стажировку, как проходит стажировка, все ли его устраивает), и руководителей в случае, если направленный кандидат не подходит (выяснить, чем кандидат не подходит на должность, чтобы в следующий раз учитывать это). Также опрашиваются уволившиеся сотрудники, для того чтобы понять, насколько верно был произведен отбор: насколько компания и должность подходят человеку и наоборот, выясняется, что нужно изменить, чтобы сотрудник остался в компании.

2. Адаптация.

Целью является ознакомление нового сотрудника со своими обязанностями и рабочим коллективом, а также вхождение его в новую должность. Руководители отделов организуют процесс адаптации для офисных сотрудников, для линейного персонала адаптацию может проводить сотрудник только с высшим разрядом. Адаптация сопровождается знакомством нового работника с историей фирмы, ее целями, миссией, а также корпоративными ценностями.

3. Мотивация.

Цель – побуждение сотрудников работать эффективнее. Для этого используются как материальные (заработная плата, надбавки, премии, льготы), так и нематериальные (благодарственные письма, проведение корпоративных развивающих мероприятий) стимулы. Данная функция находится в ведении отдела по мотивации и оплате труда, а также корпоративного университета. В отделах разрабатываются различные мероприятия по повышению заинтересованности работников в результатах своего труда.

4. Аттестация

В компании проходит аттестация как офисных сотрудников, так и линейного персонала. Офисные сотрудники оцениваются путем тестирования на знания, а также на основании аттестационных характеристик от руководителей. Для линейного персонала было принято решение о проведении конкурса как метода аттестации.

5. Оценка

Для проведения оценки создается рабочая экспертная группа. Проведение оценки позволяет определить, насколько сотрудники соответствуют предъявляемым к ним требованиям, определить возможности и потенциал работников. При оценке персонала применяются метод тайного покупателя и ассесмент-центр, компьютерная диагностика.

6. Обучение, развитие, повышение квалификации

На основании результатов аттестации и оценки принимается решение о необходимости обучения, переобучения или повышения квалификации сотрудников. Обучение производится, в том числе и корпоративным университетом путем проведения тренингов.

7. Организационная культура

Много внимания уделяется формированию и развитию организационной культуры. В компании имеет место проведение спортивных мероприятий, где участники могут поддерживать свою физическую форму, а также взаимодействовать с коллегами. Корпоративные мероприятия, такие как юбилей компании, 23 февраля, 8 марта, программа «Здоровый офис» позволяют сотрудникам почувствовать себя частью компании, повысить их приверженность организации. Сотрудников поздравляют, дарят подарки, на рабочих местах разыгрывают сценки и др.

2.2 Исследование потенциала предоставления HR-услуг дирекции по персоналу компании «ЛАМА»

Для оценки потенциала предоставления HR-услуг Компании «ЛАМА» будет использована методика «Анализ жизненного цикла»³³, проведено интервью с руководителями отдела поиска и подбора персонала, отдела мотивации и оплаты труда, Корпоративного университета. Так же для разработки итогового списка услуг, которые компания может предложить на рынок, будут использован метод «наблюдение», а так же анализ рынка.

Анализ жизненного цикла организации

В своей модели жизненного цикла организации И. Адизес выделял 10 стадий (см. Приложение 2). Компания «ЛАМА» на данный момент переживает стадию «Расцвет». Для организации характерно: высокая позиция среди конкурентов, ориентация на результат, рост продаж и прибыли, широкая клиентская база, расширение списка поставщиков, разработка новых проектов, высокое качество продукции, креативность. Достигнут определенный баланс между гибкостью и жестким контролем в управлении. Установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, а так же распределение ресурсов и система вознаграждений.

И. Адизес уверяет, что проблема любой компании на данном этапе – это желание сохранить все как есть. Но ведь если не выходить из зоны достигнутого, построенного комфорта, рано или поздно, технологии и услуги компании устареют, ведь конкуренты не стоят на месте, продолжают развиваться. Рынок и конкуренты всегда ищут возможности оптимизации затрат, разработки новых услуг и продуктов. Вторая проблема – нехватка

³³ Адизеса И. Управление жизненным циклом корпораций/ И. Адизес. – М.: МИФ, 2014. – 700 стр.

квалифицированных специалистов. Компании, обычно, решают ее путем выращивания кадров внутри организации. «ЛАМА» справляется с этой проблемой тем же путём.

Из анализа жизненного цикла организации можно сделать 2 вывода:

1. Организация находится на том этапе, когда потребители доверяют компании, когда компания сама выращивает специалистов и может быть уверена в их компетентности.

2. Для продления стадии «расцвет» компании необходимо продолжать развиваться, осваивать новые рынки. Выход на рынок оказания HR-услуг поможет как выйти на новый рынок, так и, вероятно, оптимизировать затраты, если таким образом HR-служба компании сможет выйти на самоокупаемость.

Интервью с руководителями

Для того, чтобы определить, какие услуги Дирекция по управлению персоналом Компании «ЛАМА» сможет предлагать на рынок с минимальными затратами, было проведено интервью с руководителями отделов подбора и адаптации персонала, мотивации и оплаты труда, Корпоративного университета. (Вопросы интервью в Приложении 3)

Результаты интервью были оформлены в таблицу.

	Корпоративный университет	Отдел поиска и подбора	Отдел мотивации
Функции	• Разработка программ обучения (семинары, курсы, тренинги) • Оценка и аттестация персонала • Составление индивидуального плана развития сотрудников • Работа с внутренним кадровым резервом (продвижение по карьерной лестнице,	• Организационно-координационная функция • Оценка кандидатов • Заккрытие вакансий • Привлечение кандидатов • Ведение кадрового резерва	• Разработка положений материального и нематериального стимулирования • Создание и поддержание корпоративной культуры • Формирование HR-бренда ○ Разработка систем оплаты труда или корректировка существующих

	передвижение по должностям) ○ Конкурс профессионального мастерства ○ Разработка мероприятий, направленных на работу с молодёжью		○ Администрирование базы Ахарт со стороны УП
Компетенции сотрудников	○ Разработка семинаров и тренингов ○ Проведение тренингов и семинаров ○ Разработка положений по аттестации с нуля (учатся) ○ Организация аренды помещений ○ Ведение бизнес-мероприятий ○ Event-менеджмент бизнес-мероприятий ○ Модераторство рабочих групп ○ Тренинги командообразования	• Закрывание массовых вакансий • Закрывание вакансий специалистов • Закрывание вакансий руководителей • Закрывание проектных вакансий • Оценка соискателей по рискам (массовый подбор) • Оценка специалистов	○ Специалист по оплате труда и мат. Стимулированию: ➤ Администрирование базы Ахарт ➤ Актуализация систем оплаты труда и мат. стимулирования ➤ Автоматизация (сейчас в процессе) ○ Специалист по корпоративной культуре: ➤ Проведение корпоративных мероприятий (разработка, согласование и проведение) ➤ Соц. пакет ○ Специалист по связям с общественностью 1. Визуальная составляющая мероприятий 2. HR-бренд 3. PR – кампании для проектов
Какие из предлагаемых в мире HR-услуг дирекция по персоналу может предложить	• Ассессмент-центр (как непосредственная оценка и как консультация во внедрении): <u>может оказывать</u>	• Составление профиля идеального сотрудника: можно оказывать • Текст вакансии «под ключ»:	• Разработка материальных и нематериальных систем мотивации: <u>материальные – да, если транслировать то, что использует компания,</u>

на рынок прямо сейчас? Если не может, то какие изменения потребуются, чтобы иметь возможность предложить эту услугу на рынок?	• Подготовка и проведение Аттестации с экспертным независимым заключением: <u>может, если найти форму независимого заключения</u> • «360 градусов» (как самый востребованный метод), другие методы оценки: <u>оценка 360 градусов в компании не используется, так как он затратный</u> • Оценка уровня знаний до и после обучения: <u>сейчас выстраивается такая система, после того, как эта автоматизированная система начнет работать в компании, ее можно будет предлагать на рынок</u> • Создание плана обучения и развития персонала: <u>можно предлагать</u> • Разработка методических материалов для обучения: <u>можно предлагать</u> • Проведение обучения: <u>можно предлагать</u> • Разработка системы наставничества: <u>можно предлагать.</u>	можно оказывать • Мониторинг рынка труда по необходимой клиенту вакансии: можно оказывать • Формирование подборки резюме: можно оказывать • Публикация вакансий • Аутплейсмент: можно оказывать • Поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, а также проведение программ обучения для таких специалистов: <u>можно оказывать</u> • Массовый подбор персонала: <u>можно оказывать</u> • Точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик: <u>можно оказывать</u> • Оценка, тесты: <u>можно, используя</u>	<u>нематериальные – да, если так же использовать имеющиеся наработки</u> • Разработка систем дополнительного вознаграждения: <u>видится как часть пакета услуг, не отдельно</u> • Разработка систем управления эффективностью: <u>не в ближайшее время</u> • Разработка системы KPI: <u>можно оказывать</u> • Аудит системы мотивации и стимулирования: <u>можно оказывать</u> • Анализ рынка заработных плат, обзор: нет ресурсов • Построение системы геймификации: <u>нет опыта</u> • Разработка и внедрение системы рейтингов и оценки компетенций руководителей и сотрудников: <u>нет</u> • Работа с вовлеченностью: <u>исследование вовлеченности, фокус-группы, тренинги по повышению вовлеченности: можно оказывать</u> • Работа с лояльностью: <u>исследования лояльности, разработка системы</u>
--	---	---	---

	• Коучинг: <u>эта задача стоит в зоне ближайшего развития, нужно изучить инструменты, пройти курс коучинга, затем можно будет предлагать на рынок услуг</u> • Подготовка внутренних тренеров. • Создание внутреннего учебного центра: <u>можно предлагать</u> • Вебинары (готовые и под заказ): <u>сейчас этому учатся, потом будет возможность выведения на рынок</u> • Тренинги (готовые и под заказ): <u>можно предлагать</u> • Развитие топ-команд • <i>Решение разрыва между поколениями: можно разработать тренинг взаимодействия между поколениями</i> ▪ «Тренер в аренду» ▪ Проектная практика	<u>имеющиеся методики</u> • Карьерное консультирование: <u>можно оказывать, пройдя соответствующее обучение</u> • Использование точечных методик оценки, комплекса методик (нужно изучить спрос, методики, какие методики будут валидны, актуализировать свои знания в психодиагностике, опробовать на себе) <u>Нужно научиться грамотно продавать компании заказчиков кандидатов</u>	повышения лояльности: <u>можно оказывать</u> • <i>Решение разрыва между поколениями: нужно предлагать разные условия</i> • <i>Разработка и сопровождения курса знакомства с компанией</i> • <i>Event-менеджмент</i> • <i>Консультирование по работе с Ахарта</i>
Если что-то, что Вы считаете «изюминкой	Постоянное создание чего-то нового, создание	Опыт поиска специалиста и тех мотиваторов, которые способны	Проведение мероприятий

» своего отдела? Возможно, что-то, что другие не делают? Или, то, что у вас очень хорошо отлажено? То, чем хотелось бы с гордостью поделиться?	определенного из неопределенного	убедить его работать в компании	
Есть ли у Вас какие-нибудь невоплотимые в жизнь идеи, относительно вашей сферы HR?	Пока главная идея – это максимальная автоматизация, но она исполнима, вопрос лишь во времени	Максимальная автоматизация	
Предположив, что компания предлагает консалтинг по всем выше перечисленным возможным услугам, сколько человек потребуется для организации работы?	Если перевести некоторые курсы в дистанционный формат, то можно справиться имеющимися силами, либо +1 методист, который будет переводить курсы в дистанционный формат На всю дирекцию нужен специалист по продажам	Специалист по продажам, человек, который будет заниматься массовым подбором и человек, который будет искать специалистов (при условии, что мы только вышли на этот рынок и клиентская база пока невелика)	Предположить сложно, здесь нужно учитывать множество факторов

Таблица 3

Таким образом, отвечая на вопрос, какие из предлагаемых в мире HR-услуг дирекция по персоналу может предложить на рынок в ближайшее время с минимальными затратами, после проведенного исследования рынка и функций отделов дирекции, можно составить следующий перечень услуг:

- Ассессмент-центр (как непосредственная оценка и как консультация во внедрении)
- Подготовка и проведение Аттестации с экспертным независимым заключением: может, если найти форму независимого заключения
- Оценка уровня знаний до и после обучения: сейчас выстраивается такая система, после того, как эта автоматизированная система начнет работать в компании, ее можно будет предлагать на рынок
- Создание плана обучения и развития персонала:
- Разработка методических материалов для обучения
- Проведение обучения
- Разработка системы наставничества
- Коучинг: эта задача стоит в зоне ближайшего развития, изучаются инструменты коучинга, затем можно будет предлагать на рынок услуг
- Подготовка внутренних тренеров.
- Создание внутреннего учебного центра: можно предлагать
- Вебинары (готовые и под заказ): сейчас этому учатся, потом будет возможность выведения на рынок
- Тренинги (готовые и под заказ): можно предлагать
- Развитие топ-команд
- Решение разрыва между поколениями: можно разработать тренинг взаимодействия между поколениями
- «Тренер в аренду»
- Проектная практика

- Составление профиля идеального сотрудника
- Текст вакансии «под ключ»
- Мониторинг рынка труда по необходимой клиенту вакансии
- Формирование подборки резюме
- Публикация вакансий
- Аутплейсмент
- Поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, а также проведение программ обучения для таких специалистов
- Массовый подбор персонала
- Точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик
- Оценка, тесты: можно, используя имеющиеся методики
- Разработка материальных и нематериальных систем мотивации: материальные – да, если транслировать то, что использует компания, нематериальные – если, так же, использовать имеющиеся наработки
- Разработка системы KPI: можно оказывать
- Аудит системы мотивации и стимулирования
- Работа с вовлеченностью: исследование вовлеченности, фокус-группы, тренинги по повышению вовлеченности
- Работа с лояльностью: исследования лояльности, разработка системы повышения лояльности:
- Разработка и сопровождения курса знакомства с компанией
- Event-менеджмент

2.3 Разработка перечня услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга

Вернемся к теоритической части исследования и отметим, что наибольшей популярностью в сфере услуг HR-консалтинга и аутсорсинга в России пользуются, по сути, те, что заключаются в основных функциях и задачах HR: оценка персонала, управление эффективностью и мотивацией, формирование кадрового резерва, развивающие программы и тренинги, разработка HR-стратегии, обучение и развитие персонала.

Последним этапом работы будет итоговая таблица, в которой будут только те услуги, мотивация осуществления которых подкрепляется спросом на рынке, моими наблюдениями, или возможностью выйти на еще незанятую нишу рынка. Так же в ней будет прописана стоимость за оказание данной услуги в Томске, в ближайших регионах, опираясь на сайты компаний, занимающихся HR-консалтингом и аутсорсингом.

Услуга	Мотивация выхода на рынок оказания услуги	Примерная стоимость
Поиск и подбор персонала (Мониторинг рынка труда по необходимой клиенту вакансии, формирование подборки резюме, публикация вакансий, поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, массовый подбор	Услуги в области поиска и подбора персонала всегда были самыми востребованными. Учитывая, что специалисты компании сталкиваются с различными задачами поиска и подбора (от кладовщиков-грузчиков до IT-специалистов и топ-менеджмента) и успешно с ними справляются, можно не сомневаться в их компетентности. Обращаясь к методу наблюдения: в отдел	Томск и ближайшие регионы: 5 000 – 60 000 рублей за услугу (фрилансеры). Подбор менеджеров и руководителей в сфере продаж; менеджеров и специалистов на типовые позиции - 7%от годового

персонала, точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик	по несколько раз в месяц звонят и интересуются, занимается ли компания подбором персонала для других компаний. Поэтому не смотря на то, что многие уверяют, что через 3-4 года процесс поиска и подбора персонала будет полностью автоматизирован, он остается одним из самых востребованных, Компании «ЛАМА» стоит рассмотреть возможность выхода на рынок предложения данных услуг.	дохода специалиста; Прямой поиск ТОП менеджеров и уникальных специалистов 12%от годового дохода специалиста.
Создание плана обучения и развития персонала, разработка методических материалов для обучения, проведение обучения, разработка системы наставничества	Обучение и развитие персонала, так же, является одной из самых востребованных HR-услуг в сфере консалтинга, и продолжает набирать популярность. Корпоративный университет компании, как и отдел поиска и подбора, имеет большой опыт работы с различными категориями сотрудников. Услуги, которые прописаны в левом столбце таблицы были	Информация в источниках о возможной стоимости услуг отсутствует.

	охарактеризованы руководителем Корпоративного университета как «можем предлагать на рынок» без дополнительного обучения, так как опыт позволяет это делать. Задача, которую необходимо решить перед выходом на рынок: расширение штата Корпоративного университета.	
Тренинги (готовые и под заказ) «Тренер в аренду», подготовка внутренних тренеров	Тренинги, так же, пользуются большим спросом в различных организациях. Многие компании сталкиваются с потребностью в организации тренингов, но не имеют опыта в разработке, в таком случае они покупают готовую программу тренингов. Бывает, что компании сталкиваются с такими индивидуальными проблемами, для разрешения которых еще не было разработано тренингов, в таком случае, они готовы заплатить за его разработку.	Москва: Вариант1: Модерация ваших мероприятий. Стоимость от 12 000 рублей за одного модератора в день. Вариант2: Привлечение бизнес-тренера для коротких тренингов (3-4 часа). Стоимость от 15 000 рублей. Вариант3: Привлечение бизнес-тренера на

	Корпоративный университет «ЛАМА» имеет опыт разработки тренингов и владеет необходимыми знаниями и инструментами, чтобы предлагать эту услугу на рынок услуг. Что касается интересной услуги «тренер в аренду», то многие компании, даже приобретая программы тренингов, не всегда могут эффективно их реализовать. Опыт тренеров «ЛАМА» огромный, они бы смогли оказывать услугу проведения тренингов.	полноценный тренинг. Стоимость от 60 000 за одного бизнес-тренера за двухдневный тренинг. По стоимости разработки и продажи тренингов – здесь все очень индивидуально, средней цены на них нет. Курс подготовки внутренних тренеров от 15 000 рублей.
Разработка и сопровождение Welcome-тренинга	Данная услуга не является одной из самых «топовых» в спросе, но компания имеет опыт разработки и успешного проведения данного курса на протяжении нескольких лет, повышая тем самым уровень лояльности сотрудников к организации. Большинство крупных компаний проводят	Информация в источниках о возможной стоимости услуг отсутствует.

	данный курс со своими новыми сотрудниками, но средний бизнес не всегда уделяют этому внимание. Можно найти правильный подход к продвижению данной услуги, и предложить на рынок, поэтому отнесем ее к списку рекомендаций.	
Разработка системы КРІ	При разработке и внедрении данной системы, компании сталкиваются с различными сложностями, особенно, если не имеют в этом никакого опыта. Компания «ЛАМА» имеет опыт разработки и внедрения данной системы, соответственно, может предлагать услугу на рынок.	Разработка и внедрение 100-120 тыс. рублей (Москва)
Аудит системы мотивации и стимулирования	Данную задачу непосредственно приходится решать отделу мотивации для актуализации систем мотивации персонала компании. Поэтому, можно говорить, что они имеют большой опыт в проведении данной процедуры и могут	Информация в источниках о возможной стоимости услуг отсутствует.

	предложить ее как услугу на рынок.	
Event-менеджмент	Речь идет именно о проведении таких мероприятий, как бизнес-игры, конференции, и др. Данная услуга являются востребованной на рынке, но не многие компании на рынке качественно предоставляют услуги Event-менеджмента для бизнеса, так как не специализируются на этом. Компания «ЛАМА», как представитель бизнеса и имея в этом опыт, могла бы так же вывести данную услугу на рынок.	Информация в источниках о возможной стоимости услуг отсутствует.

Разработанный список HR-услуг, которые Компания «ЛАМА» смогла бы предложить на рынок в ближайшем будущем, был передан руководству компании, и в настоящий момент находится на стадии реализации.

Заключение

В результате исследования выявлены особенности и различия HR-консалтинга и HR -аутсорсинга, даны рабочие определения на основе анализа определений из различных источников.

В работе представлен ретроспективный анализ становления рынка данных услуг, особенности развития и тренды за рубежом и в России. В настоящее время HR-консалтинг за границей очень развит. В России он активно развивается и в настоящее время, однако и по сей день отстает от западных стран. Одна из причин кроется в менталитете: руководители не доверяют посторонним консультантам, считают, что никто не знает их организацию лучше них самих, не доверяют качеству услуг. Поэтому компании, предлагающие на рынок HR-консалтинг и аутсорсинг, должны повышать качество услуг, а не количество. Это поможет не только развитию данного рынка в России, но и сделает вас более конкурентоспособными.

Представлен маркетинговый аналитический обзор сайтов различных компаний, предлагающих HR-консалтинг и аутсорсинг на рынок, от мировых лидеров до небольших российских компаний, результатом которого стал общий перечень услуг, оказываемых в мире.

Установлено, что для проектирования услуг HR-консалтинга и HR-аутсорсинга необходим анализ системы управления персоналом в организации, которая проектирует данные услуги. Показано, что использование методики «Анализ жизненного цикла» по И. Адизесу позволяет выявить потенциал компании для освоения нового рынка. Так же становится важным анализ функций структурного подразделения. Знакомство с функционалом отделов помогло выявить, какие из функций могут в дальнейшем стать услугами, без больших затрат.

Продуктом исследования стал перечень услуг HR-консалтинга и HR -аутсорсинга, которые Компания «ЛАМА» смогла бы предложить на рынок в ближайшем будущем. Перечень передан руководству компании, и в

настоящий момент идет дальнейшее работа над выходом на рынок услуг управленческого консалтинга и аутсорсинга.

Список литературы

1. Global leader in HR and payroll solutions NGA [Electronic resource] // NGA Human Resources. - Electronic data. – [London], 2020. - URL <https://www.ngahr.com>. (access date: 25.04.2020)
2. HR-UP Услуги [Электронный ресурс] // HR-UP. Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL - <https://hr-consulting.online> (дата обращения: 25.04.2020).
3. Services IBM [Electronic resource] // IBM. - Electronic data. – [N. Y.], 2020. - URL: <https://www.ibm.com/services/process> (access date: 23.04.2020).
4. Services People and Organisation pwc.UK [Electronic resource] // pwc.UK. - Electronic data. – [London], 2020. - URL <https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services.html>. (access date: 23.04.2020)
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций/ И. Адизес. – М.: МИФ, 2014. – 700 стр.
6. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая - М. : ИНФРА-М, 2009. – 7с.
7. Аутсорсинг HR функций [Электронный ресурс]// сайт Центра Организационного Развития «HRConsulting» . Электрон. дан. – [Б. М.], 2020. - URL - <http://hrc.kz/autsorsing-hr-funktsij/>. (дата обращения: 27.04.2020).
8. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса / С. Македонский [и др.] – М.: Астра, 2019. – 400с.
9. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 381стр.

- 10.Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Юнити, 2008. — 560 с.
- 11.Большая четвёрка [Электронный ресурс] // Википедия : свободная энцикл. — Электрон. дан. — [Б. м.], 2020. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)) (дата обращения: 22.04.2020).
- 12.Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2015. — 688 с.
- 13.Витко В.С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цатурян. - М. : Статут, 2012. -. 128с.
- 14.Гниденко И.Г. Соколовская С.А Информационные технологии в бизнесе / И. Г. Гниденко, С. А. Соколовская. - М.: 2005 г. — 153 с.
- 15.Гражданский кодекс Российской Федерации : принят Гос. Думой 22 дек. 1995 г. : по состоянию на 18 марта 2019 г. — М.: Эксмо, 2019. — 608с.
- 16.Д. Зенкин HR-аутсорсинг: как грамотно распределить функции компании и сэкономить бюджет HR-отдела / Управление персоналом. 2009.-№12.
- 17.Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / авт. Егоршин А. П. - Н. Новгород : НИМБ. — 2017.- 720стр.
- 18.Кадровый аудит и консалтинг: [учебное пособие для студентов] / Э. Е. Воронин, А. Е. Махметова; под ред. проф. В.И. Долгого. — Саратов: Изд-во Саратовского социально-экономического института : 2015. — 164 с.
- 19.Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // Юрисконсульт. — Электрон. дан. — [М.], 2014. — URL: <http://www.urisconsult.com/hr/kadrovyj-konsalting.phtml> (дата обращения: 22.04.2020).

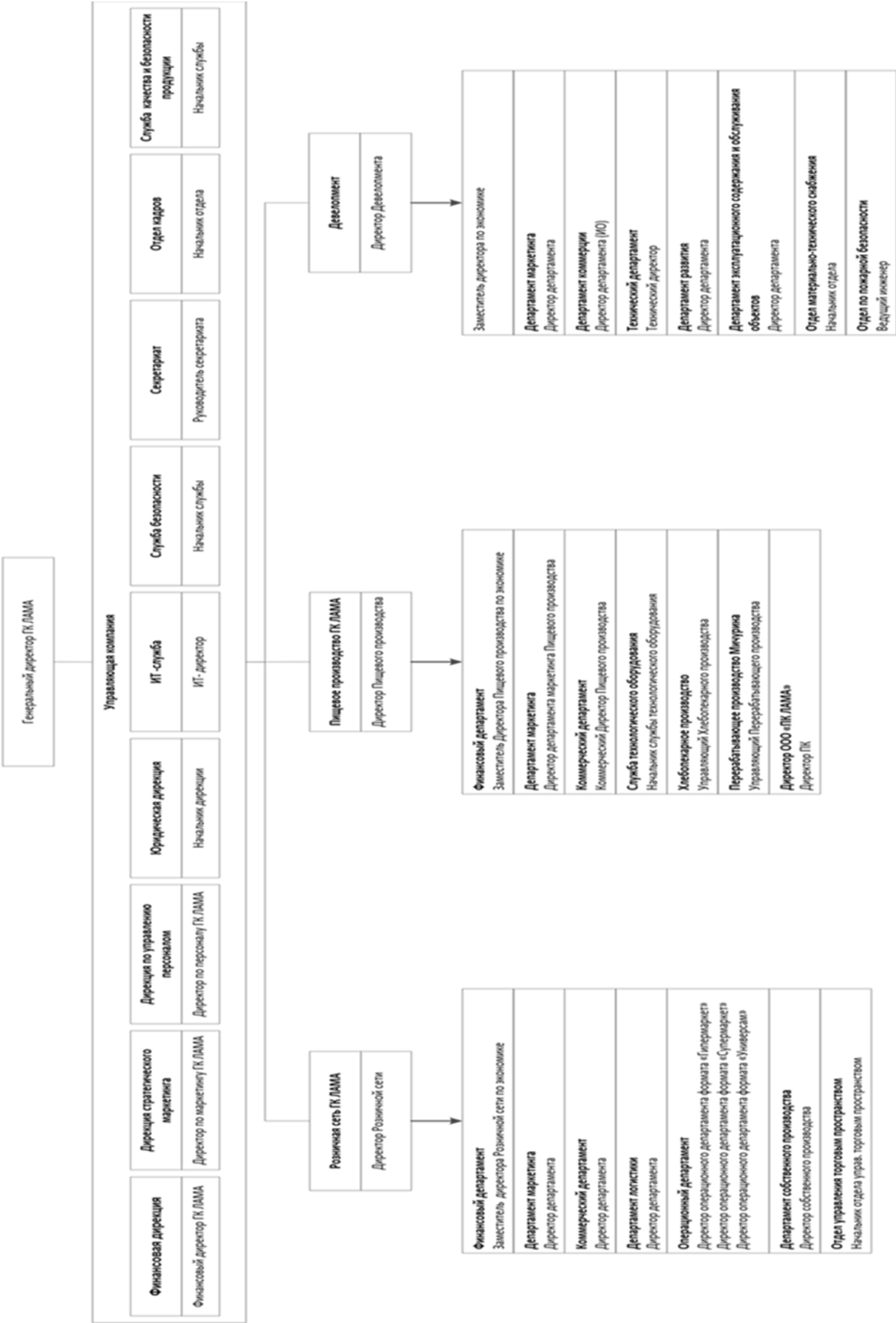
- 20.Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // ManpowerGroup Russia. – Электрон. дан. – М., 2020. URL: <https://manpowergroup.ru/services/hr-consulting/> (дата обращения: 20.04.2020).
- 21.Кадровый консалтинг и аудит [учебное пособие для студентов] / О. Г. Селивоненко - Орел : Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – 112 с.
- 22.Кадровый консалтинг и аудит: [учебное пособие] / Е. В. Шестакова. - Оренбург : 2015. – 230 с.
- 23.Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд.,стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 202 с.
- 24.Клопотовская П.В. Кадровый консалтинг: сущность и содержание // Социологические науки. – 2013. - № 5. – С. 15-19.
- 25.Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала // Полный сборник практических инструментов – 2010. - №6. - С. 3-8.
- 26.Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала // Полный сборник практических инструментов – 2010. - №6. - С. 3-8.
- 27.Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика. / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников - М. : ИНФРА-М, 2013. – 112с.
- 28.Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования/ Ю. Н. Лапыгин. – М.: КноРус,2004. - 304 с.
- 29.Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 330 с.
- 30.Лукин Е. В. История происхождения аутсорсинга и его значимость на сегодняшний день // Южно-Уральский Государственный Университет. – 2018. - № 3(35). – С. 61-64

- 31.Нуртдинова А. Ф Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования - Хозяйство и право. 2004 г. № 9. - стр. 22
- 32.Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: Ленанд, 2017. – 864с.
- 33.Родионова С. А. Историческое развитие аутсорсинга // Символ науки. – 2018. - №7. – С. 74–76.
- 34.Самые востребованные виды аутсорсинга в 2019 [Электронный ресурс] // Объединенная аутсорсинговая компания – Электрон. дан. – [М.], 2019. - URL: https://oak24.ru/news/samye_vostrebovannye_vidy_autsorsinga_v_2019/ (дата обращения: 22.04.2020).
- 35.Семененко В. С Кадровый консалтинг и аутсорсинг как виду управленческого консультирования // Научное периодическое издание «IN SITU». - 2016. - № 1-2. – С. 79 -82.
- 36.Сервисы [Электронный ресурс] // ManpowerGroup Russia- Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL: <https://manpowergroup.ru/services/> (дата обращения: 24.04.2020).
- 37.Татьянок М. В Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры / М. В. Татьянаок - М. : Московская финансово-промышленная академия, 2008. – 25с.
- 38.Токмаева Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмаева. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004 — 226 с.

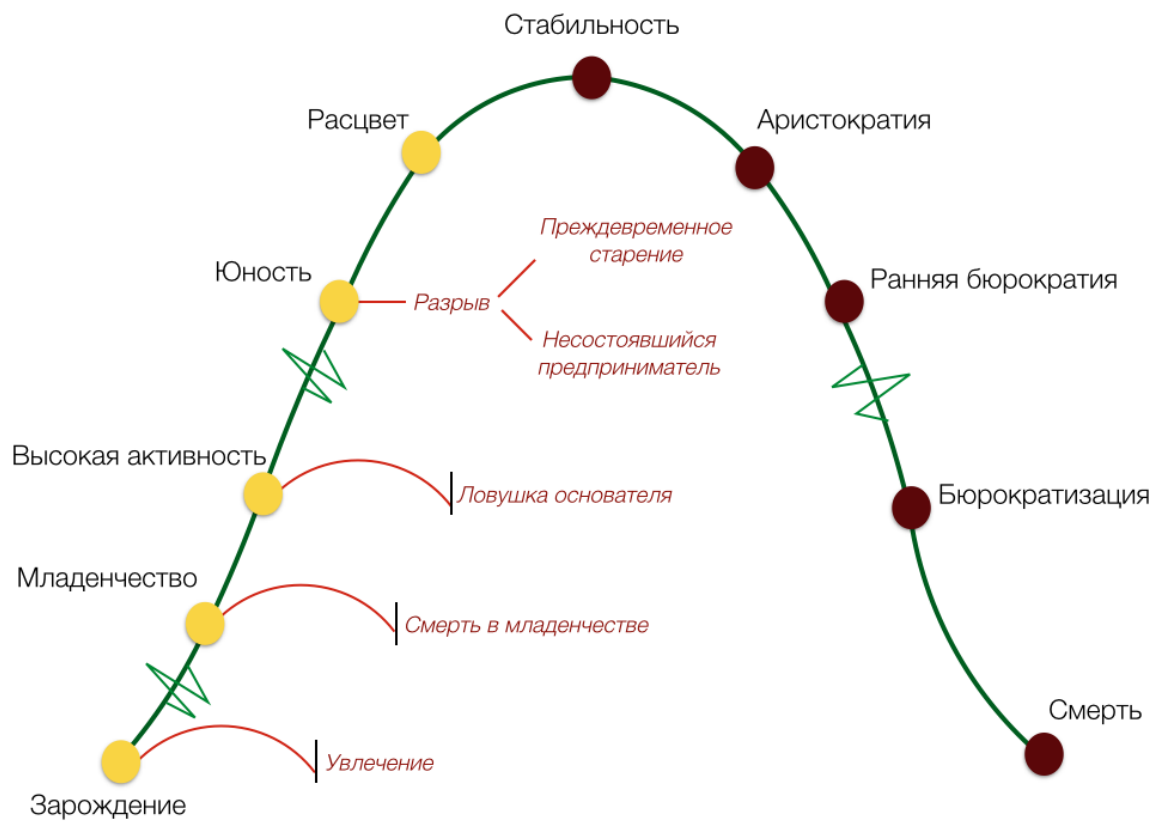
39. Управление персоналом, организационным дизайном и изменениями, услуги PwC в России [Электронный ресурс] // PwC в России. Электрон. дан. – [М.], 2020. - URL - <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization.html>. (дата обращения: 24.04.2020).
40. Управленческое консультирование / М. Н. Дудин [и др.] - М.: Издательство «Элит», 2016. -320 с.
41. Услуги AXES - Aon Hewitt Alliance Member [Электронный ресурс] // AXES - Aon Hewitt Alliance Member. Электрон. дан. – [Б. М.], 2020. - URL - <https://axes.ru/#services> (дата обращения: 25.04.2020).
42. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд - М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176с.
43. Хисамова, Д. Р. Основные методы проведения аудита мотивации персонала // Молодой ученый. — 2018. — № 20 (206). — С. 278-279.
44. Что такое кадровый консалтинг [Электронный ресурс] // HR-PORTAL – Электрон. дан. – [Б. м.], 2019. – URL: <https://hr-portal.ru/article/chto-takoe-kadrovyy-konsalting> (дата обращения 20.04.2020).
45. Щербаков В.В. Основы логистики: учебник для вузов / Щербаков В. В. - СПб.: Питер, 2009. - 432с.

Приложение 1

Группа компаний ЛАМА



Приложение 2



Приложение 3

Вопросы интервью

Корпоративный университет:

- Составляя организационную структуру дирекции по персоналу Компании «ЛАМА» во время прохождения учебной практики на втором курсе, мы выделили следующие функции корпоративного университета:
 - Разработка программ обучения (семинары, курсы, тренинги)
 - Оценка и аттестация персонала
 - Составление индивидуального плана развития сотрудников
 - Работа с внутренним кадровым резервом (продвижение по карьерной лестнице, передвижение по должностям)Можете что-нибудь добавить?
- Какими компетенциями обладают сотрудники отдела (что умеют делать хорошо)?
- Исходя из исследования рынка HR-услуг, был выделен ряд услуг, которые в настоящее время оказывают как в России, так и во всем мире в области оценки и развития персонала. Я буду их перечислять, а Вы попробуйте ответить на вопросы: Может ли компания оказывать эти услуги прямо сейчас? Если нет, то что придется изменить, чтобы иметь возможность предложить это на рынок HR-услуг? Считаете ли вы это выгодным?:
 - Оценка:
 - Ассесмент-центр (как непосредственная оценка и как консультация во внедрении)
 - Подготовка и проведение Аттестации с экспертным независимым заключением.
 - Оценка удовлетворённости трудом и действующей системы мотивации.

- «360 градусов» (как самый востребованный метод), другие методы оценки
- Психологическое и профессиональное тестирование.
- Обучение Персонала
 - Оценка уровня знаний до и после обучения.
 - Создание плана обучения и развития персонала.
 - Разработка методических материалов для обучения.
 - Проведение обучения.
 - Разработка системы наставничества.
 - Коучинг.
 - Подготовка внутренних тренеров.
 - Создание внутреннего учебного центра.
 - Персональный тренер (Опытный тренер, специалист в нужной вам сфере деятельности, формирует в ходе беседы необходимую программу курса так, чтобы быстро и эффективно сформировать необходимый навык.)
 - Вебинары (готовые и под заказ)
 - Тренинги (готовые и под заказ)
 - Развитие топ-команд
 - *Решение разрыва между поколениями*
- Если что-то, что Вы считаете «изюминкой» корпоративного университета Компании «ЛАМА»? Возможно, что-то, что другие не делают? Или, то, что у вас очень хорошо отлажено? То, чем хотелось бы с гордостью поделиться? Возможно, какая-то мелочь, часть процесса, которую можно было бы развить в полноценную HR-услугу?
- Есть ли у Вас какие-нибудь невоплотимые в жизнь идеи, относительно развития и оценки персонала?
- Так же на практике на втором курсе мы выяснили, что, считая Вас, в корпоративном университете всего три сотрудника. На практике третьего курса узнали, что расширение отдела не планируется. Но

предположив, что компания предлагает консалтинг по всем выше перечисленным возможным услугам, сколько человек потребуется для организации работы?

Отдел подбора персонала:

- Составляя организационную структуру дирекции по персоналу Компании «ЛАМА» во время прохождения учебной практики на втором курсе, мы выделили следующие функции отдела по подбору и адаптации персонала:
 - Организационно-координационная функция
 - Оценка кандидатов
 - Заккрытие вакансий
 - Привлечение кандидатов
 - Ведение кадрового резерваМожете что-нибудь добавить?
- Какими компетенциями обладают сотрудники отдела (что умеют делать хорошо)?
- Исходя из исследования рынка HR-услуг, был выделен ряд услуг, которые в настоящее время оказывают как в России, так и во всем мире в области поиска и подбора персонала. Я буду их перечислять, а Вы попробуйте ответить на вопросы: Может ли компания оказывать эти услуги прямо сейчас? Если нет, то что придется изменить, чтобы иметь возможность предложить это на рынок HR-услуг? Считаете ли вы это выгодным?:
 - Составление профиля идеального сотрудника
 - Текст вакансии «под ключ»
 - Мониторинг рынка труда по необходимой клиенту вакансии.
 - Формирование подборки резюме

- Публикация вакансий
- Аутплейсмент. Программы, направленные на успешное трудоустройство сотрудников, уволенных из компании (например, в результате реструктуризации)
- Оценка, тесты
- Рекрутинг:
 - Поиск временных сотрудников на короткие и длительные сроки, а также проведение программ обучения для таких специалистов.
 - Массовый подбор персонала. Популярная HR-услуга, которая позволяет быстро нанимать работников на большое количество вакансий, например при открытии нового офиса или магазина.
 - Точечный поиск топ-менеджеров с использованием современных рекрутинговых методик.
- Карьерное консультирование:
 - составление резюме, сопроводительного письма, благодарственного письма;
 - обзор рынка труда, включая мониторинг заработных плат;
 - подготовка к собеседованию и консультирование по самопрезентации на собеседовании: как в кадровом агентстве, так и на стороне работодателя;
 - рассылка резюме по кадровым агентствам и размещение его в открытом доступе;
 - психологическое консультирование;
 - разработка стратегии поиска работы;
 - поиск вакансий для соискателей
- Если что-то, что Вы считаете «изюминкой» вашего отдела поиска и подбора персонала? Возможно, что-то, что другие не делают? Или, то, что у вас очень хорошо отлажено? То, чем хотелось бы с гордостью

поделиться? Возможно, какая-то мелочь, часть процесса, которую можно было бы развить в полноценную HR-услугу?

- Есть ли у Вас какие-нибудь невоплотимые в жизнь идеи, относительно поиска и подбора персонала?

Отдел мотивации:

- Составляя организационную структуру дирекции по персоналу Компании «ЛАМА» во время прохождения учебной практики на втором курсе, мы выделили следующие функции отдела мотивации персонала:
 - разработка положений материального и нематериального стимулирования
 - создание и поддержание корпоративной культуры
 - формирование HR-бренда

Можете что-нибудь добавить?

- Какими компетенциями обладают сотрудники отдела (что умеют делать хорошо)?
- Исходя из исследования рынка HR-услуг, был выделен ряд услуг, которые в настоящее время оказывают как в России, так и во всем мире в области мотивации персонала. Я буду их перечислять, а Вы попробуйте ответить на вопросы: Может ли компания оказывать эти услуги прямо сейчас? Если нет, то что придется изменить, чтобы иметь возможность предложить это на рынок HR-услуг? Считаете ли вы это выгодным?:
 - Разработка систем мотивации (материальной и нематериальной) и стимулирования.
 - Разработка систем дополнительного вознаграждения
 - Разработка системы управления эффективностью
 - Разработка системы KPI
 - Аудит системы мотивации и стимулирования.

- Анализ рынка заработных плат. Обзор заработных плат. (Результатом становится улучшение системы оплаты труда в компании, создание более действенных схем мотивации персонала.)
- Построение системы грейдов
- Разработка и внедрение процесса целеполагания (Цель проектов по декомпозиции стратегических целей – обеспечить каждого сотрудника целями и показателями эффективности)
- Разработка и внедрение системы рейтингов и оценки компетенций руководителей и сотрудников
- Работа с вовлеченностью:
 - Исследование вовлеченности
 - Фокус-группы
 - Тренинги по повышению вовлеченности
- Работа с лояльностью:
 - Исследования лояльности
 - Разработка системы повышения лояльности
- Исследования удовлетворенности, Оценка удовлетворённости трудом и действующей системы мотивации.
- *Решение разрыва между поколениями*
- Если что-то, что Вы считаете «изюминкой» вашего отдела мотивации персонала? Возможно, что-то, что другие не делают? Или, то, что у вас очень хорошо отлажено? То, чем хотелось бы с гордостью поделиться? Возможно, какая-то мелочь, часть процесса, которую можно было бы развить в полноценную HR-услугу?
- Есть ли у Вас какие-нибудь невоплотимые в жизнь идеи, относительно мотивации персонала?

Отчет о проверке на заимствования №1



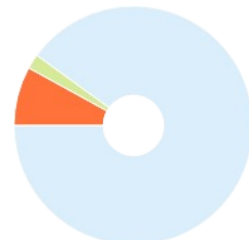
Автор: Панфилова Рита panfilovam07@gmail.com / ID: 5407568
Проверяющий: Панфилова Рита (panfilovam07@gmail.com / ID: 5407568)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <https://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 19
Начало загрузки: 06.06.2020 21:11:14
Длительность загрузки: 00:00:13
Имя исходного файла: Куренкова ВД ВКР
испр.docx
Название документа: Куренкова ВД ВКР
испр
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 96707
Слов в тексте: 11717
Число предложений: 813

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 06.06.2020 21:11:28
Длительность проверки: 00:00:02
Комментарии: не указано
Модули поиска: Цитирование, Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ

7,9%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

1,91%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

90,19%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,81%	4,42%	http://www.seun.ru/content/learning/4/...	http://seun.ru	26 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	7	24
[02]	2,06%	2,55%	Научный журнал «Гуманитарные, соц...	http://online-science.ru	21 Окт 2014	Модуль поиска Интернет	9	11
[03]	0%	2,55%	Научный журнал «Гуманитарные, соц...	http://online-science.ru	11 Мая 2020	Модуль поиска Интернет	0	11
[04]	0%	2,55%	Кадровый консалтинг: сущность и сод...	https://mikosoft.kz	24 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	0	11
[05]	0%	2,55%	Кадровый консалтинг: сущность и сод...	https://mikosoft.kz	24 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	0	11
[06]	0%	2,37%	ФАКТОРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ...	https://studref.com	13 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	0	13
[07]	0,03%	2,17%	590 Выпускные квалификационные ра...	http://docme.ru	30 Июнь 2017	Модуль поиска Интернет	1	16
[08]	1,91%	1,91%	не указано	не указано	раньше 2011	Цитирование	9	9
[09]	0%	1,75%	Кадровый консалтинг как элемент раз...	https://knowledge.allbest.ru	10 Апр 2019	Модуль поиска Интернет	0	12
[10]	0,01%	1,7%	Кадровый консалтинг как элемент раз...	http://diplomba.ru	17 Мая 2016	Модуль поиска Интернет	1	13
[11]	0%	1,64%	Богатырёва М.Р., Иванова Е.Е. К вопро...	http://human.snauka.ru	21 Фев 2020	Модуль поиска Интернет	0	7
[12]	0,26%	1,11%	Понятие консалтинга и требования к б...	https://revolution.allbest.ru	19 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	1	5
[13]	0,33%	1,03%	Диплом - Внедрение аутсорсинга в учр.	https://webkursovik.ru	10 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	5	6
[14]	0,78%	0,99%	Практика аутсорсинга в деятельности ...	http://worldreferat.ru	10 Дек 2018	Модуль поиска Интернет	7	10
[15]	0%	0,99%	Практика аутсорсинга в деятельности ...	https://knowledge.allbest.ru	28 Янв 2019	Модуль поиска Интернет	0	10
[16]	0,83%	0,9%	Система управления талантами	https://pwc.ru	18 Июл 2019	Модуль поиска Интернет	3	5
[17]	0,52%	0,86%	Скачать	http://worldreferat.ru	10 Дек 2018	Модуль поиска Интернет	2	6

[18]	0,81%	0,81%	МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НА...	http://lib.knigi-x.ru	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	2	2
[19]	0,54%	0,76%	Полный текст диссертационного иссле..	http://rd.uniyar.ac.ru	16 Дек 2016	Модуль поиска Интернет	4	5
[20]	0,38%	0,69%	НАУЧНОЕ ПЕРИОДИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ..	http://lib.knigi-x.ru	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	3	5
[21]	0,53%	0,53%	Организационный дизайн	https://pwc.ru	09 Мая 2019	Модуль поиска Интернет	5	5