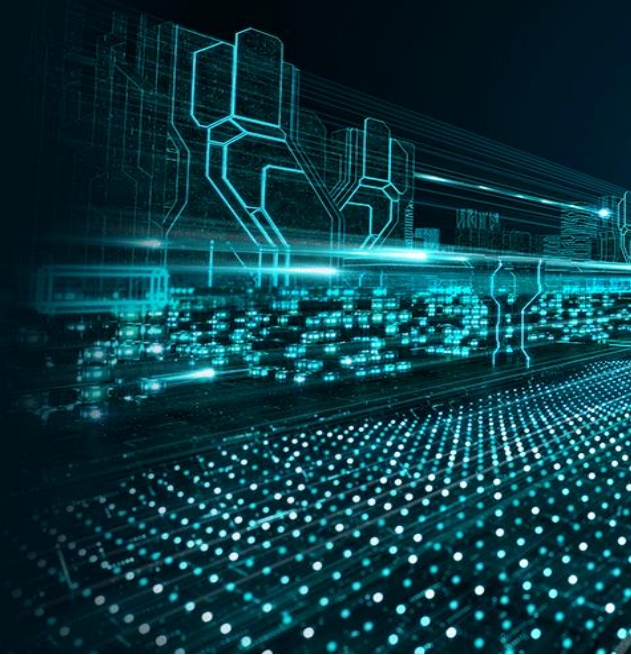


Администрирование HR-процессов

*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.

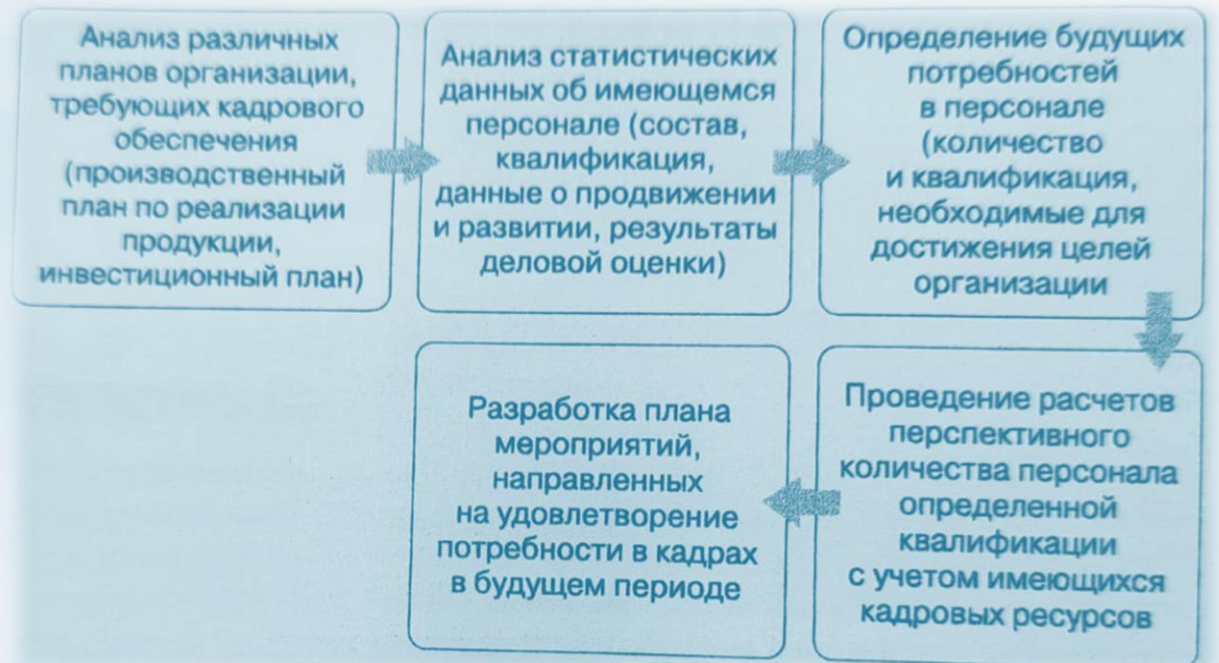


Количественная потребность в персонале

- 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

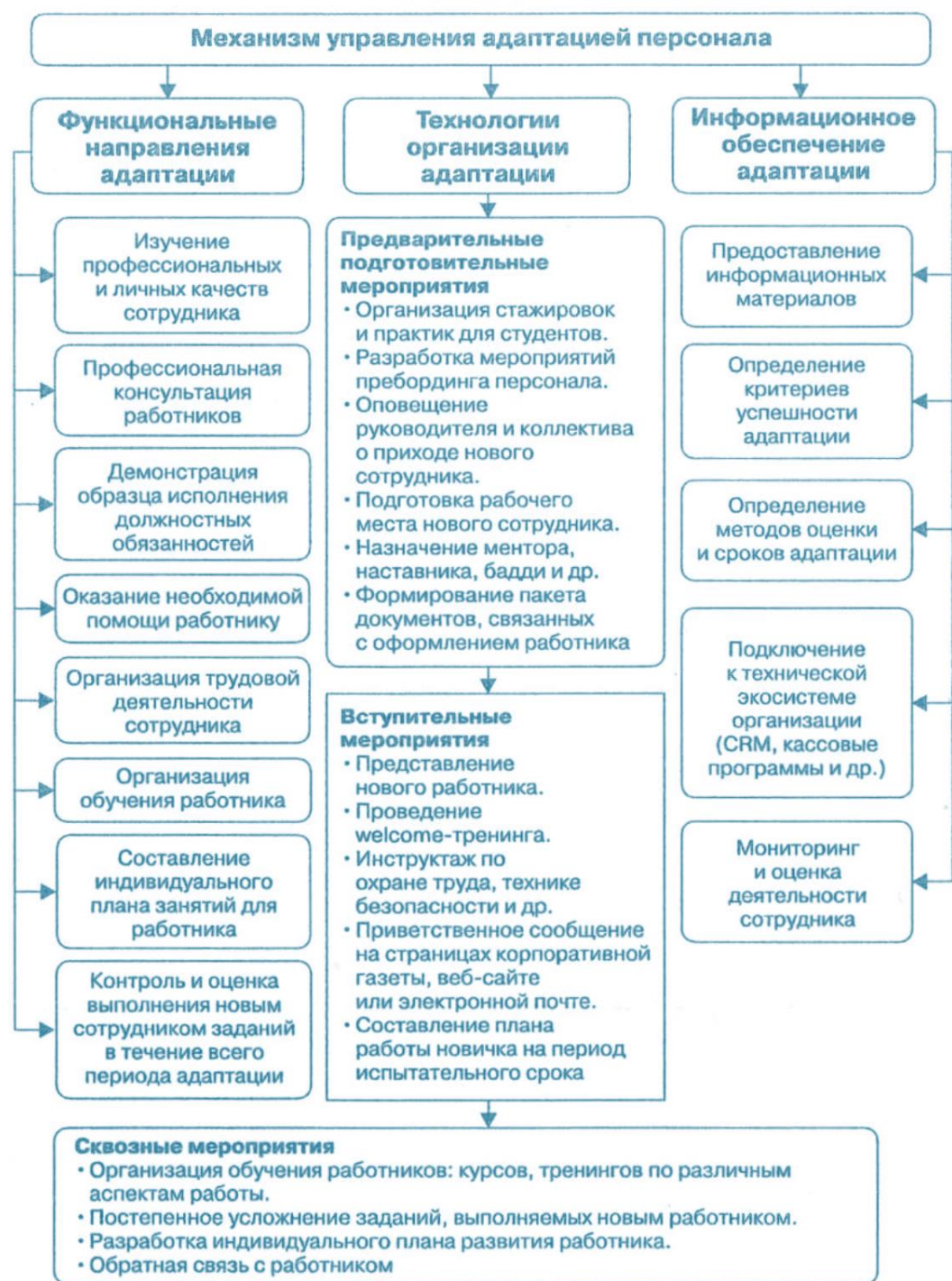
HR-департамент/HR-специалист — разрабатывает механизм управления адаптацией и контролирует основные ее этапы, осуществляет взаимодействие со всеми участниками процесса адаптации

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



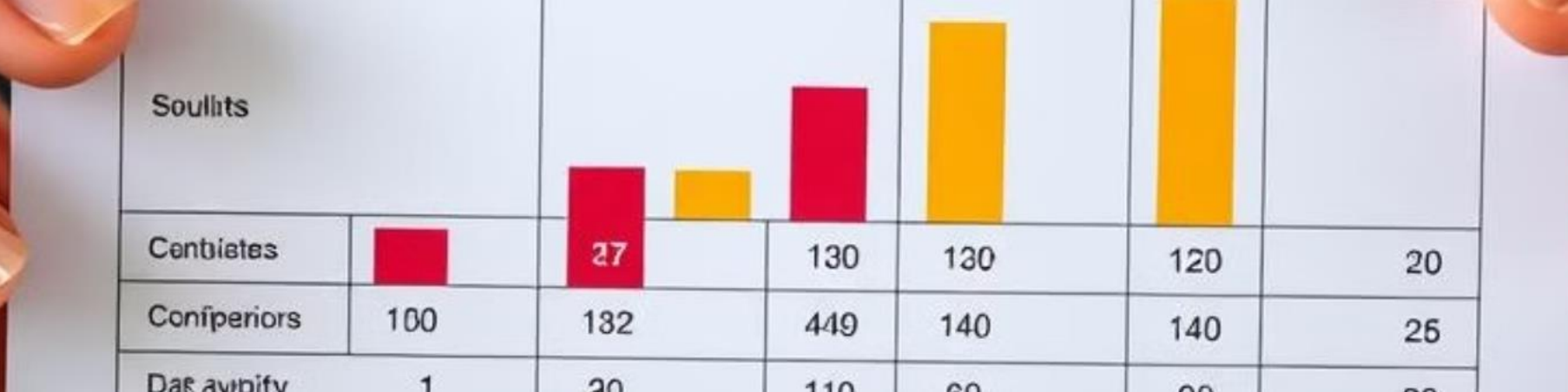
Анализ существующих рабочих мест и должностных инструкций на предмет соответствия для решения новых задач



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 ²	<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 ³	<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 ⁴	<p>Измерение производительности труда в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения; выработка; трудоемкость</p>
Эффективность реализации ключевых функций управления персоналом ⁵	<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

КРІ результата	Какие результаты достигнуты; их количественное выражение
КРІ затрат	Сколько необходимых ресурсов было использовано
КРІ функционирования	Как выполняются текущие бизнес-процессы, соответствуют ли они нужному алгоритму выполнения
КРІ производительности	Как соотносится время, затраченное на достижение запланированного результата, с ценностью самого результата
КРІ эффективности	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)

- Соборания 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?

