

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

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

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

Принято считать, что если $K > 80\%$, то бизнес-процесс является эффективным с точки зрения времени выполнения. Т.е. задержки, простои 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 «Компетенции» 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 оргструктуры (5 анкет)
- Анкеты для анализа и оптимизации оргструктуры (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 (.mdm, .resx, .mdo).** Загружаются в «MetaEdit», см. Раздел справки Business Studio по ссылке http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/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 «BS_Repositories» 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 – Шаблоны отчётов объекта – Пользовательские шаблоны отчётов – 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/current/doku.php/ru/technical_manual/editor_param_class и
<http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/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 (.mdm, .resx, .mdo), Файл – Применить к базе данных (указать базу данных), нажать «ОК», должно появиться окно «Обновление успешно завершено». Значение флажка «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 «BS_Repositories», в таблице импорта отметить пункты (флажки) с номерами 1-2-3-4, 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-разработчикаСкидки 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

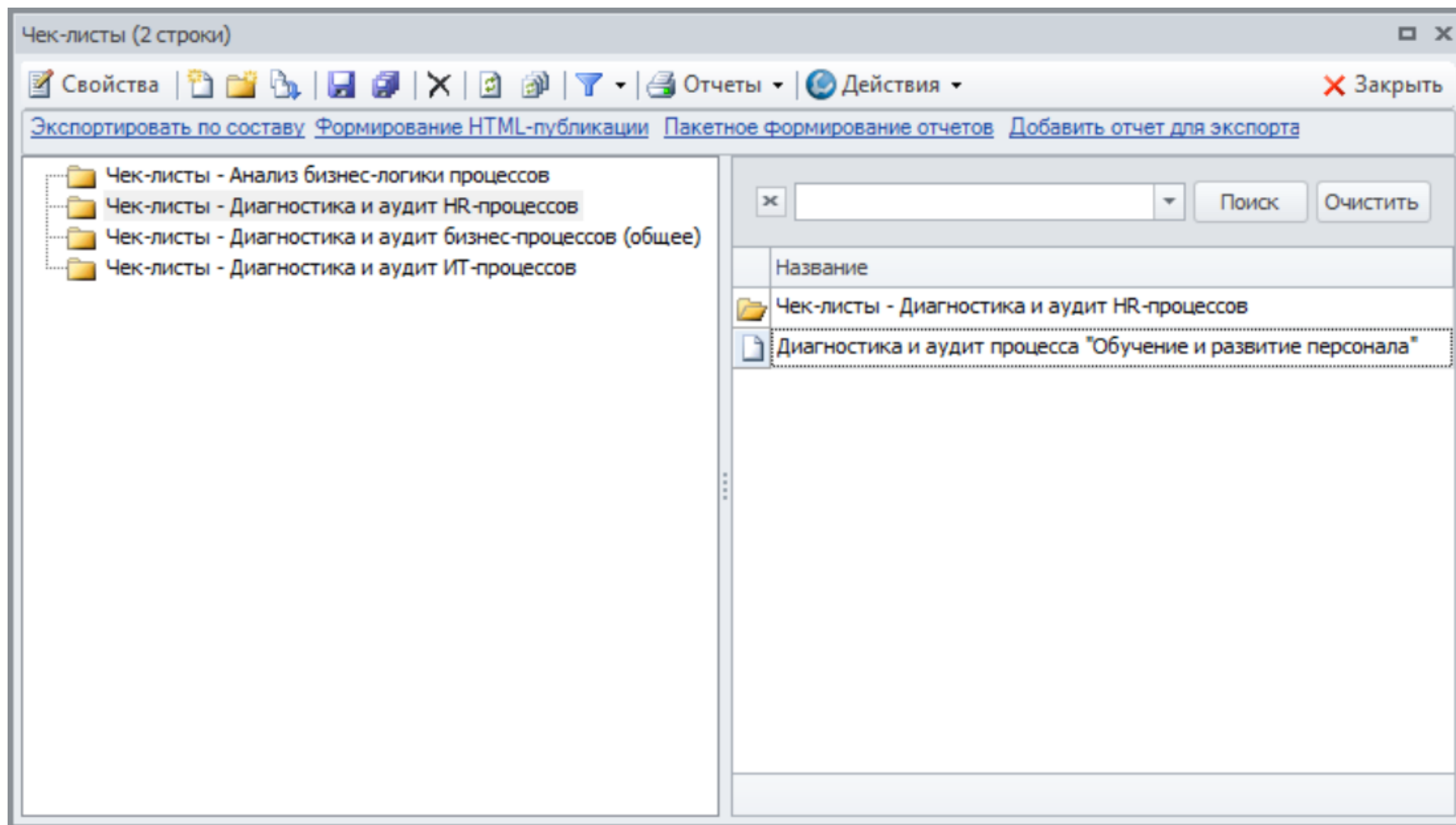
Обращаем внимание

- 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	Базовые функции				Управление полномочиями		Мои задачи (исполнитель)	Самые важные задачи	
							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)

Отчеты Действия 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:

Дата заполнения: 13.12.2019

Ответственный: X Начальник отдела обучения и развития персонала

Бизнес-процесс: X A3.6. 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 ...	☒	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	☐	Отсутствуют следующие документы ...
Наличие графических моделей процесса	☒	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	☐	Следующие модели не актуальны (ус...
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знан...	☒	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	☐	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качес...	☒	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	☒	
Наличие официально утверждённого одного ответственного за про...	☐	
Полнота (достаточность) показателей KPI процесса	☒	
Своевременность и полнота измерения показателей KPI	☐	

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, APB 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

А3.6.1.9 Подбор персонала (BPMN)

Процесс / процедура / действие	Исполнитель	Время выполнения	Дни	Часы	Минуты	Сумма (в минутах)	Отметка (+)
А3.6.1.9.1 Поиск кандидата на вакансию	Отдел подбора персонала	Константа (2:05:00)	0	2	05	125	+
А3.6.1.9.2 Отправка резюме кандидата его будущему руководителю на	Отдел подбора персонала	Константа (0:05:00)	0	0	05	5	+
А3.6.1.9.3 Просмотр резюме кандидата	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (0:25:00)	0	0	25	25	
А3.6.1.9.4 Подготовка листа согласования и назначение встречи канди	Отдел подбора персонала	Константа (0:35:00)	0	0	35	35	+
А3.6.1.9.5 Проведение собеседования с кандидатом, проставление от	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
А3.6.1.9.6 Передача информации в ОЭБ на проверку	Начальник нового сотрудника / кандидата	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	
А3.6.1.9.7 Проведение собеседования с кандидатом, запрос необходи	Отдел экономической безопасности	Константа (1:40:00)	0	1	40	100	
А3.6.1.9.8 Проведение проверки кандидата, проставление отметки в л	Отдел экономической безопасности	Константа (1:25:00)	0	1	25	85	
А3.6.1.9.9 Информирование кандидата об отказе в приеме на работу	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+
А3.6.1.9.10 Информирование кандидата о положительном решении и	Отдел подбора персонала	Константа (0:10:00)	0	0	10	10	+

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

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

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

Коэффициент полезного использования времени 68,06%

СРЕДНИЙ

Коэффициент (К) 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)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

Сменить валюту

Основное

Время выполнения: ✕ Константа (1:25:00) ...

Время ожидания: ✕ ...

Стоимость: 0 Валюта: ✕ ...

Не ставится в очередь: ☐ Может передаваться: ☐

Приоритет: 5 (обычный)

Ресурсы Продукты Переменные Действия с переменными Имитации

Ис...	Ресурс	Тип ресурса	К...	Ед...	Гр...	Пр...	Заним...
▶ ☒	Отдел экономической безопасности	Временной	К...				☐

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)
A3.7.2.3 Подготовка отчётности и анализ результатов работы филиала	A3.7.1.4.19 Организовать в регионе / городе рекламную кампанию 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)
	A3.7.2.3.2 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

6

Количество процедур / функций

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

Поиск Очистить

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 ✕ Закреть

Отчеты Действия

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

«А3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка»

Процедура, действие, функция	Необходимые компетенции исполнителей
А3.3.4.2.1 Разработка процессов и регламентов по реализации продукта	Знание системы Business Studio
	Знание нотаций бизнес-моделирования
	Знание отраслевой специфики процессов
А3.3.4.2.2 Автоматизация, разработка / доработка программного обеспечения	Знание АБС (автоматизированной банковской системы)
	Навыки разработки технических заданий и бизнес-требований
А3.3.4.2.3 Разработка / актуализация маркетинговых материалов по продукту	
А3.3.4.2.4 Разработка /дополнение тарифов по продукту	Знание бизнес-планирования
	Знание функционально-стоимостного анализа (ФСА)
А3.3.4.2.5 Разработка Договорной базы по продукту	
А3.3.4.2.6 Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников	
А3.3.4.2.7 Обучение и доведение информации до сотрудников	
А3.3.4.2.8 Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта	Навыки тестирования ИТ-систем
	Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества
А3.3.4.2.9 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](#)

- Управление бизнес-процессов
- Владельцы процессов / руководители
- ИТ-департамент
- Управление маркетинга
- Юридическое управление

✕

Поиск
Очистить

	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)

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

[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

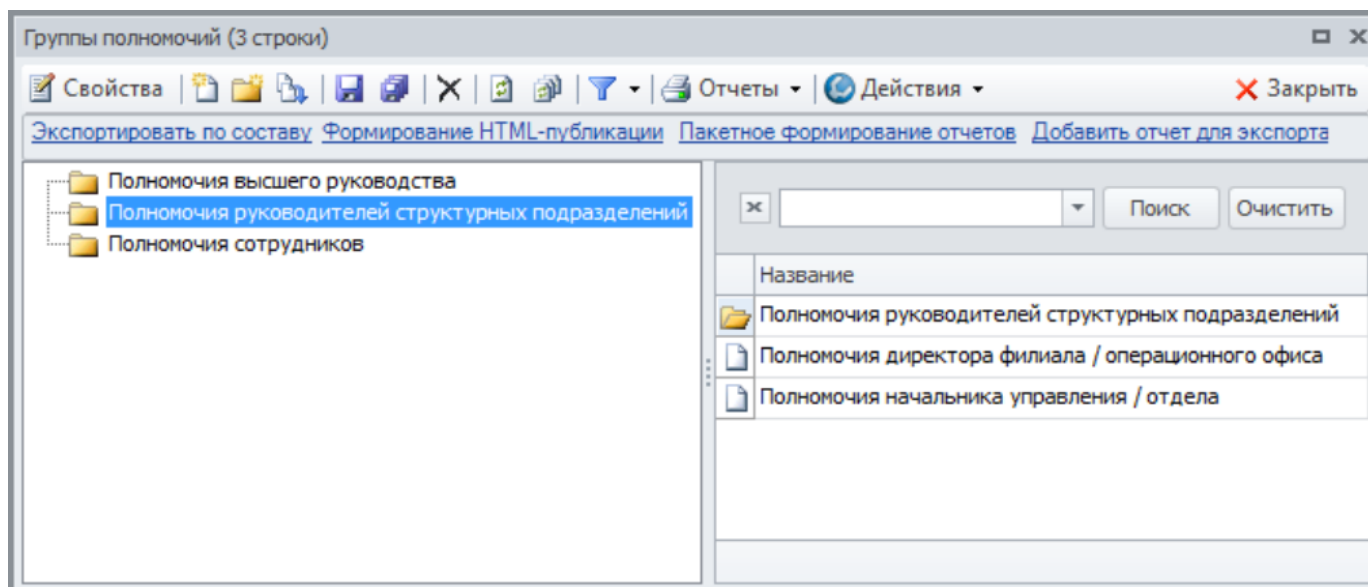
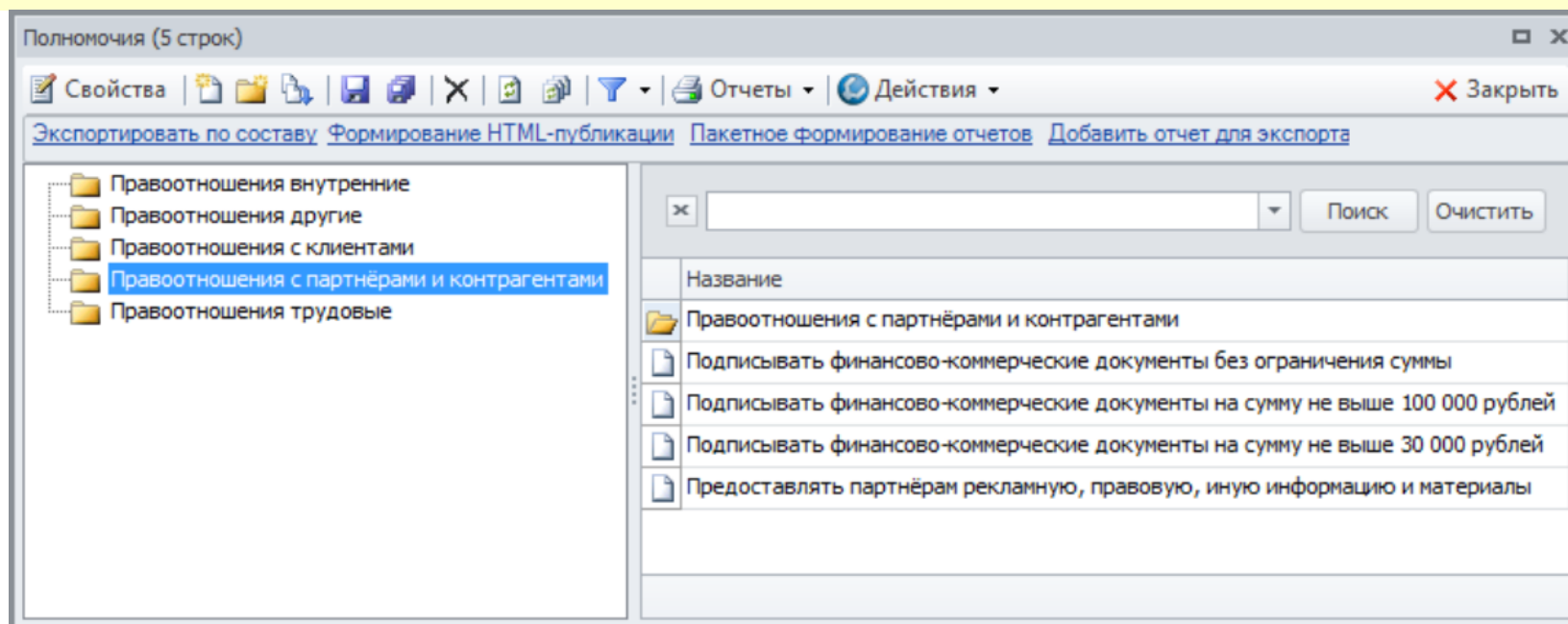
Компетенция	Оценка
Знание системы Business Studio	5
Знание нотаций бизнес-моделирования	4
Знание отраслевой специфики процессов	3
Знание бизнес-архитектуры организации в целом	3
Знание методик организационного развития / оптимизации	4
Знание стандартов в области проектов, процессов, менеджмента качества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

Отчеты Действия

Основные

Рассылка по сотрудникам

Название:

*Тип субъекта:

Комментарий:

.....

Физлица Нормативно-справочные документы Роли субъекта **Группы полномочий** Полномочия

Полномочия	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Заключать трудовые договора, 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
*		

Параметры должности

Параметры ФСА

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-коммерческие документы на сумму не выше 100 000 рублей		
	Предоставлять партнёрам рекламную, правовую, иную информацию и материалы		
	Заключать трудовые договора, 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 | Заккрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#) [Добавить отчет для экспорта](#)

Фактор 1. Управление сотрудниками
 Фактор 2. Ответственность, цена ошибки
 Фактор 3. Самостоятельность в работе
 Фактор 4. Опыт работы
 Фактор 5. Уровень знаний (квалификация)
 Фактор 6. Коммуникации
 Фактор 7. Сложность работы

Поиск

	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

Отчеты Действия

Основное

Рассылка по сотрудникам

Название: Начальник управления персонала

*Тип субъекта: Должность

Комментарий:

Грейд: 5

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

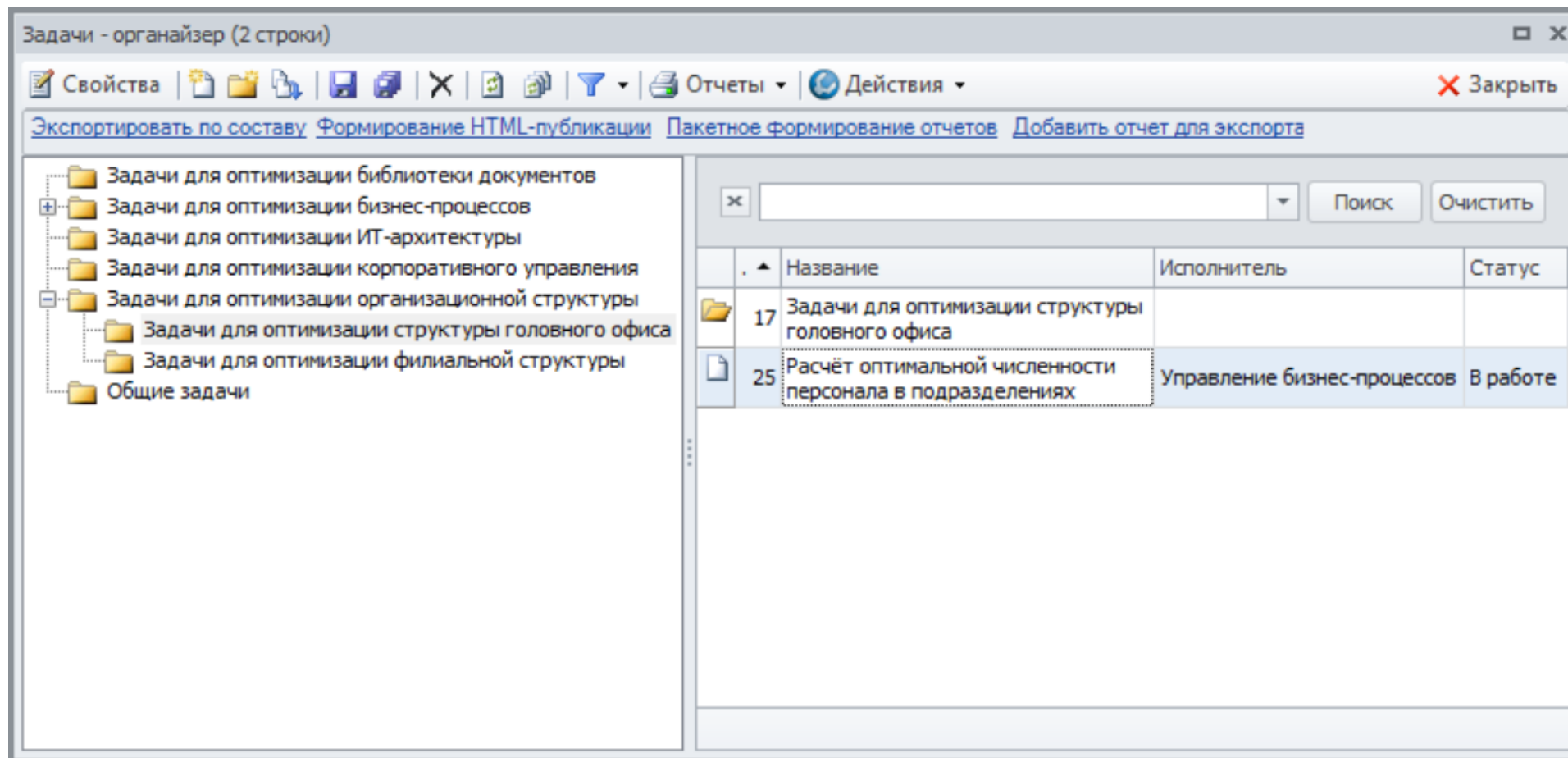
Грейды должностей

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 органайзер)



1.8. Управление задачами (корпоративный и личный органайзер)

Расчёт оптимальной численности персонала в подразделениях (Задачи - органайзер)

Отчеты Действия 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	☒
Описать / актуализировать бизнес-процессы, в которых участвуют подразделения	☒
Проверить и согласовать все входные данные	☐
Сделать необходимые настройки в Business Studio и изучить методику	☐

1.8. Управление задачами (корпоративный и личный органайзер)

Фильтр - Задачи - органайзер

Задачи - органайзер

Выполнить Отмена

Условия

< Пред. усл. След. усл. > Задачи - органайзер

Параметр	Тип	Оператор	Значение	Не	Потомки
ID	Нет				
Автор	Нет				
Бизнес-процесс	Нет				
Дата завершения (план)	Значение	<	25.12.2019	☐	
Дата завершения (факт)	Нет				
Дата начала (факт)	Нет				
Исполнитель	Значение	=	Отдел разработки ...	☐	☐
Комментарий	Нет				
Название	Нет				
Нормативно-справочные документы	Нет				
Приоритет	Значение	=	Высокий	☐	
Продукт	Нет				
Проект	Нет				
Связи	Нет				
Состав	Нет				
Список родителей объекта	Нет				
Статус	Значение	=	В работе	☐	
Тип задачи	Нет				
Чек-лист	Нет				

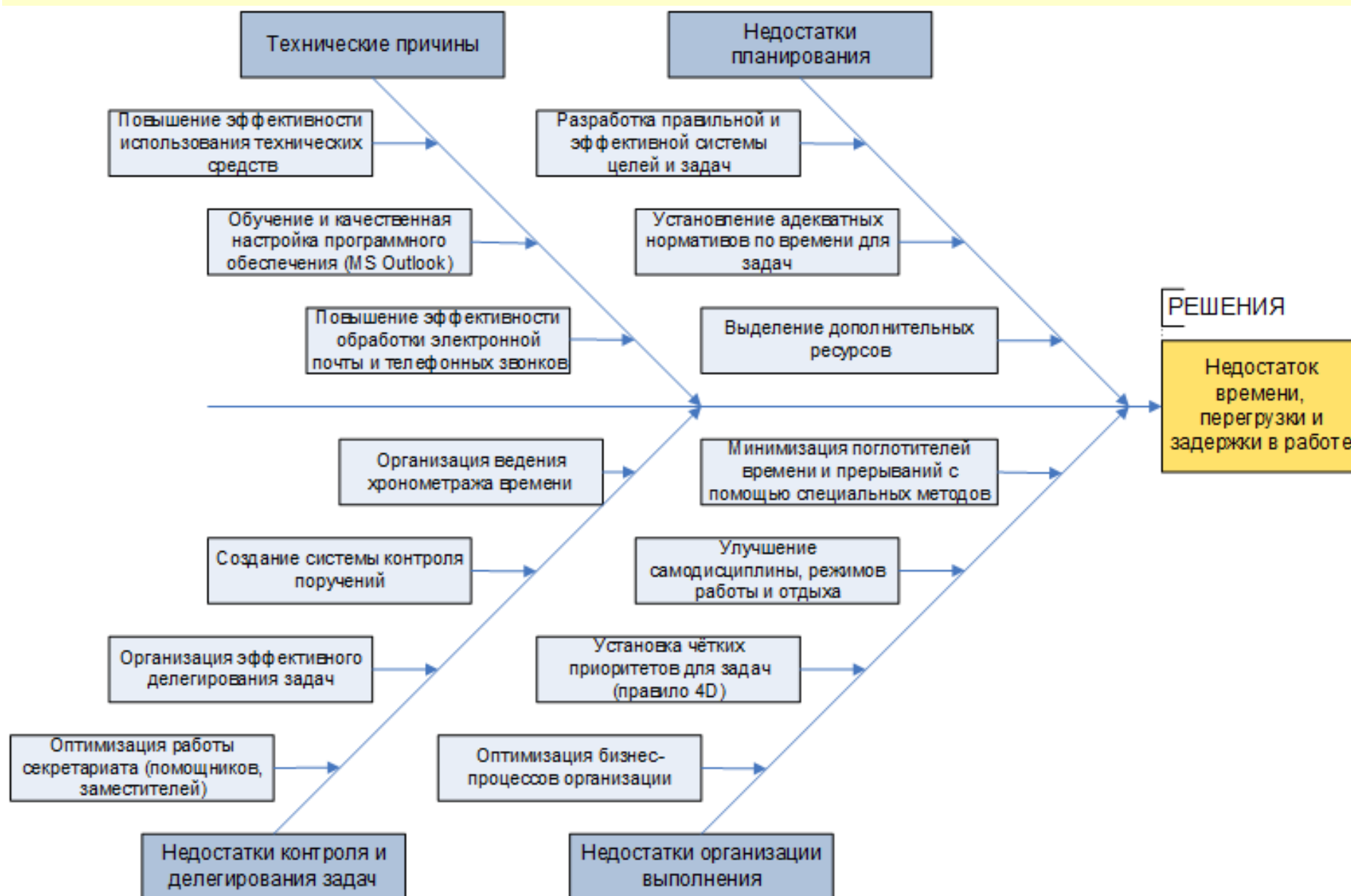
1.8. Управление задачами (корпоративный и личный органайзер)

Органайзер (все задачи)

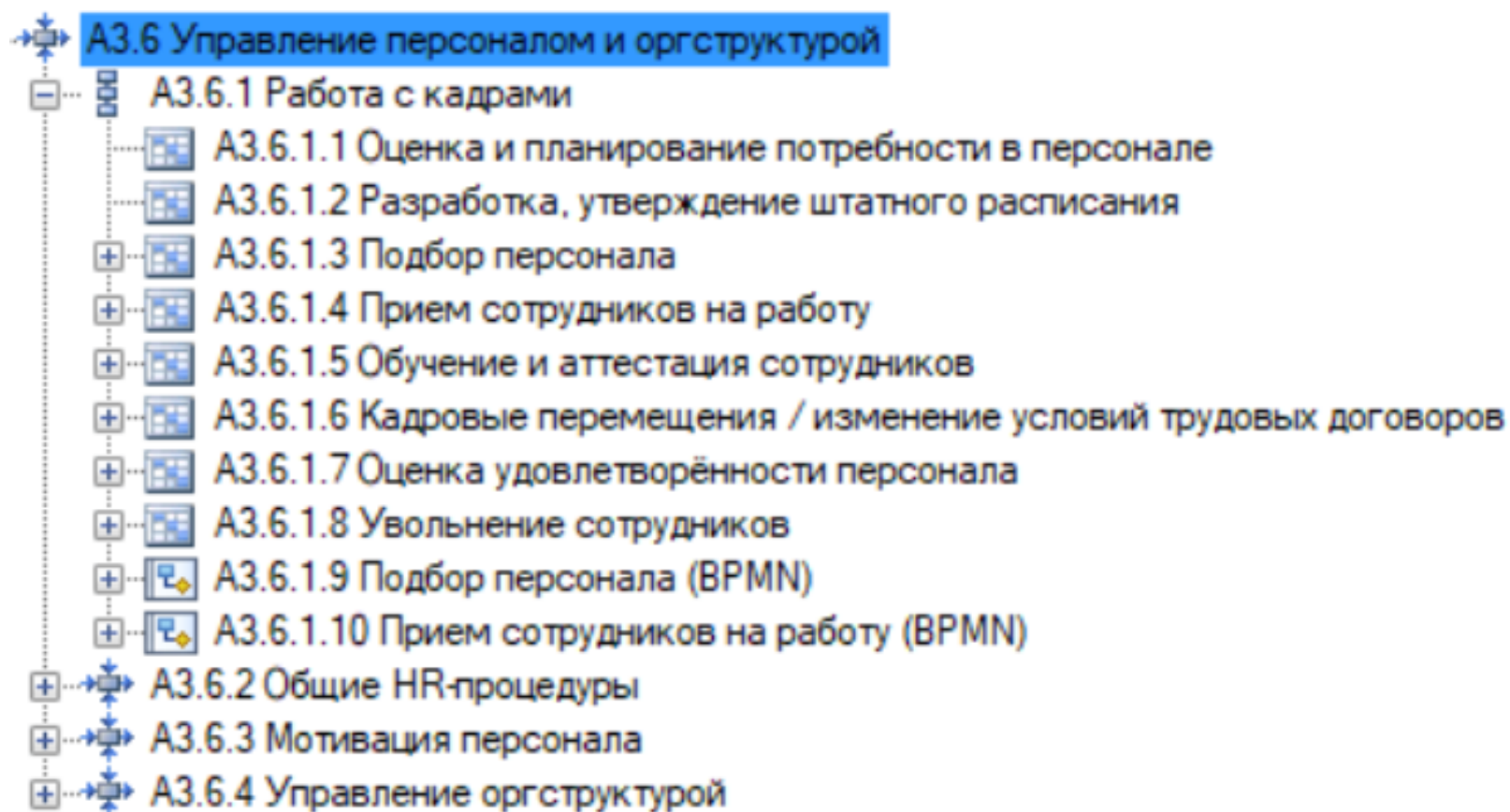
ID	Название	Автор	Исполнитель	Дата начала (факт)	Дата завершения (факт)	Дата завершения (план)	Статус
1	Разработка нового ИТ-модуля	Начальник управления банковских технологий	Отдел разработки банковских технологий	10.06.2019	18.06.2019	18.06.2019	Готово
2	Анализ эффективности работы системной архитектуры	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 выплаты	Начальник управления зарплатных проектов	Управление банковских технологий			31.01.2020	Бэклог
21	Организовать индивидуальные льготные предложения по страхованию	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 записи	Начальник управления зарплатных проектов					Бэклог
25	Расчёт оптимальной численности персонала в подразделении	Начальник управления персоналом	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 "Зарплата"	Начальник управления зарплатных проектов	Управление банковских технологий	02.12.2019		28.02.2020	В работе

2. Информационные и аналитические материалы

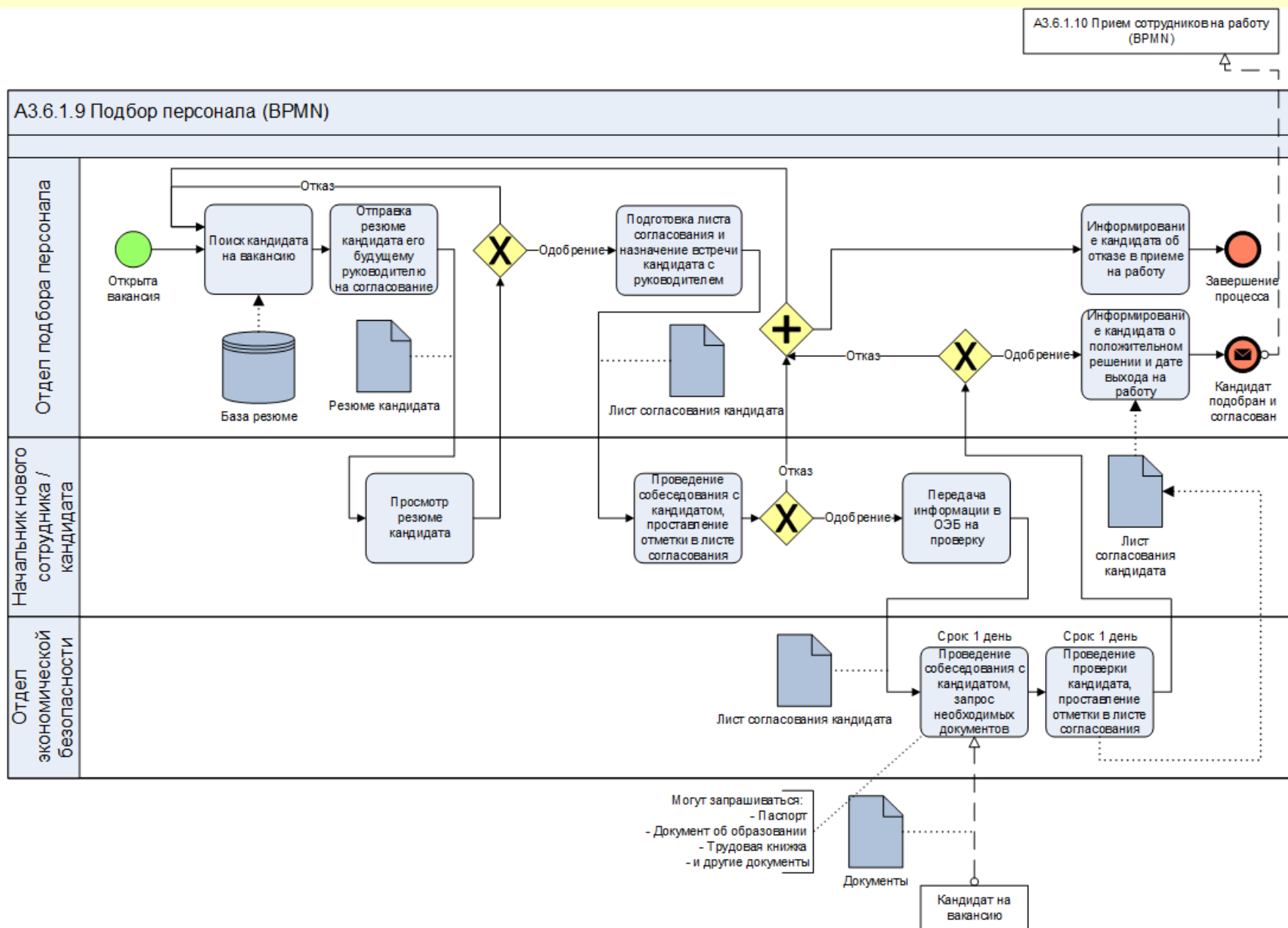
2.1. Аналитические модели (Cause and Effect Diagram, диаграммы Исикавы)



2.2. Модели процессов «Управление персоналом и организационной структурой»



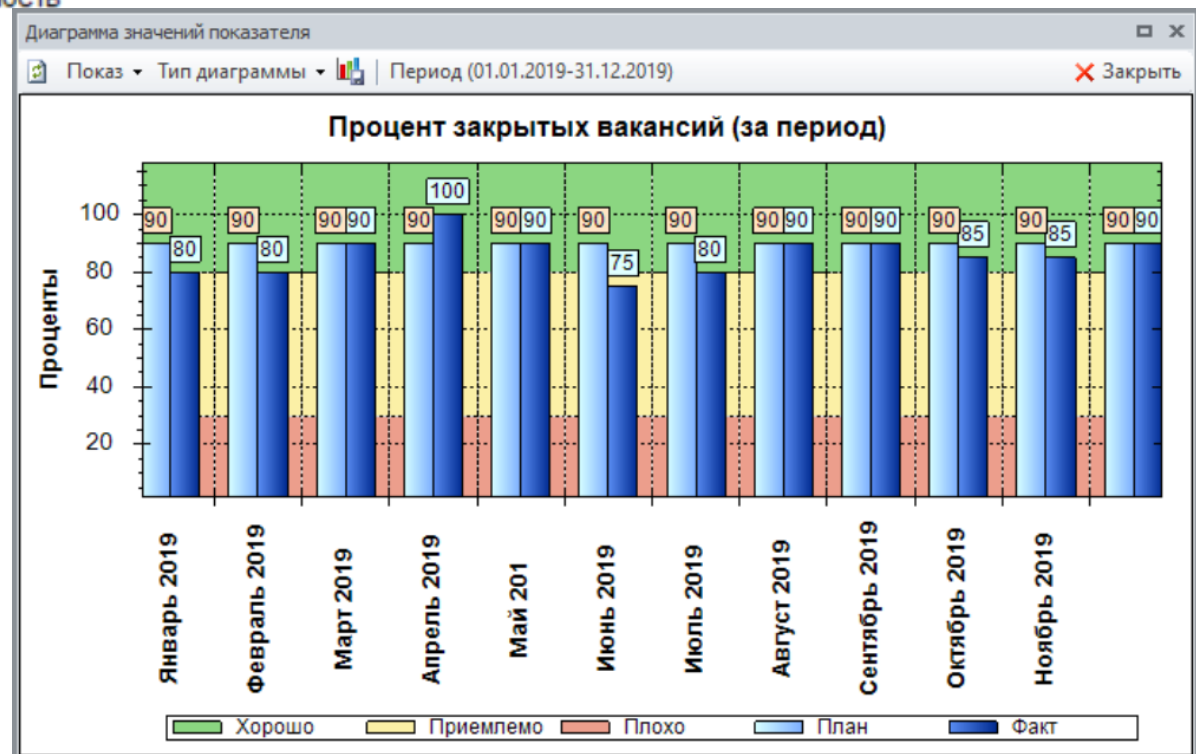
2.2. Модели процессов «Управление персоналом и организационной структурой»



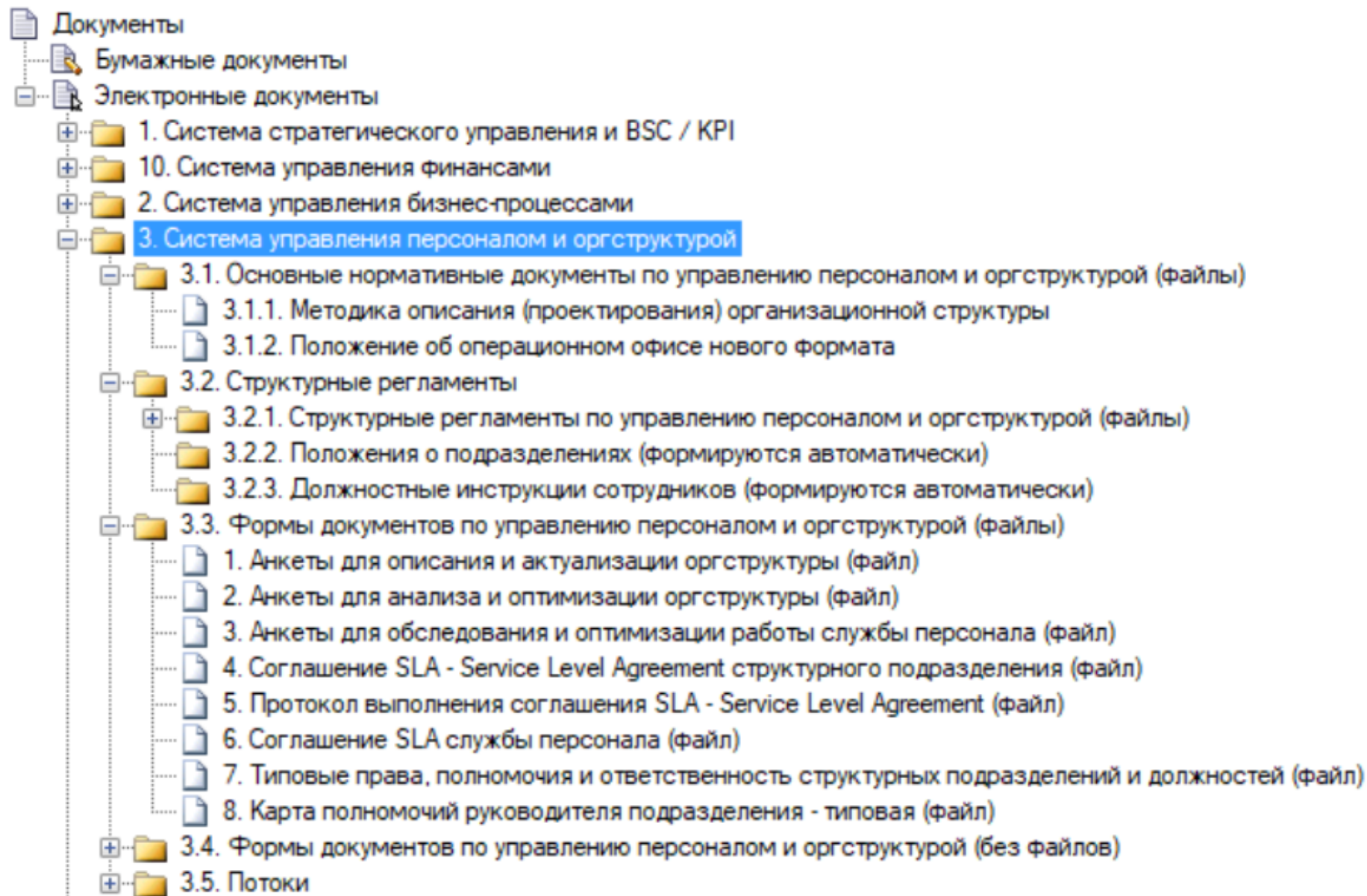
2.3. Показатели KPI процессов «Управление персоналом и организационной структурой»

A3.6 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



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 10 книг и более 50 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