

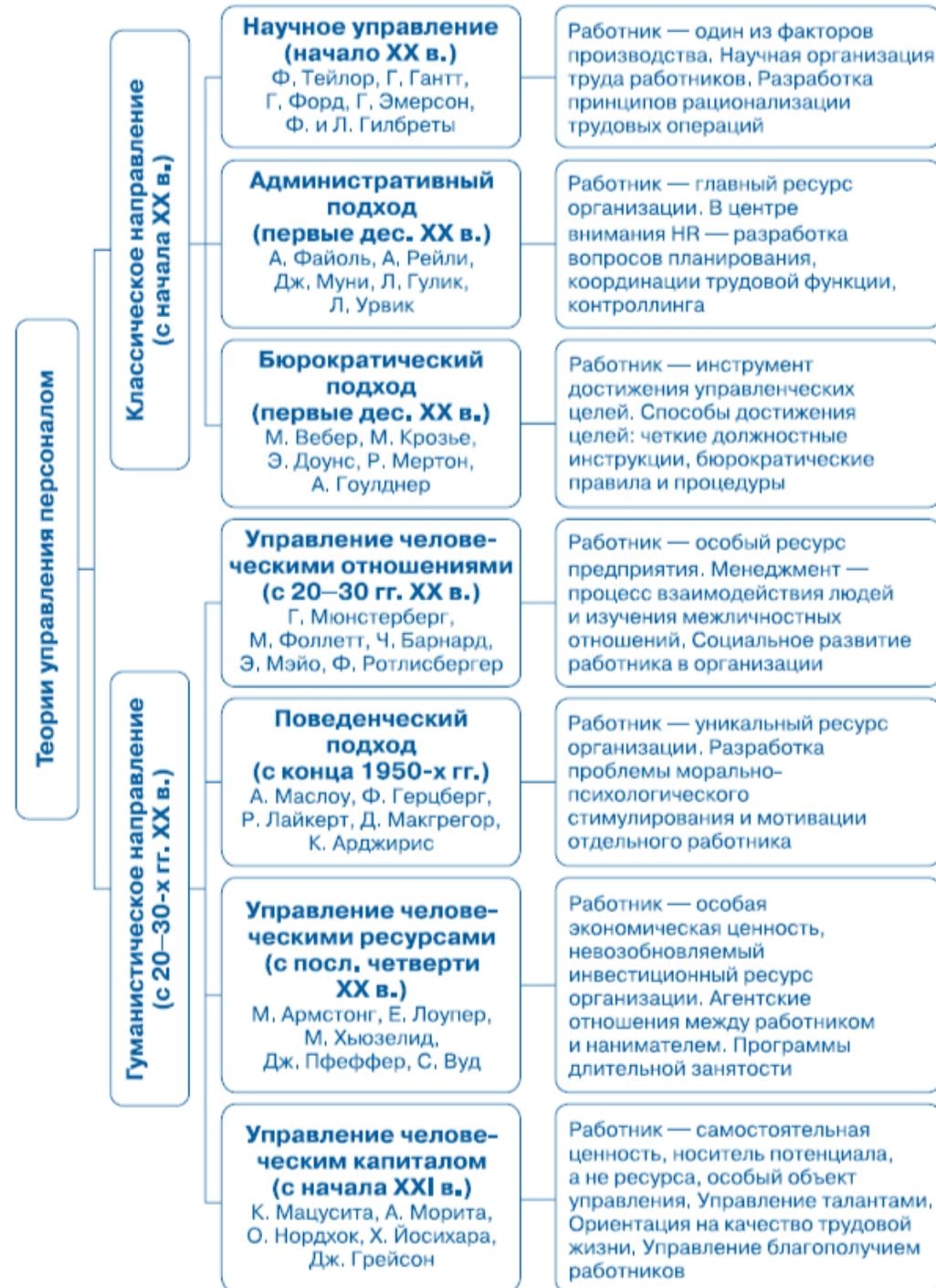
# Администрирование HR-процессов

*ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К  
УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ  
И ИХ ЭВОЛЮЦИЯ,  
ТРАНСФОРМАЦИЯ  
ФУНКЦИЙ В HR*

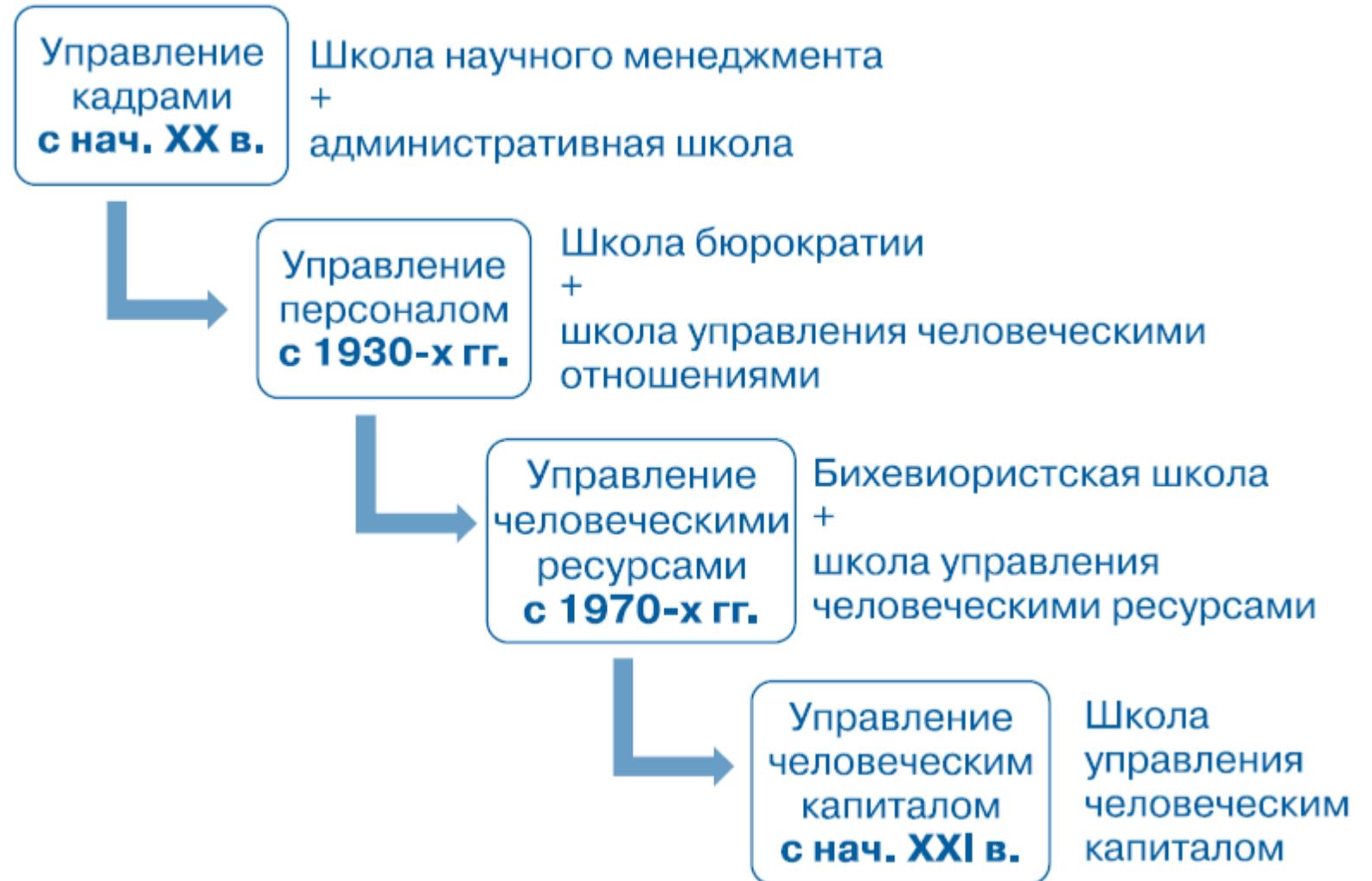


HR

# Эволюция теории управления персоналом



# Эволюция концепции управления работниками



# Установки и инструменты управления работниками



Установки и инструменты классического стиля управления работниками



Установки гуманистического стиля управления работниками

# Ключевые характеристики концепции управления человеческим капиталом

<b>Фокус на работника</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формирование гибких систем вознаграждения и благополучия работников.</li><li>• Разработка программ управления здоровьем и забота об образе жизни работников.</li><li>• Внимание к качеству трудовой жизни и проблеме выгорания работников.</li><li>• Патернализм и учет «жизненных пиков» работников</li></ul>
<b>Управление талантами</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентация на стратегический, а не достигнутый потенциал работников.</li><li>• Постоянное обновление «портфеля» компетенций работников.</li><li>• Развитие компетентности работников с «опережением».</li><li>• Развитие у работников навыков адаптации в условиях неопределенности.</li><li>• Содействие личностному росту и развитию работников</li></ul>
<b>Работа в команде</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Развитие механизмов командной работы.</li><li>• Разработка программ вовлеченности персонала.</li><li>• Формирование у работников чувства удовлетворения своим трудом. и принадлежностью к данной организации</li></ul>
<b>Развитие организации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Совместимость целей организации и персонала.</li><li>• Долгосрочные отношения с работниками.</li><li>• Формирование позитивного HR-бренда.</li><li>• Гибкая, подвижная, адаптивная и скоординированная HR-организация</li></ul>

# ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

## Agile

### Основные идеи:

взаимодействие людей и сами сотрудники важнее, чем инструменты и процессы

рабочий продукт важнее, чем документация

клиенты и сотрудничество важнее, чем обсуждение условий и контракт (следование планам, длительные переговоры и согласования)

готовность к изменениям важнее, чем ранее составленный план

Признак сравнения	Традиционный менеджмент	Agile-менеджмент
Фокус в управлении работниками	Согласованность и контроль	Гибкость, скорость, люди, управление эффективностью
Задачи HR	Разработка и внедрение стандартов и систем для управления согласованностью и исполнением, контроль	Разработка и внедрение программ, систем и стратегий, поддерживающих экспертизу и сотрудничество, выявление потенциала работников и содействие принятию ими самостоятельных решений
Требования к работнику	Исполнительность, эффективность, дисциплинированность, стремление к соблюдению порядка и всех требований руководства	Адаптивность, проактивность, инновационность, инициативность, самостоятельность, ответственность
Распределение ролей	Индивидуальное — способствует специализации	Самоорганизация команд — способствует взаимозаменяемости ролей
Стиль управления	Командование и управление	Лидерство и сотрудничество
Контроль	Ориентирован на процесс	Ориентирован на людей

# ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

## Scrum

Требования (информация) от пользователей, экспертов, заказчика, команды



Владелец продукта

1	
2	
3	Полный список задач с приоритетами
4	
5	
6	
7	
8	

Список задач (Product Backlog)

Задачи, выбранные командой, к-е возможно реализовать в течение одного спринта

План спринта



Команда



Скрам мастер



График сгорания / доска задач

каждые 24 часа



Ежедневные митинги

1 - 4 недели

Задачи  
Список задач спринта

Разработка (задачи не могут меняться)



Обзор спринта



Завершенная работа



Подведение итогов (ретроспектива спринта)

Начало следующего спринта



# ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

## Leop – философия бережливого производства

Проблемы управления персоналом в соответствии с Leop



# ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

## Виды потерь в системе бережливого мышления

### Избыток запасов

- Хранение неиспользуемых документов
- Излишки изготовленных копий документов

### Избыточная обработка

- Дублирование поручений и функций
- Трудная работа, требующая излишнего качества
- Излишние согласования и уточнения

### Излишняя транспортировка

- Любая ненужная транспортировка документов, оборудования и др., которой можно избежать

### Лишние передвижения

- Любое перемещение сотрудников, которого можно избежать (неправильная организация рабочего места, долгий поиск документов на рабочем столе и в ПК и др.)

### Брак

- Ошибки при подготовке документов
- Трудозатраты вследствие исправления и переделки работы (нечеткие инструкции, невнимане к работе, безопасности и др.)

### Простой

- Ожидание согласований решений и документов, сложности в коммуникациях
- Ожидания выполнения операций компьютерными системами

### Перепроизводство

- Любое превышение минимума, необходимого для выполнения задач

### Недоиспользование потенциала работников

- Неправильная расстановка персонала
- Выполнение персоналом работы, не соответствующей его опыту и навыкам

# Основные инструменты бережливого производства



Внедрение во все бизнес-процессы компании системы 5S:

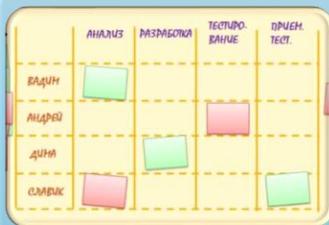
- Seiri – сортировка и тщательность
- Seiton – систематизация
- Seisou – чистота
- Seiketsu – стандартизация
- Sitsuke – дисциплинированность



Выравнивание рабочей нагрузки, в т.ч. На основе ежедневного анализа работы персонала и при необходимости ее перераспределение



Внедрение электронного документооборота, запуск чат-бота в корпоративном мессенджере и проведение коротких совещаний для улучшения коммуникаций и роста качества обратной связи



Визуализация, графическое представление работы, использование канбан-доски

# Изменения в ключевых функциях управления персоналом



## Фокус в работе HR

- Решение стратегических вопросов
- Глубокое погружение в бизнес
- Освобождение от рутинных задач
- Разработка новой архитектуры бизнес-процессов в рамках всей организации

## Рекрутинг персонала

- Разработка эффективного внутреннего и внешнего HR-бренда и интересного ценностного предложения
- Маркетинг персонала
- Использование искусственного интеллекта и автоматизация в процессе рекрутмента

## Адаптация персонала

- Пребординг персонала
- Адаптация к новым форматам работы
- Цифровизация всех инструментов адаптации

## Мотивация персонала

- Управление суммарным вознаграждением персонала
- Разработка программ благополучия сотрудников
- Развитие вовлеченности сотрудников, рост качества их трудовой жизни
- Внимание к физическому и ментальному здоровью

## Обучение и развитие персонала

- Формирование целостной экосистемы обучения персонала: разнообразные (микро,-макро-)обучающие курсы, геймификация, VR и др.
- Управление карьерой сотрудников
- Индивидуальное и командное развитие персонала

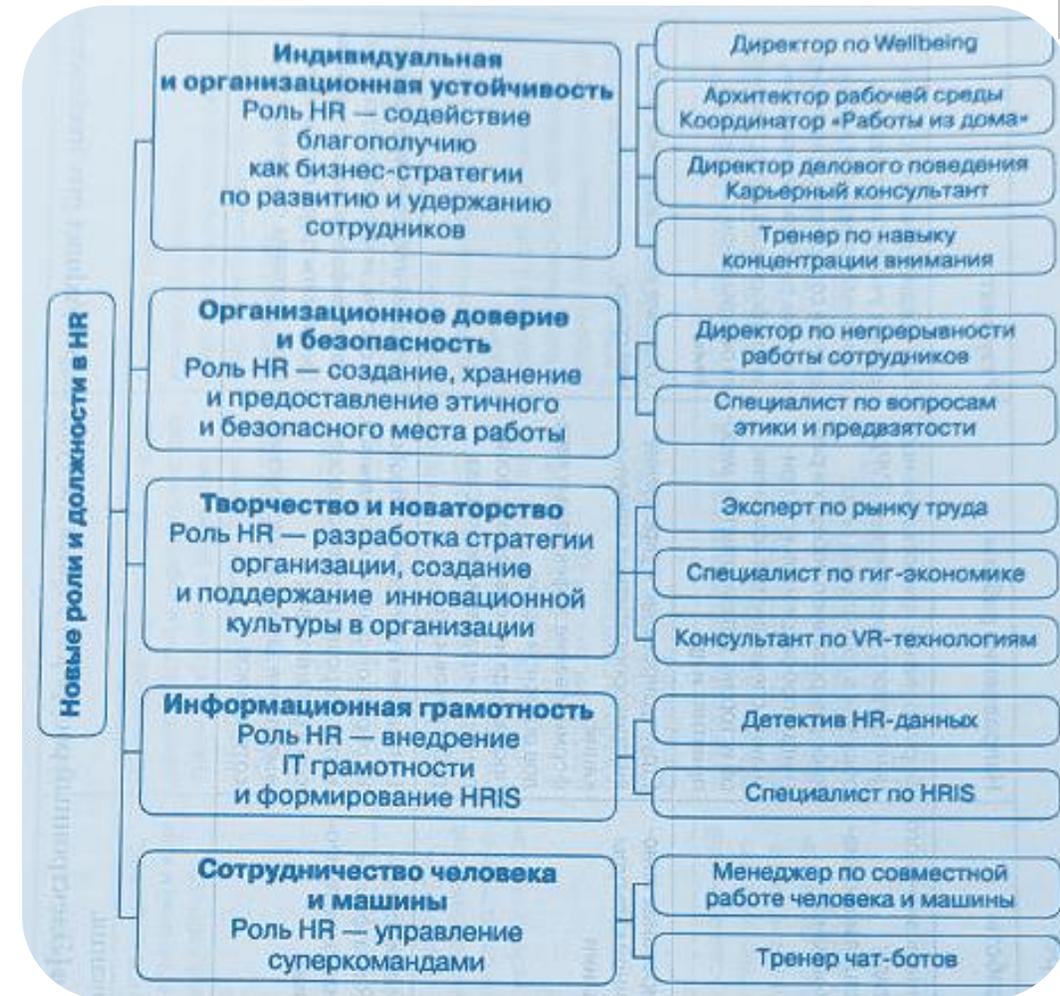
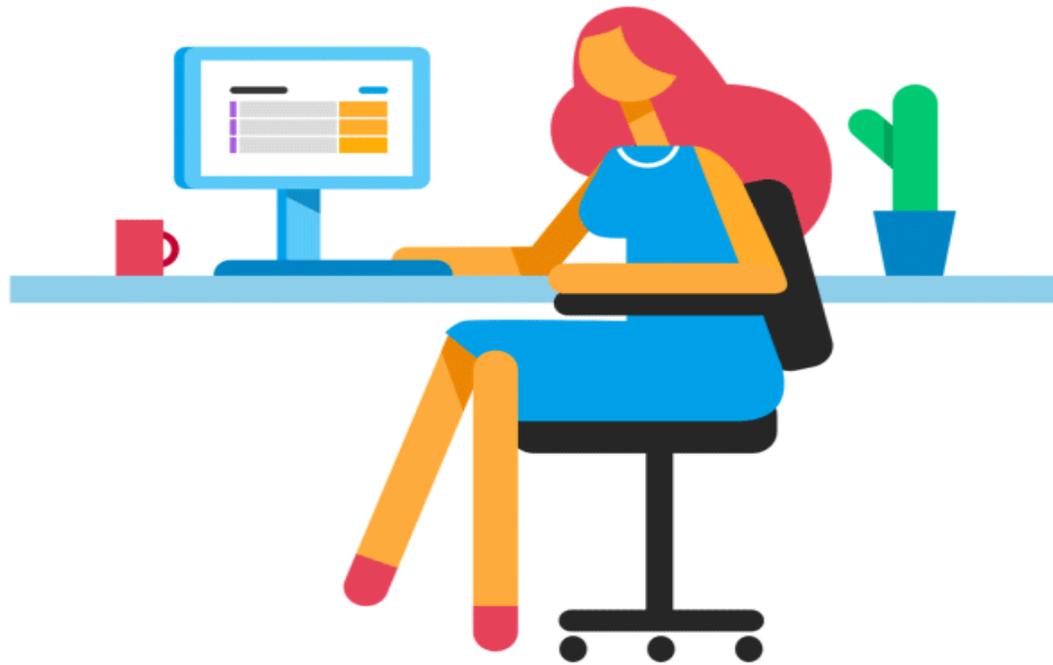
## Оценка персонала

- Ассесмент персонала
- Динамичная оценка в режиме реального времени
- Управление эффективностью
- Развитие инструментов онлайн-оценки

## Организация и условия труда

- организационный дизайн, быстрое переформатирование рабочего пространства и всех организационных процессов
- Формирование информационных IT-систем в HR (HRIS)

# Новые направления работы и примеры должностей в HR



*ЕСТЬ ВОПРОСЫ?*

