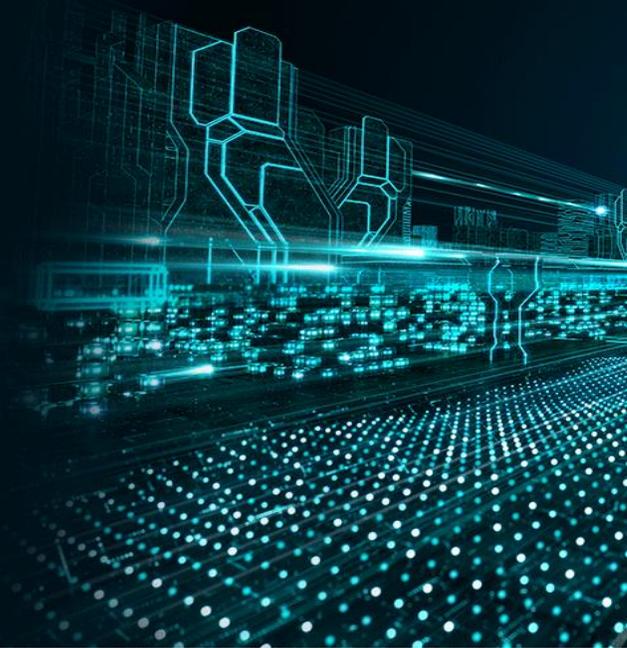


# Администрирование HR-процессов

*HR-ПРОЦЕССЫ:  
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ*



HR

# HR-процессы

представляют собой ключевые функции управления персоналом в организации, направленные на эффективное использование человеческих ресурсов для достижения стратегических целей компании



# Планирование потребности в персонале

Управленческая деятельность, направленная на обеспечение организации качественным и количественным составом персонала, необходимым для ее стратегического развития и реализации поставленных планов в заданный период времени



← Вопросы планирования потребности в персонале

# Планирование потребности в персонале

## Качественная потребность в персонале

- Характеризует потребность в сотрудниках с точки зрения таких значимых для достижения поставленных целей организации показателей, как уровень квалификации, набор компетенций, специальность, категория.

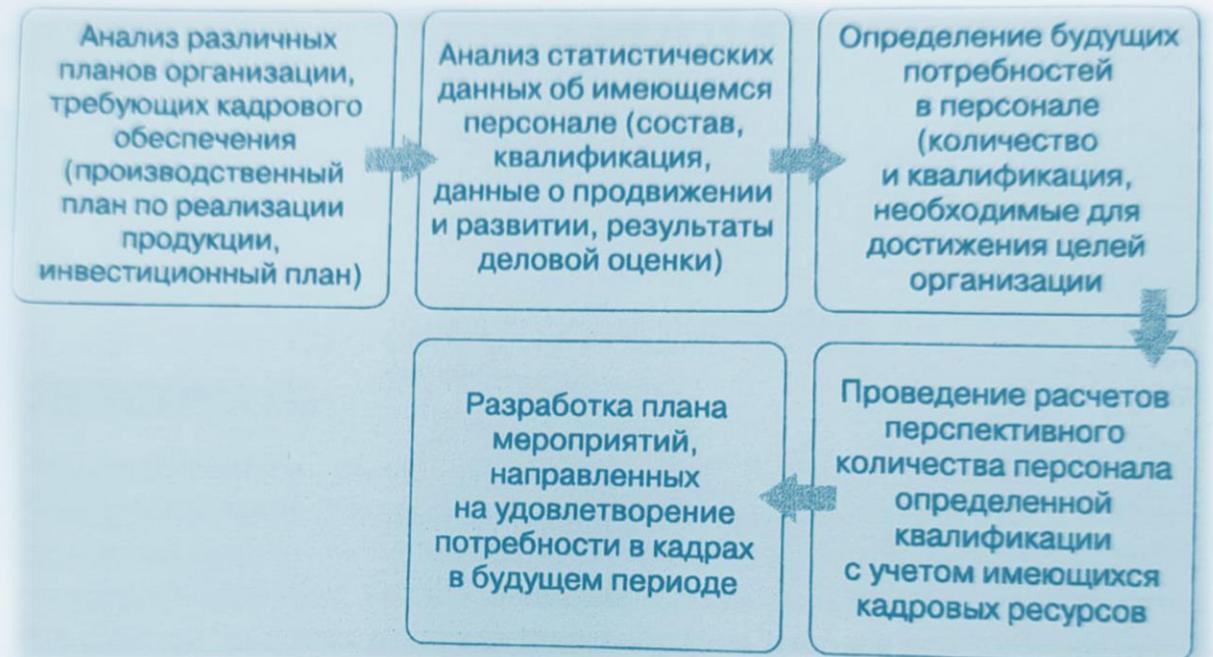


## Количественная потребность в персонале

- Означает расчет численности работников, необходимых для выполнения организационных задач, на основе сопоставления фактических и планируемых показателей для планового периода



## Этапы планирования потребности в персонале



# Подбор и наем сотрудников



1

## Поиск

Размещение вакансий, использование баз данных, данных, рекрутинговых агентств и внутренних резервов резервов

2

## Отбор

Проведение собеседований, тестирование кандидатов, сравнение с требованиями к должности

3

## Найм

Оформление трудового договора, вводный инструктаж, интеграция нового сотрудника в коллектив

# Поиск

## Источники/каналы поиска и привлечения персонала

№	Источники/канал	Виды	№	Источник/канал	Виды
1	Печатные СМИ	Печатные СМИ по поиску работы; массовые печатные издания («Комсомольская правда» и др.), бесплатные рекламные издания	8	Рекомендации и посредники	Рекомендации клиентов (при подборе продающего персонала в сфере B2B); рекрутинговые агентства; службы занятости и агентства по трудоустройству
2	Телевидение	Бегущая строка на региональном телевидении; кабельное телевидение	9	Интернет	Собственный сайт компании; размещение вакансий на сайтах по поиску работы (job boards) (HeadHunter; SuperJob; Rabota.ru; Zarplata.ru и др.); статьи и советы на сайтах по поиску работы; PR и обучающая активность; профессиональные форумы; форумы и сайты по интересам; социальные сети («ВКонтакте», зарубежная сеть LinkedIn и др.); мессенджеры (Telegram, WhatsApp и др.); городские сайты; популярные сайты с объявлениями (Avito.ru и др.); контекстная реклама «Яндекс» и Google, таргетированная реклама; прямой поиск (direct search)
3	На улице	Объявления в местах присутствия потенциальных кандидатов; наружная реклама			
4	Счета и листовки	Реклама на коммунальных платежах; листовки в почтовые ящики; раздача листовок в местах присутствия потенциальных кандидатов; листовки под дворники машины; рекламные листовки в кафе			
5	Транспорт	Реклама на радио в общественном транспорте; в/на общественном транспорте; на служебных машинах компании	10	При дефиците кадров	База рекомендаций; прямой поиск (direct search) — поход «в поля» (на место работы кандидата — в банк, ресторан, аптеку и др.); внутренний и внешний кадровый резерв
6	Радио и плазма	Реклама на радио; на радио/плазме в своей/чужой торговой точке	11	Учебные заведения и тренинги	Бесплатные обучающие мероприятия, тренинги; работа с обучающимися и тренинговыми компаниями; работа с вузами и другими учебными заведениями (ярмарки вакансий; преподавание как опосредованный поиск; стажировки; кейс-чемпионаты; хакатоны и др.)
7	Своя компания	Реклама на чеках; в магазинах и кафе; на пакетах; перед соединением при звонке на офисную АТС; реферальные программы «Приведи друга»; внутренний и внешний кадровый резерв			

## Основные методы оценки

Предварительный анализ анкетных данных  
(резюме, CV, краткая регистрационная анкета)

Предварительное отсеивающее интервью  
(телефонное интервью)

Личное интервью

Проверка рекомендаций

Обучающий центр



# Адаптация и введение в должность

**Руководитель** — назначает наставников, проводит вводный инструктаж с новичком, беседует, формирует рабочие задачи новичку и оценивает их выполнение

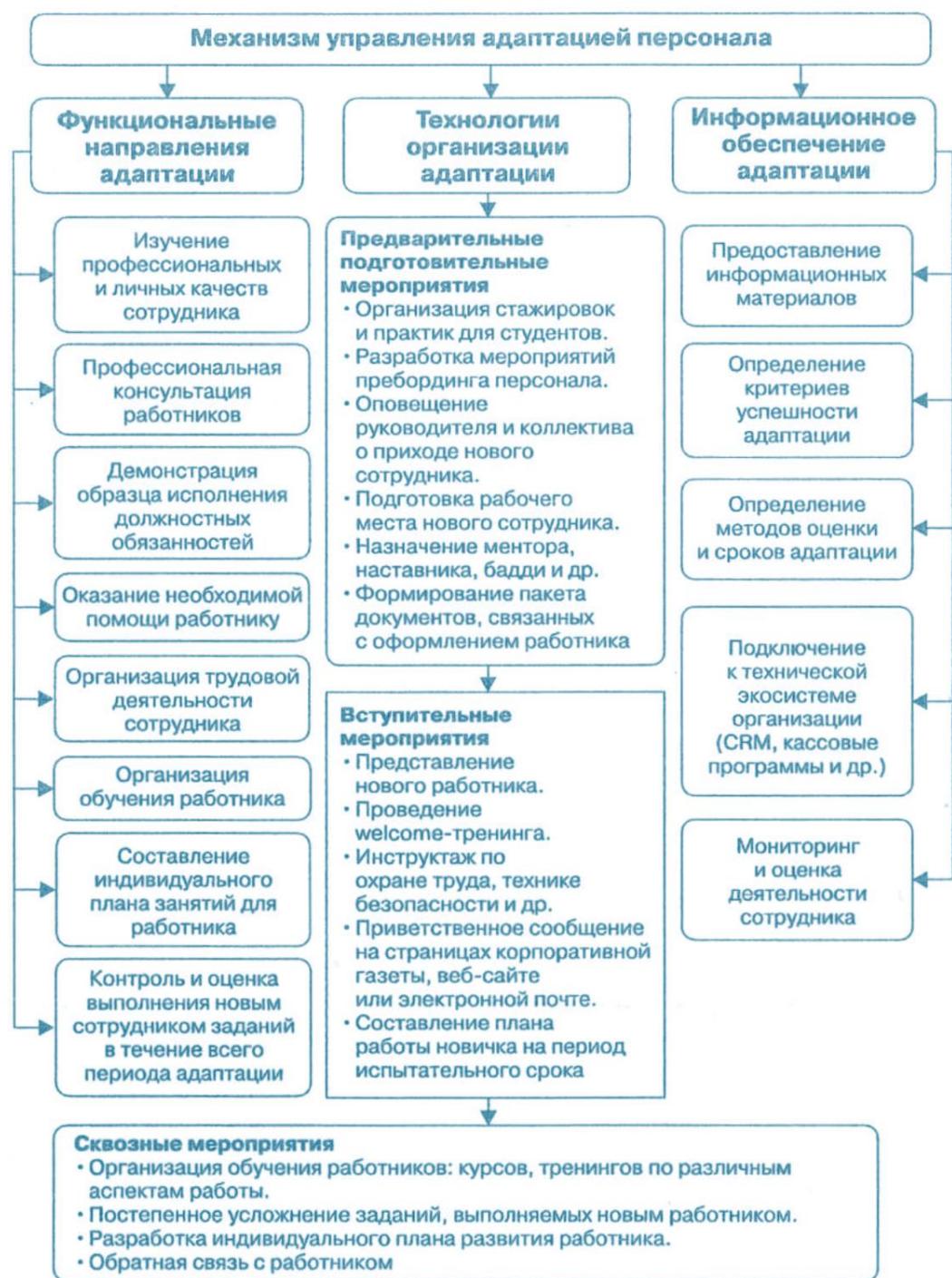
**HR-департамент/HR-специалист** — разрабатывает механизм управления адаптацией и контролирует основные ее этапы, осуществляет взаимодействие со всеми участниками процесса адаптации

**Наставник** — учит, объясняет, контролирует работу новичка, отвечает за его готовность к самостоятельному исполнению служебных обязанностей, предоставляет обратную связь руководителю и работнику

**Ментор** — консультирует, выступает коучем, помогает новичку определить ближайшие цели, мотивирует на профессиональные достижения

**Бадди** — ориентирован на внепроизводственную адаптацию, помогает в коммуникациях с коллегами, расширяет круг контактов новичка





# Обучение и развитие персонала



## Обучающие программы

Курсы повышения квалификации, тренинги, семинары для развития профессиональных навыков



## Карьерный рост

Поддержка горизонтальной и вертикальной ротации, наставничество, планирование преемственности



## Оценка потенциала

Регулярные аттестации, обратная связь и разработка индивидуальных планов развития



## Анализ потребностей в обучении и развитии персонала

-  Повышение уровня знаний, умений и навыков сотрудников для решения индивидуальных и организационных задач функционирования и развития
-  Эффективное и рациональное использование бюджета, выделяемого на программы обучения для максимального достижения поставленных целей
-  Создание всех необходимых условий для удержания и сохранения накопленных компетенций и интеллектуального капитала внутри компании

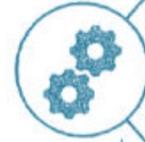
Основные цели программы обучения и развития сотрудников



Основная цель — определение набора компетенций (знаний, умений, навыков, установок, моделей поведения), необходимых для организации



Стратегический анализ конкурентоспособности компаний, внешних возможностей и угроз



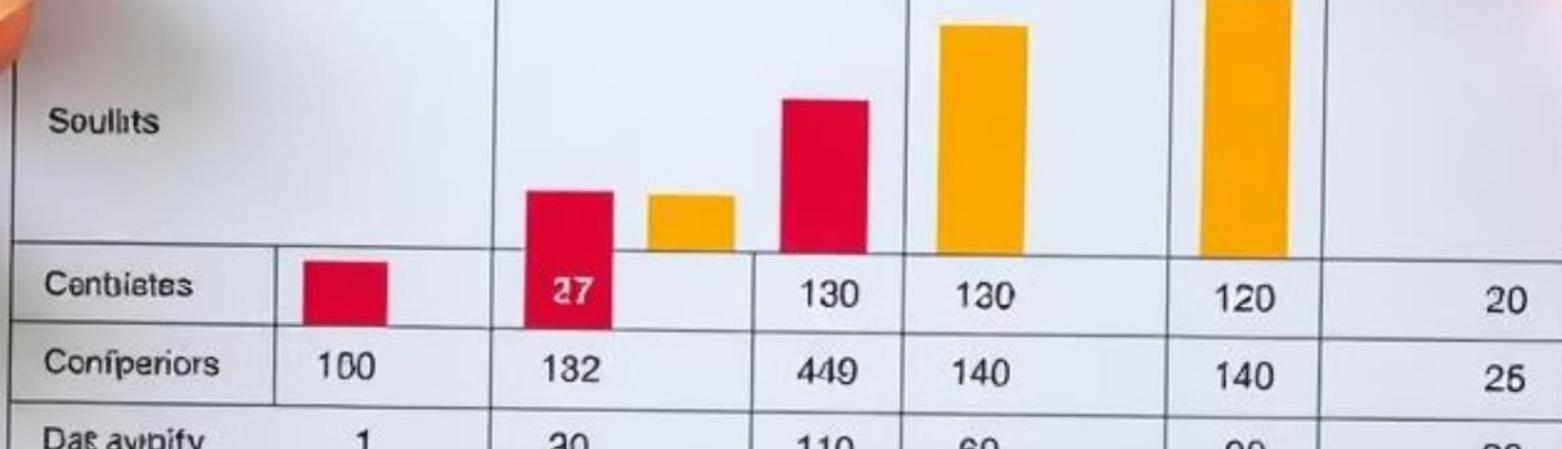
Анализ существующих рабочих мест и должностных инструкций на предмет соответствия для решения новых задач



Анализ потенциала сотрудников, их способностей, знаний и умений, уровень вовлеченности и мотивации



Анализ и оценка качественных и количественных показателей сотрудников



# Оценка эффективности деятельности сотрудников

1

## Постановка целей

Определение конкретных, измеримых целей и ожидаемых результатов для каждого сотрудника

2

## Оценка достижений

Регулярное проведение аттестаций, сравнение фактических результатов с установленными целями

3

## Обратная связь

Открытое обсуждение достижений и зон развития, разработка планов по совершенствованию

# Содержание HR-аналитики



## Ключевые области и показатели анализа систему управления персоналом в организации

Ключевая область	Показатели
Численность, структура и движение персонала <sup>2</sup>	<p>Абсолютное изменение численности персонала;                      среднесписочная численность персонала;                      коэффициент оборота по приему персонала;                      коэффициент оборота по выбытию персонала;                      коэффициент текучести персонала;                      коэффициент замещения персонала;                      коэффициент постоянства персонала;                      относительные показатели движения персонала;                      доля персонала с высшим и средним образованием</p>
Эффективность использования рабочего времени <sup>3</sup>	<p>Календарный фонд рабочего времени;                      табельный фонд рабочего времени;                      максимально возможный фонд рабочего времени;                      фактический фонд рабочего времени;                      коэффициент использования календарного фонда рабочего времени;                      коэффициент использования табельного фонда рабочего времени;                      коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени</p>
Производительность труда <sup>4</sup>	<p>Измерение производительности труда в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения;                      выработка;                      трудоемкость</p>
Эффективность реализации ключевых функций управления персоналом <sup>5</sup>	<p>Показатели подсистемы планирования, маркетинга, найма и учета персонала (количество вакантных мест, шт.; скорость закрытия вакансии, дней; количество претендентов на место, чел.; доля затрат на подбор в общих затратах на персонал, %, и т. д.);                      показатели адаптации персонала (доля уволенных в первый год работы, %; затраты на одного адаптируемого, руб. и т. д.);                      показатели подсистемы мотивации и стимулирования труда (фонд оплаты труда, руб.; зарплатоотдача, руб.; зарплатоемкость, руб., и т. д.);                      показатели подсистемы обучения и развития (средняя стоимость обучения на одного сотрудника, руб.; доля затрат на обучение в выручке (прибыли), %; коэффициент результативности обучения, %, и т. д.);                      показатели подсистемы оценки персонала (доля рабочих мест, для которых определены показатели эффективности, %; затраты на обучение и т. д.)</p>

# Разновидности КРІ

<b>КРІ результата</b>	Какие результаты достигнуты; их количественное выражение
<b>КРІ затрат</b>	Сколько необходимых ресурсов было использовано
<b>КРІ функционирования</b>	Как выполняются текущие бизнес-процессы, соответствуют ли они нужному алгоритму выполнения
<b>КРІ производительности</b>	Как соотносится время, затраченное на достижение запланированного результата, с ценностью самого результата
<b>КРІ эффективности</b>	Как соотносятся затраченные ресурсы с достигнутыми с их помощью результатами



## Управление вознаграждением

### Зарботная плата

Конкурентоспособная оплата труда, соответствующая рыночным ставкам

### Премии и бонусы

Поощрение высоких индивидуальных и командных результатов

### Социальные льготы

Дополнительное медицинское страхование, пенсионные программы, оплата питания

# Примеры льгот

Оплата парковки	Пенсионные планы	Медицинское страхование	Оплата занятий спортом
Корпоративные скидки	Оплата транспорта	Предоставление кредитов	Бесплатное питание сотрудников
Пользование автопарком компании	Оплата мобильной связи	Оплата обучения	Бесплатные путевки в дома отдыха и санатории

## Суммарное вознаграждение



## Современная структура вознаграждения

# Управление взаимоотношениями

## Коммуникация

Открытый диалог между руководством и сотрудниками, регулярная обратная связь

## Вовлеченность

Создание благоприятной атмосферы для командной работы и инноваций

## Корпоративная культура

Формирование общих ценностей, традиций и стандартов поведения в организации



# Система управления организационной культурой



# Инструменты внутреннего PR

## Информационные

(служат средствами односторонней коммуникации с сотрудниками, доводят до них информацию о происходящих событиях)

- Вводный «пакет»
- Справочник о компании
- Внутренние издания
- Иная печатная продукция, предназначенная для внутреннего распространения: поздравления, соболезнования, индивидуальная переписка, копии и выписки из официальных документов (репринты), отчеты и др.
- Доска объявлений
- Корпоративный web-ресурс
- Кабельное вещание

## Аналитические

(средство обратной односторонней коммуникации, предназначенное для изучения мнений, настроений и реакции работников предприятия)

- Мониторинг откликов и отзывов работников предприятия на распространенную среди них ранее информацию.
- Комплексный анализ проводимых среди работников предприятия итогов опросов, результатов анкетирования и т. п.

## Коммуникационные

(представляют собой непосредственный контакт, личные коммуникации между работниками и руководством)

- Выступления руководства.
- Открытые интервью.
- Открытые письма.
- Вечера вопросов и ответов.
- Устные сообщения руководства.
- Оглашение приказов руководства

## Инструменты кризисного (посткризисного) реагирования

(средства повышения эффективности применения PR-средств и приемов)

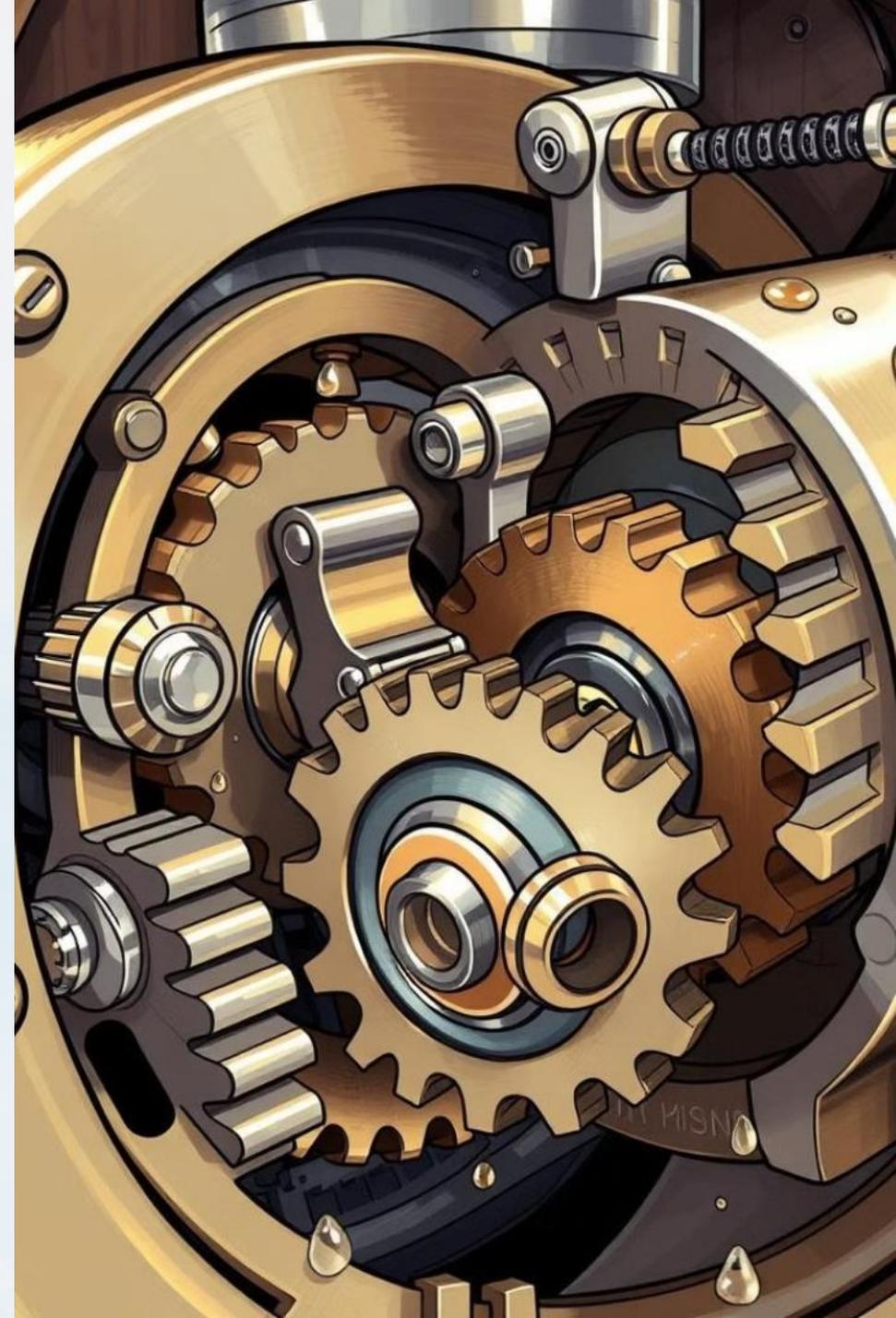
- Продуманное и гибкое отношение к текущим процессам и предупреждение будущих событий с учетом мнений и желаний работников

## Организационные

(ряд совместных мероприятий, проводимых для работников организации при непосредственном участии руководства)

- Собрания и заседания.
- Вечера отдыха.
- Соревнования.
- Внутрикорпоративные праздники

Эффективное управление HR-процессами в организации позволяет привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, повышая общую производительность и достижение стратегических целей компании



*ЕСТЬ ВОПРОСЫ?*

