

Презентация

HR Optimizer: система анализа и оптимизации работы персонала. Версия 2.0

Дополнительный модуль для Business Studio



Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по организационному развитию и процессному управлению
Партнёр ГК «Современные технологии управления»

https://www.businessstudio.ru/buy/models/model/hr_optimizer/

Общее описание

- ▶ **«HR Optimizer: система анализа и оптимизации работы персонала»**
(далее Система) включает 8 актуальных методов для управления персоналом и организационной структурой, оптимизации HR-процессов, повышения личной эффективности. В качестве входной информации для реализации методов используются графические модели и параметры бизнес-процессов, экспертные оценки, организационная структура, специальные пользовательские справочники.
- ▶ Также в состав Системы включены информационные материалы: аналитические модели (Cause and Effect Diagram, диаграммы Исикавы), графические модели и показатели KPI процессов «Управление персоналом и организационной структурой», образцы документов, организационные структуры.
- ▶ С технической точки зрения Система является дополнительным модулем для программного продукта Business Studio и представляет собой набор классов (справочников), параметров, настроек, функций и шаблонов отчётов, которые разработаны с помощью модулей «MetaEdit» и «Мастер отчётов».
- ▶ Система может быть установлена (интегрирована) в любую базу данных, созданную в актуальной версии Business Studio, вне зависимости от объёма наполнения информацией.

Общее описание

Благодаря Системе можно решить следующие задачи.

- ▶ 1. Оптимизировать HR-процессы и работу службы (департамента) персонала в целом.
- ▶ 2. Оптимизировать организационную структуру компании.
- ▶ 3. Повысить эффективность и качество работы персонала, улучшить соответствующие показатели KPI.
- ▶ 4. Оптимизировать трудовые ресурсы, выполнить расчёт трудоёмкости бизнес-процессов и оптимальной численности сотрудников (исполнителей).
- ▶ 5. Внедрить инновационные разработки и успешные практики в сфере управления персоналом.
- ▶ 6. Разработать планы по организационно-корпоративному развитию.
- ▶ 7. Правильно распределить и проконтролировать ответственность (владельцев) в бизнес-процессах.
- ▶ 8. Организовать эффективное управление задачами (корпоративными и личными), контроль поручений.

- ▶ Система предназначена для следующих подразделений организации: служба (департамент) персонала, управление бизнес-процессов и методологии, управление организационного развития, проектный офис.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1. Практические методы и функции по управлению персоналом

1.1. Диагностика и аудит HR-процессов (по чек-листам)

- Заполняется справочник «Требования» – каталог всех требований по всем чек-листам.
- В справочнике «Чек-листы» формируется чек-лист для выбранного бизнес-процесса (набор требований).
- В рамках диагностики и аудита бизнес-процесса в чек-листе по каждому требованию эксперты проставляют отметки и комментарии (описание несоответствий).
- Формируется стандартный отчёт, выводящий всю информацию из чек-листа в формат MS Word.
- Шаблон отчёта «Анализ уровня зрелости процесса» автоматически рассчитывает уровень зрелости (вызывается от процессов).

На основе анализа уровня зрелости можно разработать планы оптимизации бизнес-процесса, а также сравнить выбранный бизнес-процесс с другими процессами организации (например, в формате рейтингов / грейдов).

Процессы с минимальным уровнем зрелости подлежат первоочередной оптимизации. Владельцы процессов с максимальным уровнем зрелости обычно получают дополнительные бонусы или вознаграждения.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1.2. Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса

- В свойствах бизнес-процессов (процедур, функций) на вкладке «Параметры ФСА» указывается время выполнения.

- Шаблон отчёта «Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса + расчёт численности персонала» автоматически рассчитывает два значения.

1) Трудоёмкость (T) процесса (затраты рабочего времени на однократное выполнение процесса или производство единицы продукции). $T = \text{сумма времени выполнения каждой процедуры (действия) у процесса.}$

2) Коэффициент (K) полезного использования времени в рамках процесса.

Формула расчёта: $K = T / \text{Фактическая длительность процесса (время завершения} - \text{время начала)}.$

Принято считать, что если $K > 80\%$, то бизнес-процесс является эффективным с точки зрения времени выполнения. Т.е. задержки, простоя и ожидания в бизнес-процессе составляют не более 20%.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1.3. Расчёт численности персонала

- В дополнении к методу 1.2 в шаблоне отчёта «Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса + расчёт численности персонала» вручную задаются три параметра: коэффициент поправки на логические операторы модели процесса и другие факторы (повышающий / понижающий), количество рабочих дней в месяце, количество выполнений процесса в течение месяца.
- Далее отчёт автоматически с помощью математической формулы рассчитывает рекомендуемое количество сотрудников (численность персонала) для данной трудоёмкости процесса и указанных параметров. Можно сделать расчёт как для процесса в целом, так и для каждого участника (исполнителя) процесса по отдельности.

1.4. Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах

Шаблон отчёта «Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах» выводит следующую информацию.

- Список процессов, для которых выбранный субъект является владельцем (ответственным). Выполняется анализ допустимой нормы управления процессами.
- Список процессов, для которых выбранный субъект является исполнителем. Выполняется расчёт загрузки субъекта (суммарная трудоёмкость всех процессов), расчёт оптимального количества сотрудников для данной трудоёмкости. Результаты будут получены при условии, что у всех действий процессов заданы параметры «Время выполнения». Выполняется анализ допустимой нормы исполнения процессов.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

- В справочнике «Требования» заполняются списки компетенций сотрудников по различным областям (бизнес-моделирование, информационные технологии, управление процессами, финансовый анализ и т.п.).
- В справочнике «Оценка и анализ компетенций» на конкретную дату составляется оценочный лист с указанием: сотрудник (кто оценивается, из справочника «Физические лица»), список необходимых компетенций, оценки по шкале 1-5, ответственный (кто оценивает). Затем оценочные листы привязываются к объектам справочника «Физические лица» на вкладке «Оценка компетенций».
- Стандартный отчёт из справочника «Оценка и анализ компетенций» выводит оценочный лист для выбранного сотрудника.
- Шаблоны отчётов: «Карта компетенций сотрудника» (в том числе владельцев процессов и бизнес-аналитиков, вызывается от справочника «Физические лица»), «Лучшие сотрудники с выбранной компетенцией» (вызывается от справочника «Требования»).
- В свойства (карточку) процессов добавлена вкладка «Комpetенции» для указания необходимых компетенций исполнителей по каждому процессу / процедуре / действию.
- Шаблон отчёта «Карта компетенций для процесса» выводит соответствующую информацию.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1.6. Управление полномочиями

- Справочник «Типовые полномочия» в организации.
- Справочник «Группы полномочий» (для группировки типовых полномочий).
- Возможность привязки групп полномочий к субъектам (должностям и подразделениям).
- Шаблон отчёта «Карточка полномочий субъекта (с группами)».
- Возможность привязки полномочий к субъектам (должностям и подразделениям) напрямую (без использования групп полномочий).
- В свойствах (карточке) субъекта можно указывать подтверждающие полномочия документы и сроки их действия.
- Шаблон отчёта «Карточка полномочий субъекта (без групп)».

1.7. Управление грейдами должностей

- Справочник «Факторы оценки должностей». У каждого фактора указывается балл (по шкале 1-5), на основе которых далее рассчитываются грейды.
- В свойствах (карточке) должностей на вкладку «Оценка должности» привязываются факторы (по одному из каждой группы).
- Шаблон отчёта «Оценка должности и расчёт грейда» выводит в Excel таблицу привязанных факторов и их оценки в баллах. На основе суммирования баллов и специальной формулы рассчитывается грейд для должности. Рассчитанный грейд можно указать в свойствах должности в поле «Грейд».
- Шаблон отчёта «Грейды должностей» выводит в Excel таблицу нижестоящих должностей (от выбранного субъекта) с указанием грейдов. Далее можно выполнить сортировку должностей по возрастанию или убыванию грейдов.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

1.8. Управление задачами (корпоративный и личный органайзер)

- Хранение информации о задачах с большим количеством параметров: дата начала (факт), дата завершения (план и факт), детальное описание, приоритет, статус, тип (задача, требование, пользовательская история, эпик, группа), нормативно-справочные документы
- Автоматическая нумерация задач
- Связи задач с действующими справочниками Business Studio: субъекты (автор и исполнитель задачи), процессы, проекты, направления деятельности (продукты)
- Возможность создания чек-листов для указания детальных работ по выполнению задачи (подзадач)
- Быстрое редактирование параметров задач из окна справочника (без открытия окна свойств задачи)
- Применение большого количества фильтров для выборки необходимой информации.
Примеры фильтров: мои задачи, задачи с выбранным исполнителем, задачи в рамках выбранных бизнес-процессов или проектов, задачи с определённым статусом, просроченные задачи, задачи на эту неделю, самые важные задачи
- Возможность сортировки задач по любым параметрам
- Возможность создания иерархической структуры задач
- Возможность настраивать набор параметров в окне свойств (карточке) задачи
- Примеры типовых задач по организационному развитию с заполненными параметрами
- Стандартный отчёт, выводящий свойства (карточку) задачи в формат MS Word
- Статический шаблон отчёта «Органайзер (все задачи) Excel». Выводится таблица всех задач с указанием ключевых параметров.
- Шаблон отчёта «Задачи субъекта (в рамках организационного развития)» для должности или подразделения.

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

2. Информационные и аналитические материалы

2.1. Аналитические модели (*Cause and Effect Diagram, диаграммы Исикавы*)

Анализ проблем и причин (4 модели)

- Регламенты процессов не исполняются
- Недостаток времени, перегрузки и задержки в работе
- Высокая текучесть кадров (частая смена персонала)
- Низкая корпоративная культура и уровень зрелости

Карты решений (4 модели)

- Как обеспечить исполнение регламентов бизнес-процессов
- Как преодолеть недостаток времени, перегрузки и задержки в работе
- Как снизить текучесть кадров (частую смену персонала)
- Как повысить корпоративную культуру и уровень зрелости

В качестве примера на нескольких схемах приводится финансовая организация.

Путь: «Управление – СМК – Диаграммы Исикавы».

2.2. Модели процессов «Управление персоналом и организационной структурой»

- Иерархический список всех процессов и процедур «Управление персоналом и организационной структурой» (более 25 записей)
- 9 графических моделей: подбор персонала, приём сотрудников на работу, обучение и аттестация сотрудников, кадровые перемещения / изменение условий трудовых договоров, оценка удовлетворённости персонала, увольнение сотрудников, управление полномочиями
- На основе графических моделей автоматически формируются регламентирующие документы

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

2.3. Показатели KPI процессов «Управление персоналом и организационной структурой»

Список более 25 показателей KPI, которые сгруппированы в следующих папках.

- Показатели для учёта ошибок, сбоев, дефектов в процессе (операционные риски)
- Показатели, отражающие время и своевременность выполнения процесса
- Показатели объёма выхода (входа) процесса, результативность
- Показатели соотношения входов (выходов), эффективность
- Внутренние показатели процесса (стоимость, трудоёмкость, автоматизированность и т.д.)

Путь: «Управление – Цели и показатели – Показатели».

2.4. Образцы документов

- Анкеты для описания и актуализации оргструктур (5 анкет)
- Анкеты для анализа и оптимизации оргструктур (3 анкеты)
- Анкеты для обследования и оптимизации работы службы персонала (3 анкеты)
- Соглашение SLA (Service Level Agreement) структурного подразделения
- Протокол выполнения соглашения SLA (Service Level Agreement)
- Соглашение SLA службы персонала
- Типовые права, полномочия и ответственность структурных подразделений и должностей
- Карта полномочий руководителя подразделения
- Методика описания (проектирования) организационной структуры
- Положение о корпоративном университете (отдел внутреннего обучения)

Путь: «Объекты деятельности – Документы – Электронные документы».

ФУНКЦИОНАЛ И СТРУКТУРА ДАННЫХ

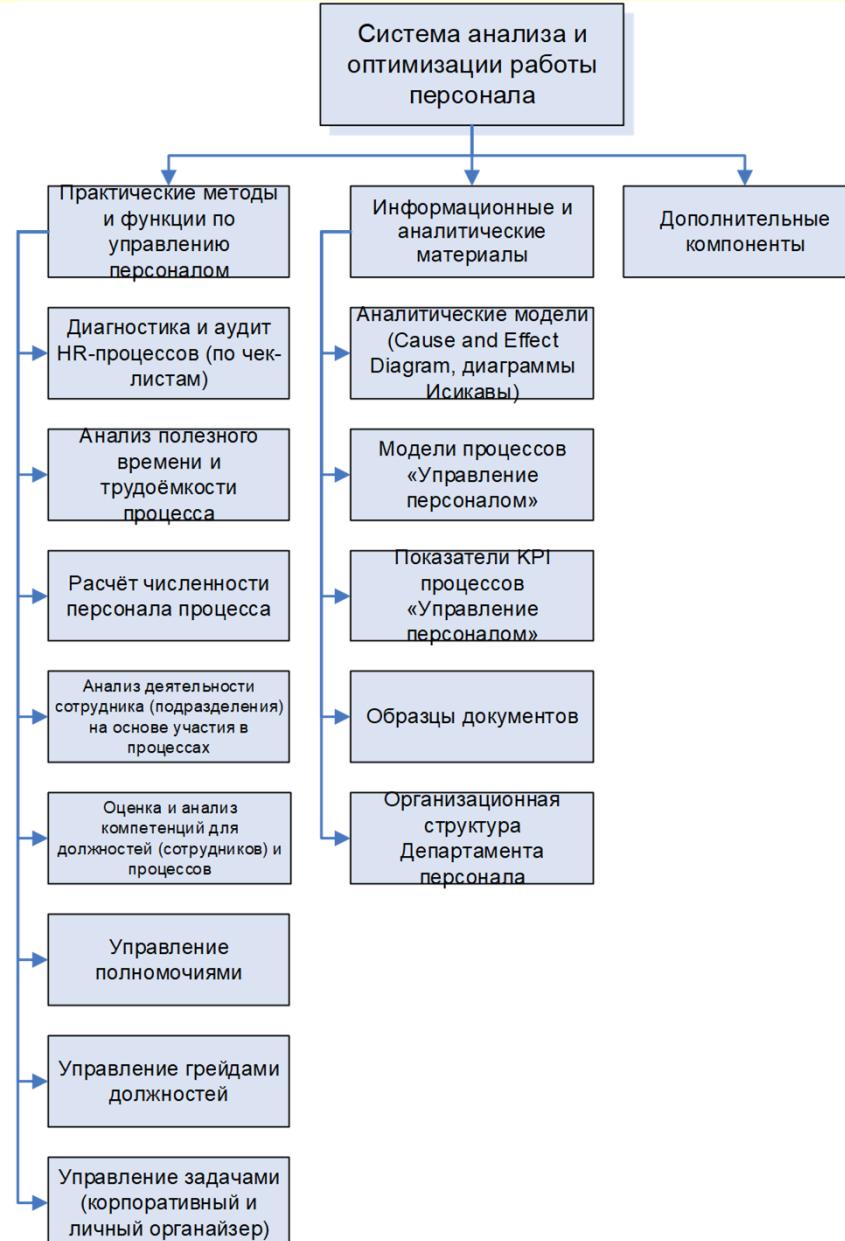
2.5. Организационная структура Управления персонала

Организационная структура показана на примере крупной организации. Автоматически формируются должностные инструкции и положения о подразделениях (при условии описания бизнес-процессов, в которых задействованы выбранные должности и подразделения).

3. Дополнительные компоненты и шаблоны отчётов

- Новая вкладка «САОРП (персонал)» в главном меню Business Studio с кнопками для быстрого доступа ко всем справочникам и функциям, которые входят в состав Системы
- Примеры заполнения справочников, созданных в рамках Системы.
- Шаблоны отчётов: «матрица ролей (от должностей и подразделений)», «матрица ролей (от дерева ролей)».

Функционал и структура данных



Установка – описание технических файлов

Система поставляется в виде следующих файлов

Папка «Технические файлы»

- ▶ **Файлы конфигурации (CRM.mdm, База.mdm, БизнесМодель.mdm).**
Загружаются в «MetaEdit», см. Раздел справки Business Studio по ссылке
http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/technical_manual/editor_param_class/load_metadata
- ▶ **System.xml** – содержит статические шаблоны отчётов и хранимые фильтры.
Загружается в Business Studio с помощью функции «Импорт - XML».
- ▶ **Info_Sprav.xml** – содержит наполнение пользовательских справочников, созданных в рамках Системы. Загружается в Business Studio с помощью функции «Импорт - XML».
- ▶ **Info_Materials.xml** – содержит раздел «2. Информационные и аналитические материалы» из описания Системы. Загружается в Business Studio с помощью функции «Импорт - XML».
- ▶ Файлы «**Info_*.xml**» поставляются в демонстрационных целях, поэтому рекомендуется загружать их в отдельной тестовой базе. При необходимости использования их в работе можно загрузить в рабочую базу данных.
- ▶ **Menu.xml** – загружается с помощью пакета импорта «Стартовые Справочники База» и содержит новую вкладку «САОРП (персонал)» в главном меню.

Установка – описание технических файлов

- ▶ **Папка «Шаблоны отчётов»** содержит шаблоны динамических отчётов. Они загружаются в раздел «Отчёты – Отчёты объектов – Пользовательские отчёты – RAY отчеты» с помощью функции «Главное меню - вкладка Главная - Импорт - XML».
- ▶ Всего 14 файлов формата «Report-*.xml». Все шаблоны отчётов доступны для изменения и редактирования.
- ▶ **Папка «Инструкция и описание»**
 - САОРП - Презентация.pdf
- ▶ **Папка «Примеры отчётов»**
 - Примеры результатов выполнения отчётов (форматы PDF, Word, Excel), 15 файлов.

Установка – инструкция

- ▶ Установка должна выполняться на сервере, на котором работает серверная часть Business Studio. Предварительно рекомендуется ознакомиться со справкой:
http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/technical_manual/editor_param_class и <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/manual/report>.
- ▶ **Система устанавливается только в последнюю (актуальную) версию Business Studio.**
- ▶ Сделать резервную копию (backup) базы данных, в которую будет устанавливаться Система.
- ▶ В модуле «**MetaEdit**» выполнить следующие задачи
 - Запустить «MetaEdit» (Пуск – Программы – папка «Business Studio»)
 - В окне выбора базы данных выбрать базу данных, в которую будет установлена Система
 - В главном окне «MetaEdit»: Файл – Загрузить из папки – Указать путь к файлам (CRM.mdm, База.mdm, БизнесМодель.mdm), Файл – Применить к базе данных (указать базу данных), нажать «OK», должно появиться окно «Обновление успешно завершено». Значение флагка «Объединить пользовательские данные» выключено, если ранее база данных не дорабатывалась через MetaEdit.
 - Закрыть «MetaEdit»

Установка – инструкция

- ▶ В **Business Studio** выполнить следующие задачи
 - Главное меню – Главная – Импорт – XML – Указать файлы «Report-*.xml», «System.xml».
 - Главное меню – Главная – Импорт – XML – Указать файлы «Info_Sprav.xml», «Info_Materials.xml» в данной очередности. При появлении вопроса «Продолжить импорт?» нажать «Да». Данные файлы поставляются в демонстрационных целях, поэтому рекомендуется загружать их в отдельной тестовой базе.
 - Главное меню – Главная – Импорт – кнопка «Импорт», запустить пакет импорта «Стартовые Справочники База», в таблице импорта отметить только 4 пункта (флажка): «СС_Меню_Категории», «СС_Меню_Действия», «СС_Меню», «Группы Меню», нажать на кнопку «Выполнить импорт», выбрать файл «Menu.xml»
- ▶ Перезагрузить Business Studio
- ▶ Проверить состав и функциональность Системы в соответствии с описанием, которое представлено на следующих слайдах

Структура данных в «MetaEdit»

- ▶ Местонахождение справочников и списков в «MetaEdit»
 - Путь ко всем справочникам (классам) в объектной модели «MetaEdit»: «Классы – База.Объекты системы – База.Справочники – БизнесМодель.ГруппыАнализа».
 - Путь ко всем спискам: «Элементы списков – БизнесМодель.СпискиБизнесМоделей».
- ▶ Путь ко всем справочникам (классам) в объектной модели Business Studio: «Классы – Объекты системы – Справочники – Управление». Включить опцию «Показать всё».
- ▶ Со всеми вопросами по функционалу Business Studio и «MetaEdit» просьба обращаться в техническую поддержку <http://www.businessstudio.ru/support/>

СТОИМОСТЬ

- ▶ «HR Optimizer: система анализа и оптимизации работы персонала»
39 000 руб.
- ▶ Скидка 10% предоставляется:
 - при покупке модуля вместе с лицензиями Business Studio
 - при покупке двух и более модулей автора-разработчика

Скидки не суммируются.
- ▶ Количество пользователей в организации, на которую заключён лицензионный договор, **не ограничено**. Зависит только от количества приобретённых лицензий Business Studio.
- ▶ Лицензия **бессрочная (неограниченная по времени)**.
- ▶ Пользователи любых предыдущих версий Системы (включая актуальную на данный момент) получают бессрочную бесплатную подписку на все следующие обновления и версии.
- ▶ По поводу приобретения и за дополнительной информацией следует обращаться в компанию «СТУ-Софт» mail@businessstudio.ru и к автору-разработчику isaev.ra@bankiram.pro, mail@isaevroman.ru.

1. Практические методы и функции по управлению персоналом

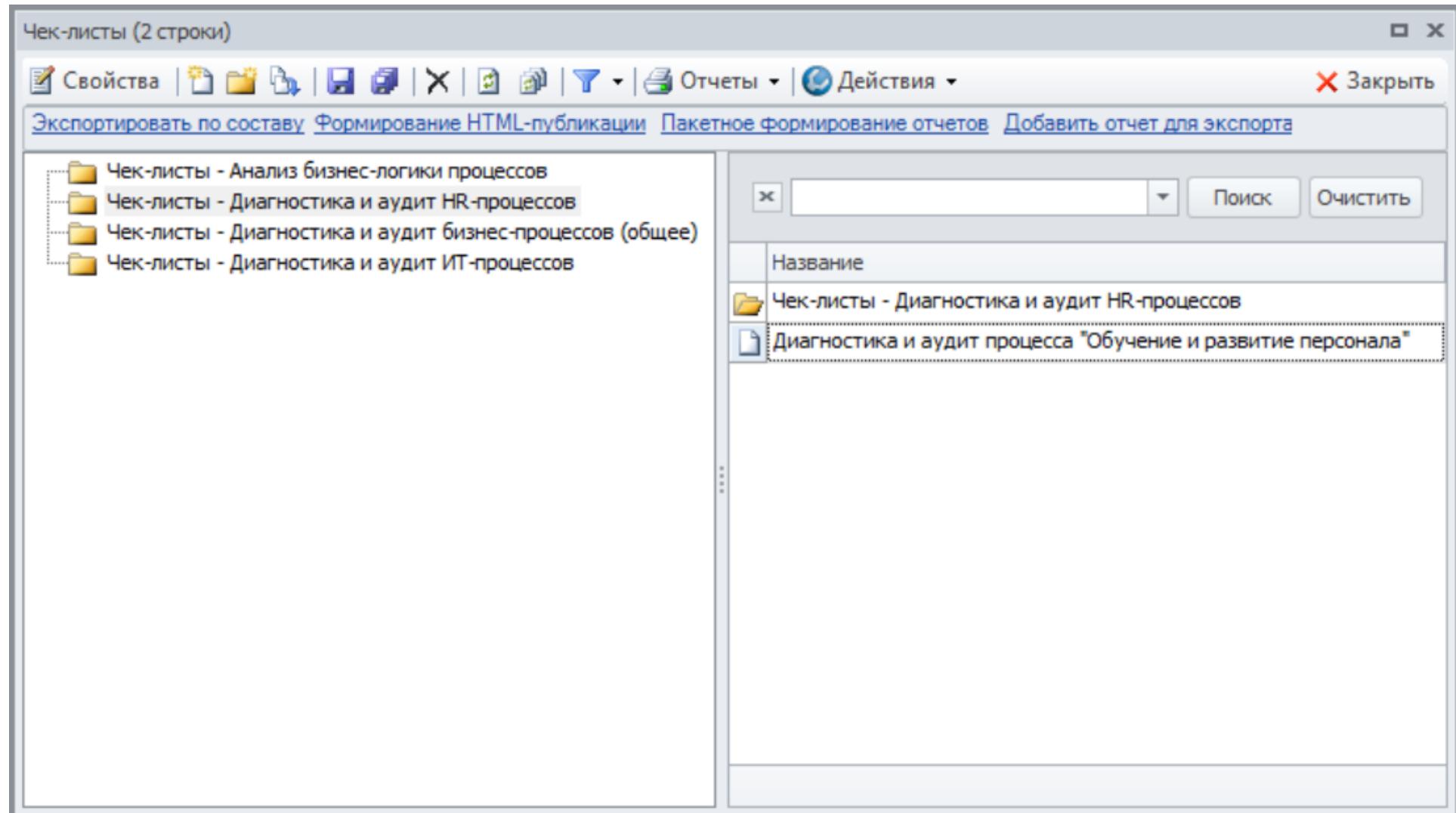
Обращаем внимание

- В установленной Системе могут быть отличия в порядке, структуре и наполнении полей / вкладок на окнах с приведёнными далее скриншотами.
- Исходная информация (примеры), на основе которых далее демонстрируется функционал Системы, не входят в поставку Системы. Предоставляется только наполнение пользовательских справочников, созданных в рамках Системы.

Новая вкладка в главном меню Business Studio

Главная	Справочники	Отчеты	СМК	ССП	ФСА	САОБП (процессы)	САОРП (персонал)	СУИТ (ИТ-архитектура)	СУОР
Требования		Факторы оценки должностей				Полномочия (типовые)	Задачи Органайзер	Просроченные задачи	
Чек-листы						Группы полномочий	Мои задачи (автор)	Задачи на эту неделю	
Оценка и анализ компетенций							Мои задачи (исполнитель)	Самые важные задачи	
		Базовые функции				Управление полномочиями		Управление задачами	

1.1. Диагностика и аудит HR-процессов (по чек-листам)



1.1. Диагностика и аудит HR-процессов (по чек-листам)

Диагностика и аудит процесса "Обучение и развитие персонала" (Чек-листы)

Сохранить Закрыть

Экспортировать по составу Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название:	Диагностика и аудит процесса "Обучение и развитие персонала"		
Комментарий:	<input type="button" value="A"/>		
Дата заполнения:	13.12.2019		
Ответственный:	X Начальник отдела обучения и развития персонала		
Бизнес-процесс:	X А3.6.1.5 Обучение и аттестация сотрудников		
Тип чек-листа:	Диагностика бизнес-процессов		

Состав Нормативно-справочные документы Требования

Требование	Отметка	Комментарий
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов ...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	<input type="checkbox"/>	Отсутствуют следующие документы ...
Наличие графических моделей процесса	<input checked="" type="checkbox"/>	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	<input type="checkbox"/>	Следующие модели не актуальны (ус...
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знан...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	<input type="checkbox"/>	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качес...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	<input checked="" type="checkbox"/>	
Наличие официально утверждённого одного ответственного за про...	<input type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) показателей KPI процесса	<input checked="" type="checkbox"/>	
Своевременность и полнота измерения показателей KPI	<input type="checkbox"/>	

1.1. Диагностика и аудит HR-процессов (по чек-листам)

Анализ уровня зрелости процесса

А3.6.1.5 Обучение и аттестация сотрудников

Требование	Отметка
Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	Да
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	Да
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	Нет
Наличие графических моделей процесса	Да
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	Нет
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников	Да
Соответствие печатных документов их электронными версиям	Нет
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000, АРБ и др.)	Да
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	Да
Наличие официально утверждённого одного ответственного за процесс (владельца)	Нет
Полнота (достаточность) показателей KPI процесса	Да
Своевременность и полнота измерения показателей KPI	Нет
Соблюдение регламентов на практике	Да
Управление операционными рисками процесса (учёт рисков, выполнение предупреждающих действий)	Да
Знание процесса сотрудниками и квалифицированность по его выполнению	Нет
Соответствие количества сотрудников трудоёмкости процесса	Нет
Периодичность проведения анализа и оптимизации процесса, анализ претензий клиентов к процессу	Нет
Наличие достаточной инфраструктуры, ресурсов и технологий для процесса, их качество	Да

Количество требований 18
Уровень зрелости бизнес-процесса 0,56
СРЕДНИЙ

1.2. Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса

+ 1.3. Расчёт численности персонала процесса

Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса + расчёт численности персонала

A3.6.1.9 Подбор персонала (BPMN)

Процесс / процедура / действие	Исполнитель	Время выполнения	Дни	Часы	Минуты	Сумма (в минутах)	Отметка (+)
A3.6.1.9.1 Поиск кандидата на вакансию	Отдел подбора персонала	Константа (2:05:00)	0	2	05	125	+
A3.6.1.9.2 Отправка резюме кандидата его будущему руководителю на	Отдел подбора персонала	Константа (0:05:00)	0	0	05	5	+
A3.6.1.9.3 Просмотр резюме кандидата	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (0:25:00)	0	0	25	25	
A3.6.1.9.4 Подготовка листа согласования и назначение встречи кандидату	Отдел подбора персонала	Константа (0:35:00)	0	0	35	35	+
A3.6.1.9.5 Проведение собеседования с кандидатом, проставление от	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
A3.6.1.9.6 Передача информации в ОЭБ на проверку	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	
A3.6.1.9.7 Проведение собеседования с кандидатом, запрос необходимой информации	Отдел экономической безопасности	Константа (1:40:00)	0	1	40	100	
A3.6.1.9.8 Проведение проверки кандидата, проставление отметки в листе	Отдел экономической безопасности	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
A3.6.1.9.9 Информирование кандидата об отказе в приеме на работу	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+
A3.6.1.9.10 Информирование кандидата о положительном решении и	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+

Сумма (трудоёмкость процесса), с учётом коэффициента (K) 490

Сумма (трудоёмкость для исполнителя с отметкой "+"), с учётом коэффициента (K) 185

Срок на весь процесс (факт) Константа (12:00:00) 0 12 00 720

Коэффициент полезного использования времени 68,06%

СРЕДНИЙ

Коэффициент (K) поправки на логические операторы и другие факторы (повышающий / понижающий) (задаётся вручную)	1
Количество рабочих дней в месяце (задаётся вручную)	21
Количество выполнений процесса в течение месяца (задаётся вручную)	55
Рекомендуемое количество сотрудников для данной трудоёмкости процесса (если один исполнитель на весь процесс)	2,7
Для исполнителя с отметкой "+" (правый столбец верхней таблицы)	1,0

1.2. Анализ полезного времени и трудоёмкости процесса

+ 1.3. Расчёт численности персонала процесса

А3.6.1.9.8 Проведение проверки кандидата, проставление отметки в листе согласования (Процессы)

Сменить валюту

Основные	Время выполнения:	Х Константа (1:25:00)	...
Параметры ФСД	Время ожидания:	Х	...
	Стоимость:	0	Валюта: Х ...
	Не ставится в очередь:	<input type="checkbox"/>	Может передаваться: <input type="checkbox"/>
	Приоритет:	5 (обычный)	...

Ресурсы Продукты Переменные Действия с переменными Имитации

Ис...	Ресурс	Тип ресурса	К...	Ед...	Гр...	Пр...	Заним...
<input checked="" type="checkbox"/>	Отдел экономической безопасности	Временной	К...				<input type="checkbox"/>

1.4. Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах

Анализ деятельности сотрудника (подразделения) на основе участия в процессах

Директор филиала

Владелец

Название процесса

A3.7.1.4 Подготовка материально-технического и информационного обеспечения филиала

A3.7.2 Функционирование филиала

Количество процессов на владении 2

ДОПУСТИМАЯ норма управления

Исполнитель

Название процесса	Процедура / функция	Время выполнения
A1.2.10 Клиентский сервис ЮЛ (работа с клиентами и продажи)	A1.2.10.1 Привлечение корпоративных клиентов	Константа (12:00:00)
	A1.2.10.4 Консультации корпоративных клиентов в операционных офисах	Константа (1:00:00)
A2.6.1 Логистика и хранение документации из операционных офисов банка	A2.6.1.1 Сбор и проверка документов от сотрудников	Константа (2:00:00)
	A2.6.1.2 Оформление Описи документов	Константа (1:15:00)
	A2.6.1.3 Вызов сотрудника курьерской службы	Константа (0:15:00)
	A2.6.1.4 Упаковка документов и отправка в головной офис банка	Константа (1:10:00)
A3.7.1.4 Подготовка материально- технического и информационного обеспечения филиала	A3.7.1.4.6 Подготовить Заявку на приобретение мебели и материальных средств в филиал	Константа (0:30:00)
	A3.7.1.4.8 Согласовать Заявку с Административно-хозяйственным управлением банка	Константа (1:00:00)
	A3.7.1.4.10 Организовать работы по приобретению мебели и материальных средств в филиал	Константа (10:00:00)
	A3.7.1.4.12 Оказать содействие ИТ-специалистам банка по установке / настройке ИТ-систем в филиале	Константа (5:30:00)
	A3.7.1.4.14 Оказать содействие специалистам по установке средств защиты и безопасности в филиале	Константа (10:10:00)
	A3.7.1.4.16 Получить из банка маркетинговые материалы	Константа (0:45:00)
	A3.7.1.4.17 Проинформировать Отдел развития филиальной сети о завершении работ	Константа (0:10:00)
	A3.7.1.4.19 Организовать в регионе / городе рекламную компанию по открытию филиала	Константа (16:40:00)
	A3.7.2.3.1 Сбор необходимой информации от сотрудников и из информационных систем филиала	Константа (3:00:00)
A3.7.2.3 Подготовка отчётности и анализ результатов работы филиала	A3.7.2.3.2 Оценка результатов работы сотрудников	Константа (8:00:00)
	A3.7.2.3.3 Распределение фонда системы мотивации среди сотрудников	Константа (8:20:00)
	A3.7.2.3.4 Анализ результатов выполнения проектов и задач филиала	Константа (10:30:00)
	A3.7.2.3.5 Анализ исполнения плана продаж филиала	Константа (4:15:00)
	A3.7.2.3.6 Разработка необходимых корректирующих и предупреждающих действий	Константа (6:00:00)
	A3.7.2.3.7 Подготовка Отчётов о результатах работы филиала за период и отправка в головной офис бан	Константа (16:50:00)

Количество процессов на исполнении Количество процедур / функций

6 38

Загрузка (сумма, мин)

11880

ДОПУСТИМАЯ норма исполнения

Рекомендуемое количество сотрудников 1,2

без учёта количества выполнений процессов в месяце

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Требования (7 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Анализ бизнес-логики процессов

Анализ компетенций сотрудников

- Компетенции в области бизнес-моделирования и бизнес-анализа
- Компетенции в области ИТ и системного анализа
- Компетенции в области управления процессами (для владельцев)
- Компетенции по финансовому анализу и планированию
- Диагностика и аудит HR-процессов
- Диагностика и аудит бизнес-процессов (общее)
- Диагностика и аудит ИТ-процессов

Для сравнительного анализа

Номер	Название
	Компетенции в области бизнес-моделирования и бизнес-анализа
1	Знание системы Business Studio
2	Знание нотаций бизнес-моделирования
3	Знание отраслевой специфики процессов
4	Знание бизнес-архитектуры организации в целом
5	Знание методик организационного развития / оптимизации
6	Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта (Процессы)

Сохранить Закрыть

Контроллинг Открыть документы в DIRECTUM Свойства модели

Основные Параметры ФСА

Название: А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации пр

Требования к срокам: 5 дней

Комментарий: Методика описания, оптимизации бизнес-процессов банка ...

Важность процесса:

Проблемность процесса:

Периодичность актуализации (в днях):

Операционный риск (для вывода на модель): Риск временных задержек в процессах

...
Программные продукты Статусы процесса Нормативно-справочные документы Компетенции

Компетенции
Знание системы Business Studio
Знание нотаций бизнес-моделирования
Знание отраслевой специфики процессов

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Карта компетенций для процесса

«A3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка»

Процедура, действие, функция	Необходимые компетенции исполнителей
A3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта	Знание системы Business Studio Знание нотаций бизнес-моделирования Знание отраслевой специфики процессов
A3.3.4.2.2 Автоматизация, разработка / доработка программного обеспечения	Знание АБС (автоматизированной банковской системы) Навыки разработки технических заданий и бизнес-требований
A3.3.4.2.3 Разработка / актуализация маркетинговых материалов по продукту	
A3.3.4.2.4 Разработка / дополнение тарифов по продукту	Знание бизнес-планирования Знание функционально-стоимостного анализа (ФСА)
A3.3.4.2.5 Разработка Договорной базы по продукту	
A3.3.4.2.6 Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников	
A3.3.4.2.7 Обучение и доведение информации до сотрудников	
A3.3.4.2.8 Организация pilotной эксплуатации и тестирования продукта	Навыки тестирования ИТ-систем Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества
A3.3.4.2.9 Организация доработки продукта	

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Оценка и анализ компетенций (5 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Название	Дата	Физлицо (кто оценивается)
Управление бизнес-процессов		
30.10.2019 - Рязанов О.Е. (ведущий специалист управления бизнес-процессов)	30.10.2019	Рязанов Олег Евгеньевич
30.10.2019 - Михайлов С.П.	30.10.2019	Михайлов Сергей Петрович
31.10.2019 - Полтавская А.А.	31.10.2019	Полтавская Анна Александровна
04.03.2019 - Михайлов С.П.	04.03.2019	Михайлов Сергей Петрович

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

30.10.2019 - Рязанов О.Е. (ведущий специалист управления бизнес-процессов) (Оценка и анализ компетенций)

Сохранить Закрыть

Экспортировать по составу Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов
Добавить отчет для экспорта

Название: 30.10.2019 - Рязанов О.Е. (ведущий специалист управления бизнес-процессов)

Комментарий:

Дата: 30.10.2019

Ответственный (кто оценивает): X Директор департамента бизнес-архитектуры

Физлицо (кто оценивается): X Рязанов Олег Евгеньевич

Состав	Нормативно-справочные документы	Компетенции
Компетенция		Оценка
Знание системы Business Studio		5
Знание нотаций бизнес-моделирования		4
Знание отраслевой специфики процессов		3
Знание бизнес-архитектуры организации в целом		3
Знание методик организационного развития / оптимиза...		4
Знание стандартов в области проектов, процессов, мен...		3
*		

1.5. Оценка и анализ компетенций для должностей (сотрудников) и процессов

Карта компетенций сотрудника

Рязанов Олег Евгеньевич

Дата оценки: 30.10.2019

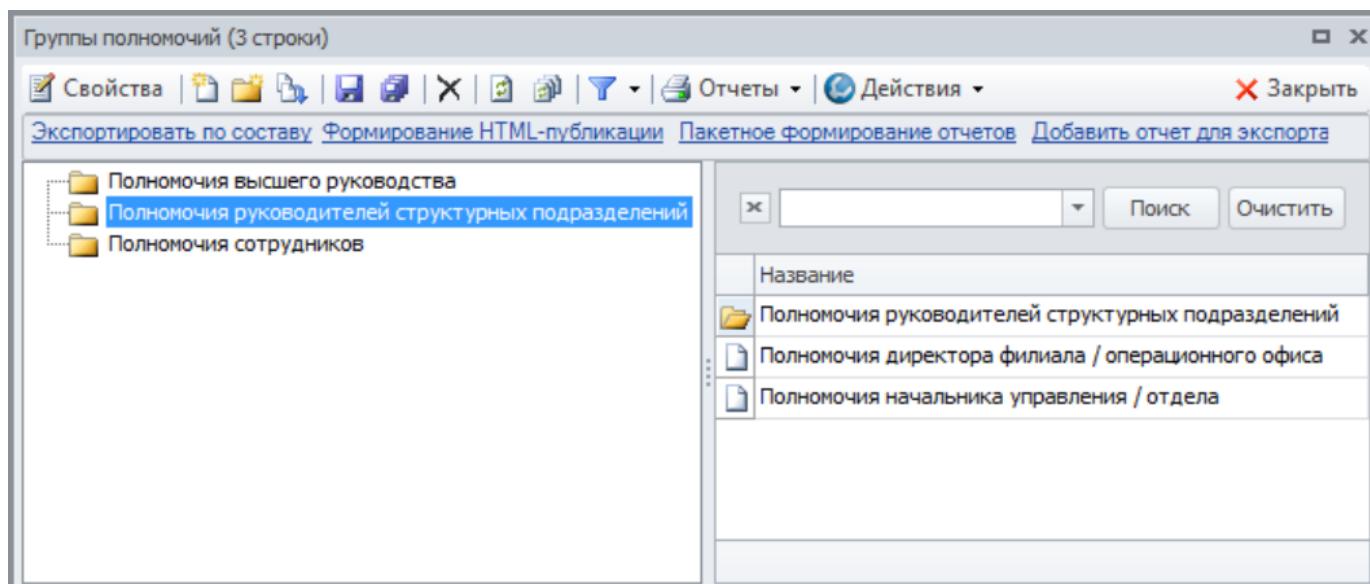
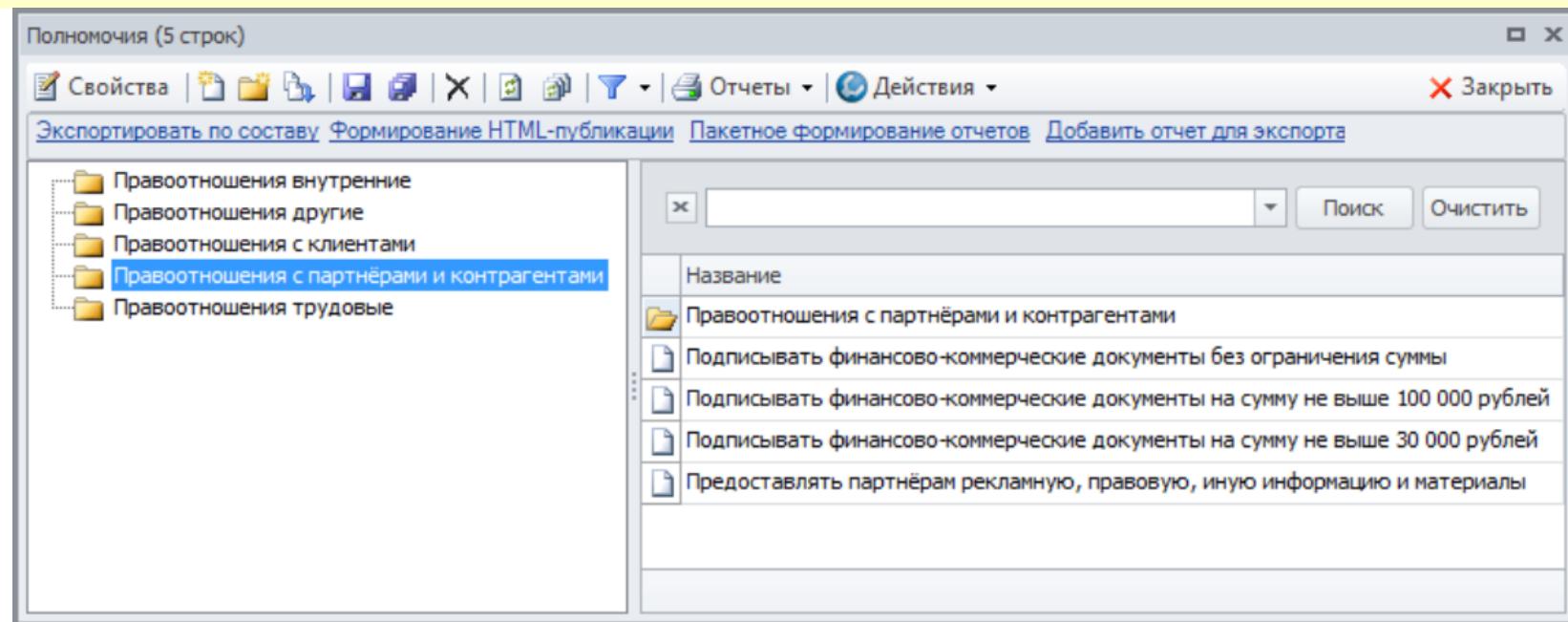
Компетенция	Оценка
Знание системы Business Studio	5
Знание нотаций бизнес-моделирования	4
Знание отраслевой специфики процессов	3
Знание бизнес-архитектуры организации в целом	3
Знание методик организационного развития / оптимизации	4
Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества	3

Лучшие сотрудники с выбранной компетенцией

«Знание системы Business Studio», оценка = 5

ФИО
Михайлов Сергей Петрович
Рязанов Олег Евгеньевич

1.6. Управление полномочиями



1.6. Управление полномочиями

Начальник управления персонала (Субъекты)

Сохранить Закрыть

Рассылка по сотрудникам

Основные

Название: Начальник управления персонала

*Тип субъекта: Должность

Комментарий:

Параметры должности

Физлица	Нормативно-справочные документы	Роли субъекта	Группы полномочий	Полномочия
Полномочия			Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Заключать трудовые договоры, контракты			Приказ по полномочиям	31.12.2026
Принимать решения по материальному поощрению сот...			Приказ по полномочиям	31.12.2026
▶ Принимать решения о привлечении к ответственности ...			Приказ по полномочиям	31.12.2026
*				

1.6. Управление полномочиями

Карточка полномочий (с группами) - «Начальник управления персонала»

Группа полномочий	Полномочие	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Полномочия начальника управления / отдела	Привлекать к решению задач напрямую специалистов других подразделений	Приказ по полномочиям	31.12.2026
	Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности организации		
	Представлять интересы организации при контактах со средствами массовой информации		
	Подписывать финансово-комерческие документы на сумму не выше 100 000 рублей		
	Предоставлять партнёрам рекламную, правовую, иную информацию и материалы		
	Заключать трудовые договоры, контракты		
	Принимать решения по материальному поощрению сотрудников		
	Принимать решения о привлечении к ответственности сотрудников за различные виды нарушений		

1.7. Управление грейдами должностей

Факторы оценки должностей (6 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Название	Балл
Фактор 1. Управление сотрудниками	
1. Отсутствуют подчиненные, нет необходимости управлять сотрудниками	1
1. Координация действий рабочей группы или отдельных сотрудников	2
1. Управление рабочей группой или комитетом на постоянной основе	3
1. Управление подразделением	4
1. Управление группой подразделений	5

1.7. Управление грейдами должностей

Начальник управления персонала (Субъекты)

Сохранить Закрыть

Рассылка по сотрудникам

Основные

Название: Начальник управления персонала

*Тип субъекта: Должность

Комментарий:

Грейд: 5

Параметры должности

Роли субъекта Группы полномочий Полномочия Оценка должности

Фактор

1. Управление подразделением

2. Полная ответственность за финансовые результаты подразделения, материальные ценности, бюджеты

3. Принятие решений и полномочия по управлению компанией или направлением

4. Большой серьезный опыт работы в данной области и в смежных областях

5. Несколько высших образований (по профессии)

6. Постоянное активное взаимодействие с клиентами / сотрудниками

7. Работа высокой сложности, связанная с интеллектуальными, творческими, техническими нагрузками

*

1.7. Управление грейдами должностей

Оценка должности и расчёт грейда
Начальник управления персонала

Фактор	Балл
1. Управление подразделением	4
2. Полная ответственность за финансовые результаты подразделения, материальные ценности, бюджеты	4
3. Принятие решений и полномочия по управлению компанией или направлением	5
4. Большой серьезный опыт работы в данной области и в смежных областях	4
5. Несколько высших образований (по профессии)	5
6. Постоянное активное взаимодействие с клиентами / сотрудниками	4
7. Работа высокой сложности, связанная с интеллектуальными, творческими, техническими нагрузками	4

Сумма баллов 30

Грейд 5

Формула для расчёта грейдов (баллы)	Грейд
1-7	1
8-14	2
15-21	3
22-28	4
29-35	5

1.7. Управление грейдами должностей

Грейды должностей

отчёт сформирован от субъекта

3-й заместитель председателя правления

Должность	Грейд
3-й заместитель председателя правления	5
Директор службы безопасности	5
Начальник управления персонала	5
Директор юридического департамента	5
Директор департамента маркетинга	4
Директор по риск-менеджменту	4
Начальник управления операционных рисков	4
Начальник управления рыночных рисков	4
Директор департамента управления делами банка	4
Корпоративный секретарь	4
Начальник службы физической безопасности и средств защиты	4
Начальник отдела организационного развития и методологии HR	4
Начальник управления маркетинговых исследований	3
Начальник управления по работе с клиентской базой и CRM	3
Начальник управления по связям с общественностью и PR	3
Начальник управления рекламы	3
Начальник управления ценообразования и тарифов	3
Начальник управления кредитных рисков	3
Начальник отдела экономической безопасности	3
Начальник службы инкассации	3
Начальник отдела кадрового учета и администрирования	3
Начальник отдела обучения и развития персонала	3
Начальник отдела подбора персонала	3
Начальник управления правового обеспечения	3
Начальник управления делопроизводства и документооборота	2
Начальник управления претензионно-исковой работы	2

1.8. Управление задачами (корпоративный и личный организер)

The screenshot shows a software interface titled "Задачи - организер (2 строки)". The left pane is a tree view of task categories:

- Задачи для оптимизации библиотеки документов
- Задачи для оптимизации бизнес-процессов
- Задачи для оптимизации ИТ-архитектуры
- Задачи для оптимизации корпоративного управления
- Задачи для оптимизации организационной структуры
 - Задачи для оптимизации структуры головного офиса
 - Задачи для оптимизации филиальной структуры
- Общие задачи

The right pane displays a grid of tasks:

	Название	Исполнитель	Статус
17	Задачи для оптимизации структуры головного офиса		
25	Расчёт оптимальной численности персонала в подразделениях	Управление бизнес-процессов	В работе

1.8. Управление задачами (корпоративный и личный организер)

Расчёт оптимальной численности персонала в подразделениях (Задачи - организер)

Сохранить Закрыть

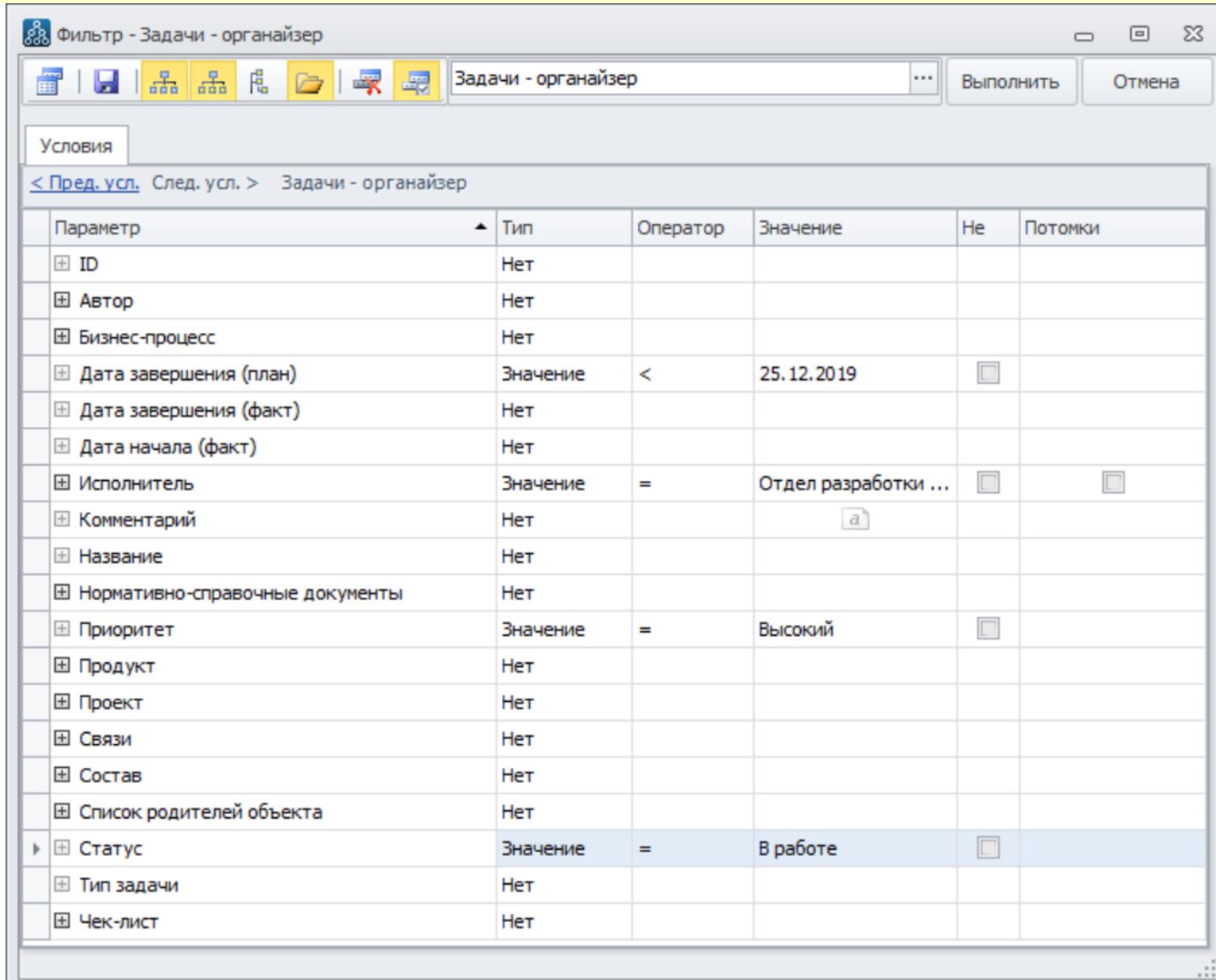
Экспортировать по составу Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

*ID:	25
Название:	Расчёт оптимальной численности персонала в подразделениях
Автор:	X Начальник управления персонала
Исполнитель:	X Управление бизнес-процессов
Комментарий:	A
Дата начала (факт):	16.12.2019
Дата завершения (факт):	
Дата завершения (план):	30.04.2020
Бизнес-процесс:	X A3.6 Управление персоналом и оргструктурой банка
Проект:	X
Продукт:	X
Приоритет:	Высокий
Статус:	В работе
Тип задачи:	Задача

Состав Нормативно-справочные документы Чек-лист Связи с программными продуктами

Что сделать	Отметка
Определить приоритетные подразделения для расчёта	<input checked="" type="checkbox"/>
Описать / актуализировать бизнес-процессы, в которых участвуют подразделения	<input checked="" type="checkbox"/>
Проверить и согласовать все входные данные	<input type="checkbox"/>
Сделать необходимые настройки в Business Studio и изучить методику	<input type="checkbox"/>

1.8. Управление задачами (корпоративный и личный организер)

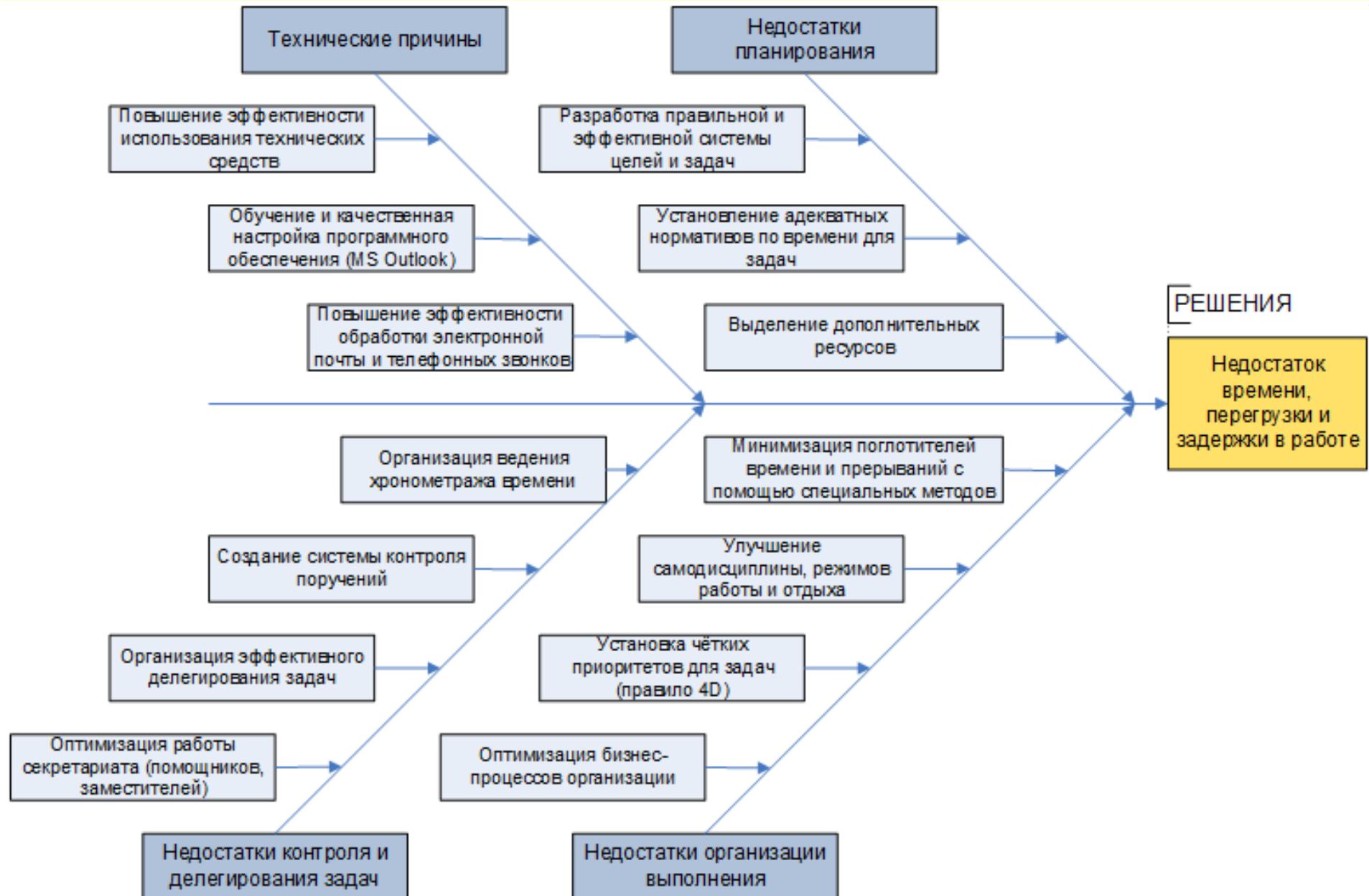


1.8. Управление задачами (корпоративный и личный организер)

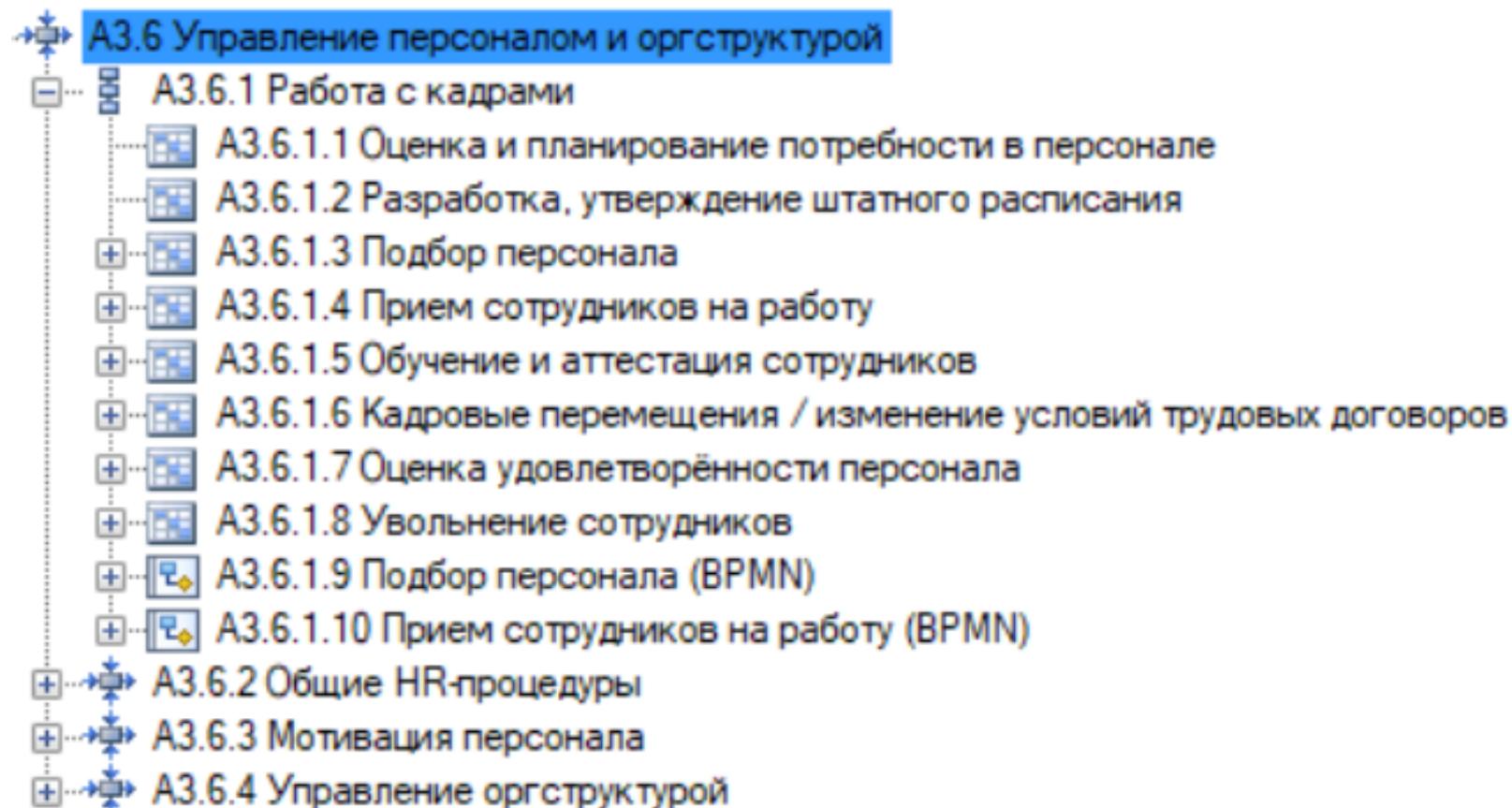
Органайзер (все задачи)

ID	Название	Автор	Исполнитель	Дата начала (факт)	Дата завершения (факт)	Дата завершения (план)	Статус
1	Разработка нового ИТ-модуля	Начальник управления банковских технологий	Отдел разработки банковских технологий	10.06.2019	18.06.2019	18.06.2019	Готово
2	Анализ эффективности работы системной архитектуры	Начальник управления банковских технологий	Отдел разработки банковских технологий	10.06.2019		28.06.2019	В работе
3	Подготовка предложений по развитию системы управления	Директор департамента бизнес-архитектуры	Начальник управления банковских технологий	17.06.2019		31.07.2019	Готово
7	Подготовка тендера на покупку нового программного продукта	Начальник управления банковских технологий	Начальник управления банковских технологий	05.08.2019		23.08.2019	В работе
9	Оптимизация процесса корпоративных продаж	Директор департамента корпоративного бизнеса	Управление бизнес-процессов				Бэклог
18	Организовать выдачу уже заполненных анкет на выпуск	Начальник управления зарплатных проектов	Отдел разработки банковских технологий	01.10.2019		02.12.2019	В работе
19	Организовать назначение и работу курирующего менеджера	Начальник управления зарплатных проектов					Бэклог
20	Организовать перечисление зарплаты на карты в день погашения	Начальник управления зарплатных проектов	Управление банковских технологий			31.01.2020	Бэклог
21	Организовать индивидуальные льготные предложения	Начальник управления зарплатных проектов					Бэклог
22	Выполнить интеграцию с банкоматными сетями других банков	Начальник управления зарплатных проектов	Управление банковских технологий			21.02.2020	Бэклог
23	Организовать открытие ЗП-карты для сотрудника без задержек	Начальник управления зарплатных проектов					Бэклог
25	Расчёт оптимальной численности персонала в подразделении	Начальник управления персонала	Управление бизнес-процессов	16.12.2019		30.04.2020	В работе
26	Настройка интеграции ИТ-систем	Начальник управления банковских технологий	Управление банковских технологий	16.12.2019		06.03.2020	В работе
28	Доработать интерфейс и отчётность модуля "Зарплаты"	Начальник управления зарплатных проектов	Управление банковских технологий	02.12.2019		28.02.2020	В работе

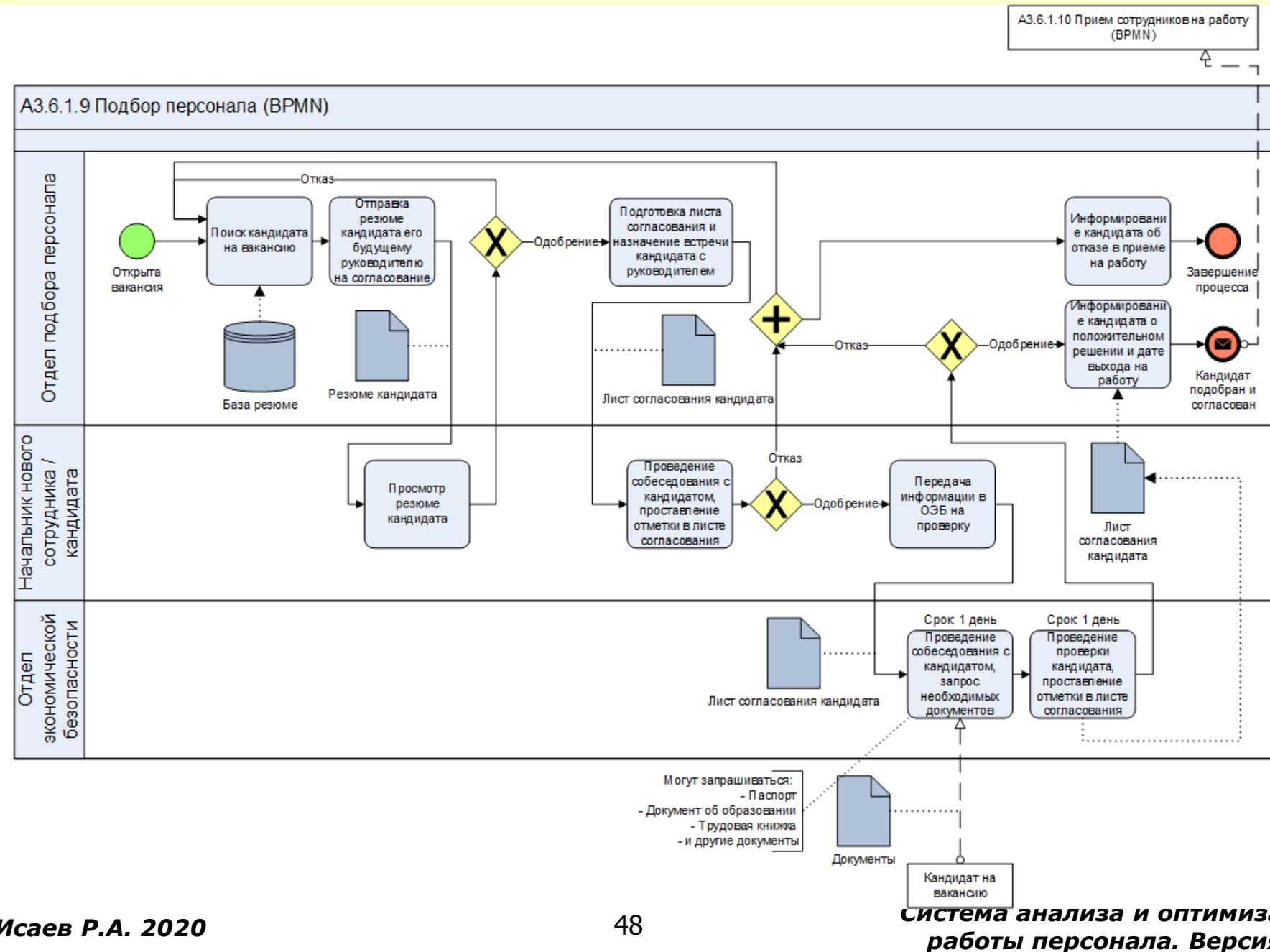
2.1. Аналитические модели (Cause and Effect Diagram, диаграммы Исикавы)



2.2. Модели процессов «Управление персоналом и организационной структурой»



2.2. Модели процессов «Управление персоналом и организационной структурой»



2.3. Показатели KPI процессов «Управление персоналом и организационной структурой»

А3.6 Управление персоналом и оргструктурой

- 1. Ошибки, дефекты, сбои
- 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность
- 3. Объём входа (выхода) и результативность
 - Затраты на обучение сотрудников
 - Количество выполненных внутренних запросов на HR-услуги (предоставление справок, оформление командировок, пропусков и т.п.)
 - Количество переводов сотрудников внутри организации
 - Количество принятых на работу сотрудников за период
 - Количество проведённых тренингов / программ обучения персонала за период
 - Количество сотрудников, повышенных в должности
 - Количество сотрудников, прошедших обучение за период
- 4. Соотношения входов (выходов) и эффективность
- 5. Внутренние показатели процесса
- 6. Отказы, претензии

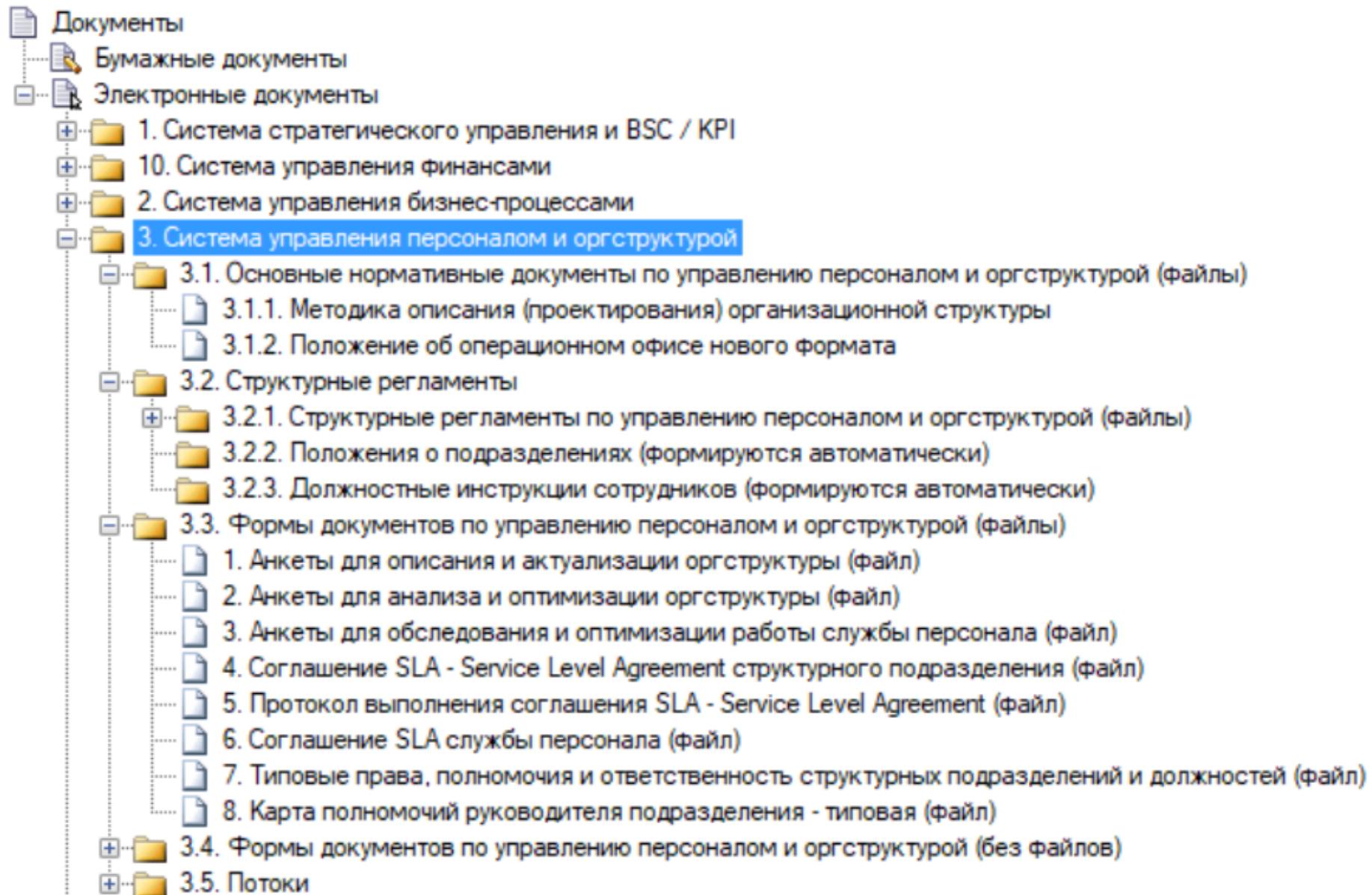
Диаграмма значений показателя

Показ Тип диаграммы Период (01.01.2019-31.12.2019) Закрыть

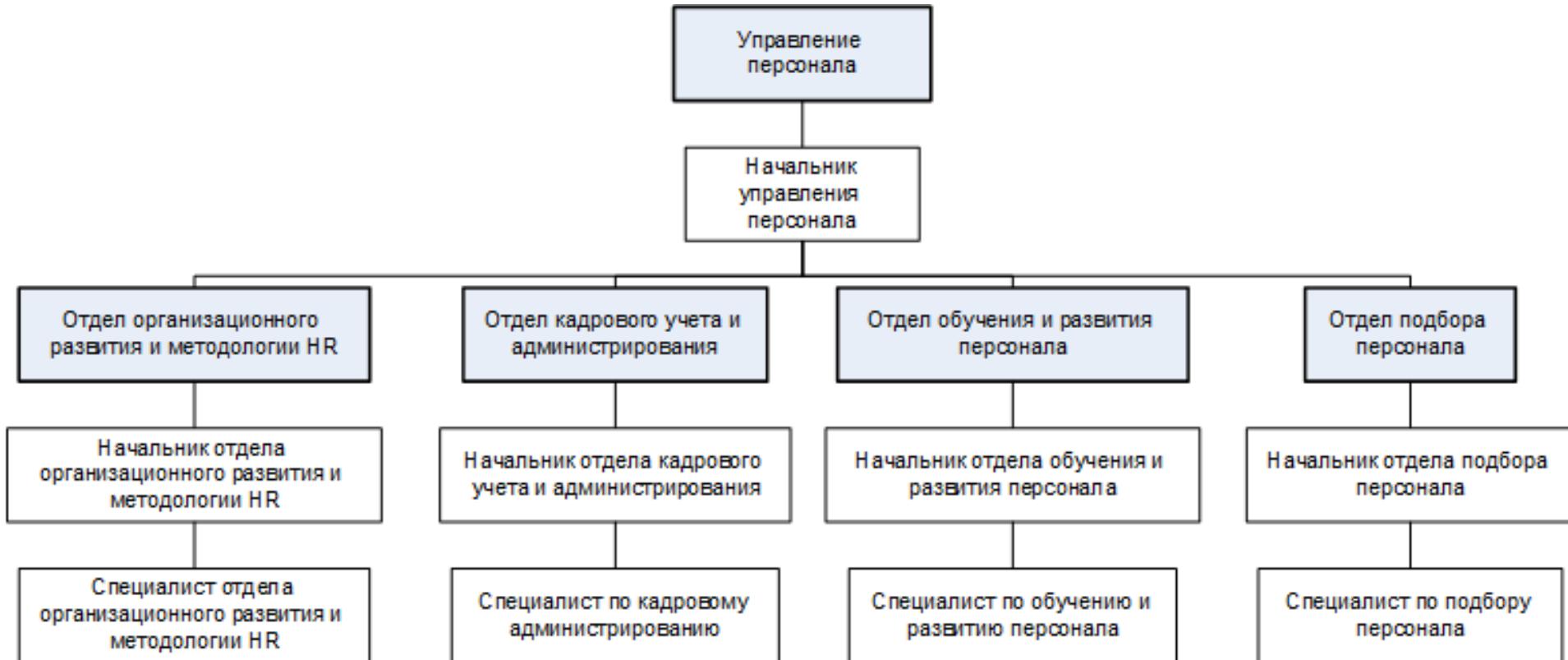
Процент закрытых вакансий (за период)

Месяц	Хорошо	Приемлемо	Плохо	План	Факт
Январь 2019	90	80	30	90	80
Февраль 2019	90	80	30	90	80
Март 2019	90	90	30	90	90
Апрель 2019	90	90	30	90	100
Май 2019	90	90	30	90	90
Июнь 2019	90	75	30	90	75
Июль 2019	90	80	30	90	80
Август 2019	90	90	30	90	90
Сентябрь 2019	90	90	30	90	90
Октябрь 2019	90	85	30	90	85
Ноябрь 2019	90	85	30	90	90

2.4. Образцы документов



2.5. Организационная структура Управления персонала



Дополнительные модули для системы Business Studio

- Более подробная информация на официальном сайте
<https://www.businessstudio.ru/buy/models>



Информация об авторе

► Исаев Р.А.

Эксперт по организационному развитию и процессному управлению

Партнёр ГК «Современные технологии управления»

Руководитель проектов организационно-корпоративного развития

Профессиональный бизнес-тренер

Автор 5 книг и более 30 публикаций в научно-практических журналах

Автор и разработчик бизнес-моделей и модулей для системы Business

Studio, которые на протяжении многих лет активно внедряются и

используются в организациях России и СНГ

- Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации)
- Модель агентства недвижимости: стратегия, бизнес-процессы, организационная структура
- Process Optimizer: система анализа и оптимизации бизнес-процессов
- HR Optimizer: система анализа и оптимизации работы персонала
- Task Manager: система управления задачами (с поддержкой Agile)
- Risk Manager: система управления операционными рисками
- IT Architect: система управления ИТ-архитектурой

www.isaevroman.ru