

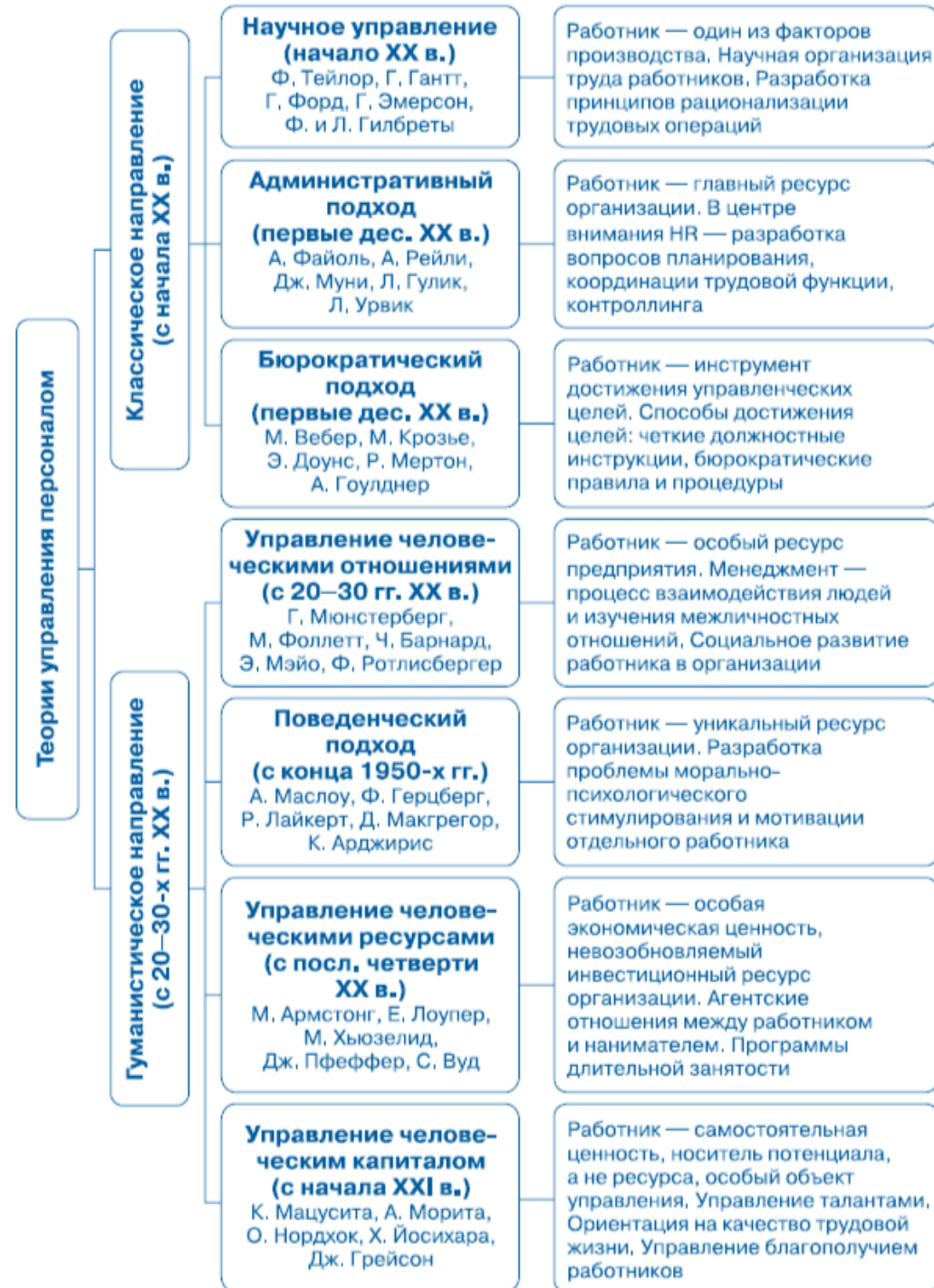
Администрирование HR-процессов

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

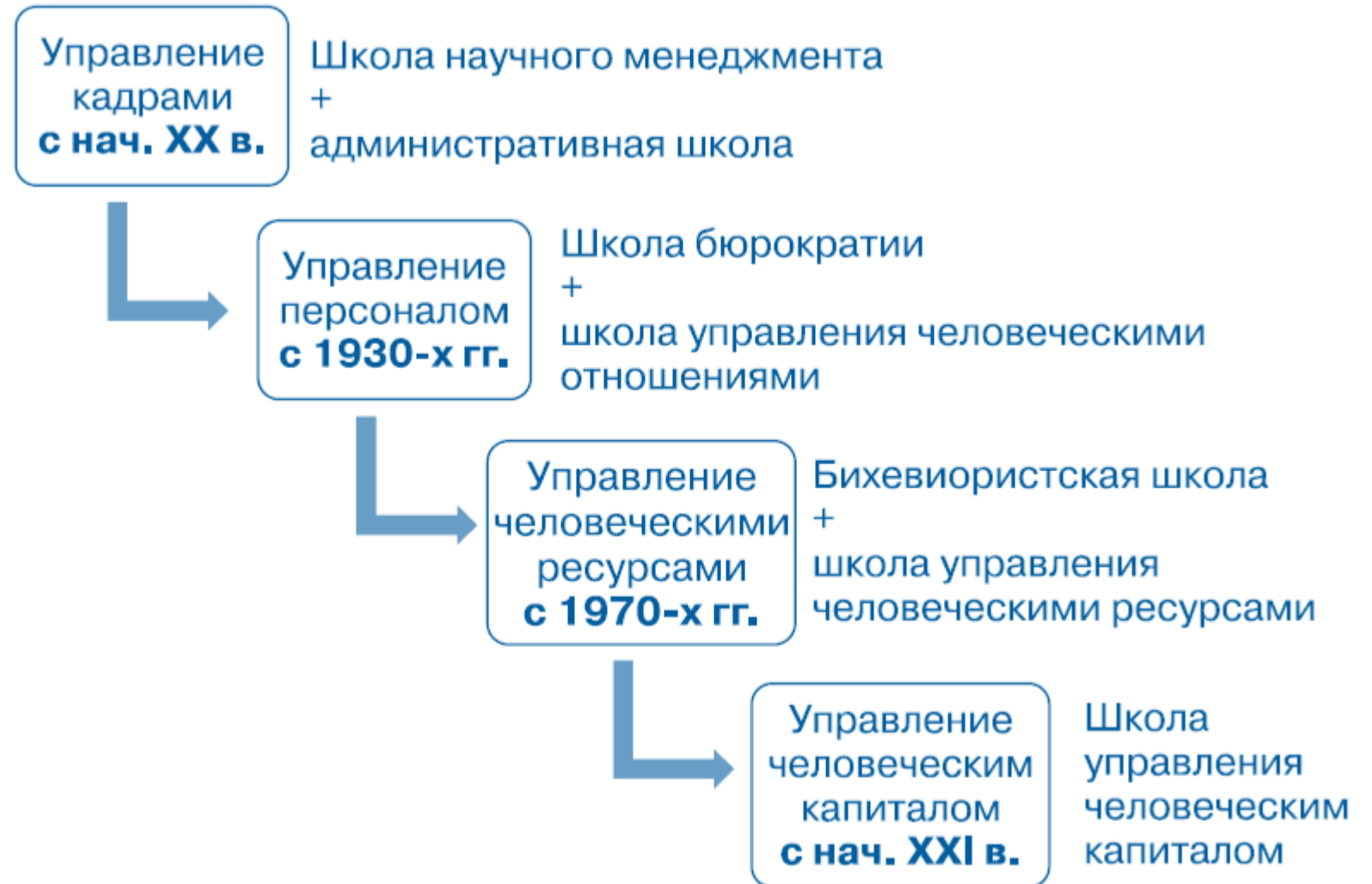


HR

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

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

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)

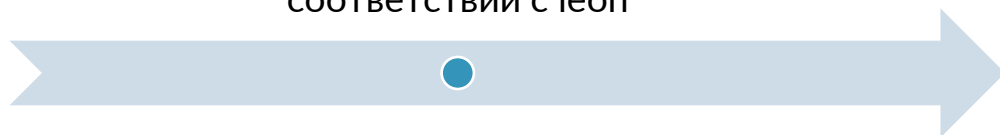
Начало следующего спринта



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:

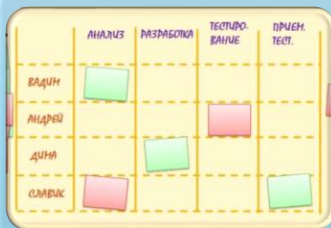
- Seiri – сортировка и тщательность
- Seiton – систематизация
- Seisou – чистота
- Seiketsu – стандартизация
- Sitsuke – дисциплинированность



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

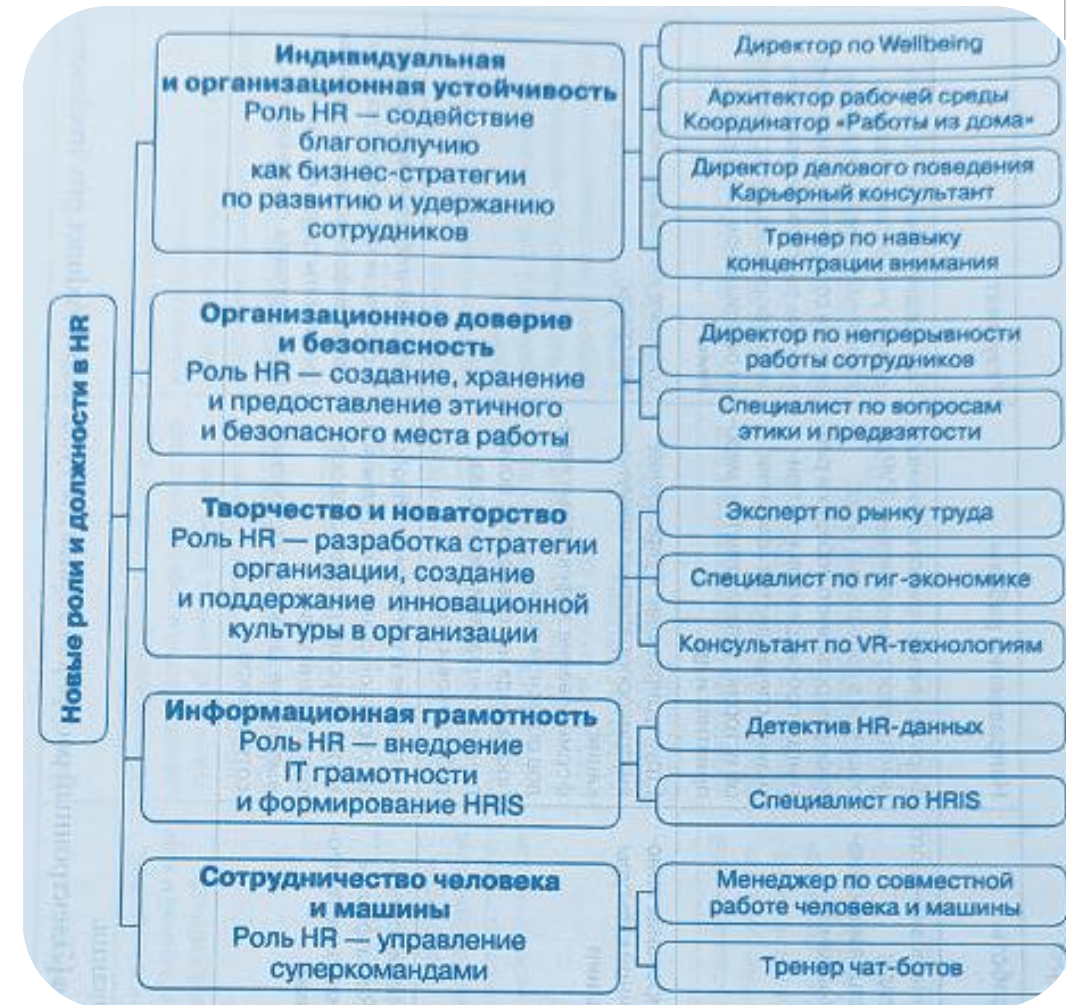
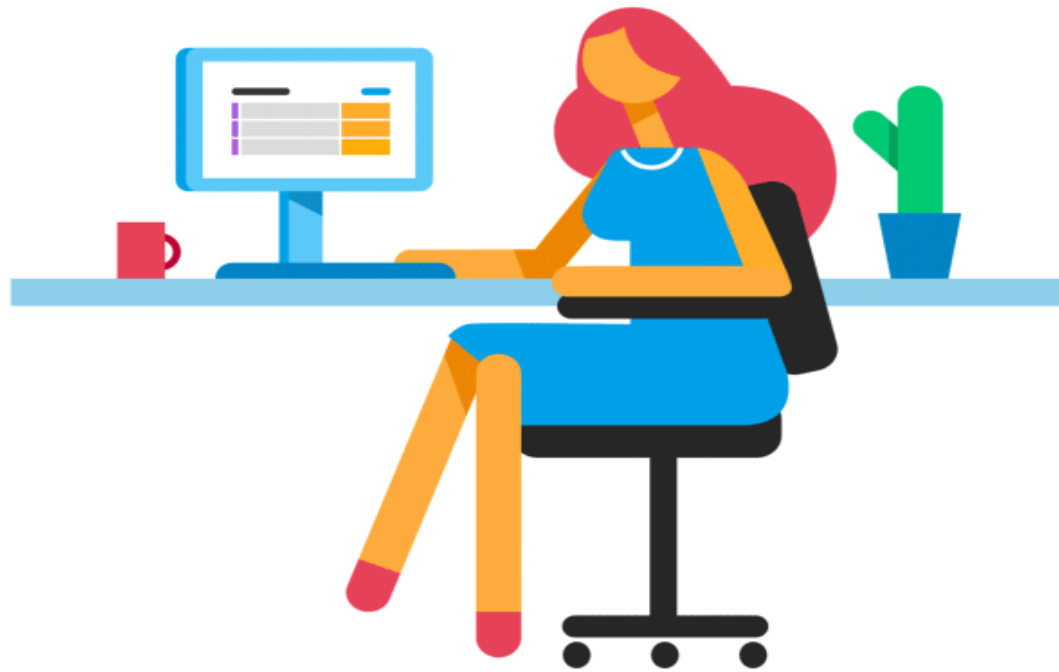
Оценка персонала

- 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?

