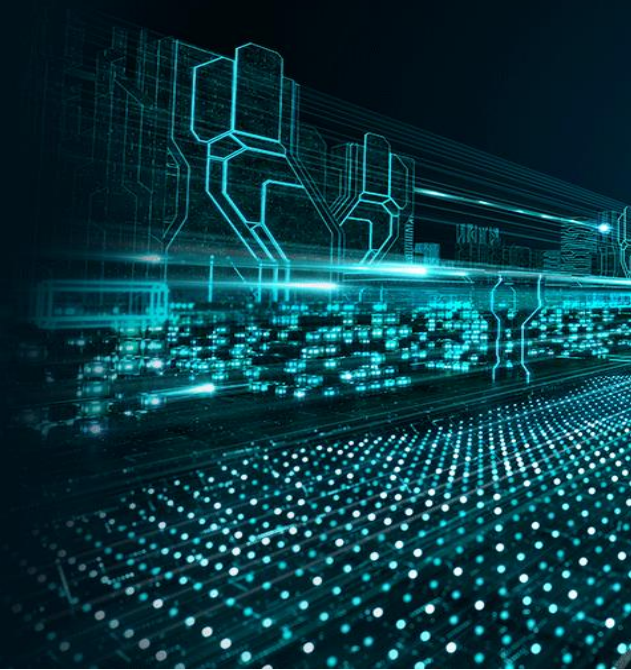


Администрирование HR-процессов

*АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ*



HR

Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации

Критерии

Важность бизнес-процесса

- характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании

Проблемность бизнес-процесса

- целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным (согласно классическому определению проблемы), а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность компании ее основных конкурентов на рынке

Возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса

- выбрать те процессы, улучшения которых можно провести с наименьшими затратами

Оценка важности бизнес-процессов

- 1. Определение критических факторов успеха организации — КФУ
- 2. Определение степени важности бизнес-процессов при их сопоставлении с критическими факторами успеха

		Критические факторы успеха							Важность (кол-во КФУ)
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бизнес-процессы	БП-1			X				X	2
	БП-2	X	X		X		X		4
	БП-3	X	X	X			X	X	5
	БП-4		X	X	X				3
	БП-5		X	X	X	X	X	X	6
	БП-6	X					X	X	3
	БП-7			X	X	X	X		4
	БП-8	X	X			X	X	X	5
	БП-9			X		X			2
	БП-10		X				X		2

Оценка проблемности бизнес-процессов

- 1. Оценивание по 5-бальной шкале все бизнес-процессы на предмет соответствия их текущего состояния желаемому, а также конкурентной ситуации в отрасли
- 2. Значение 1 присваивается самым результативным и эффективным процессам, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается процессам в неудовлетворительном состоянии, в которых имеется много проблем, и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности

Степень проблемности процесса	Критерии	Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.	Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.	Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Оценка проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5) 1–наименее сильная 5 – наиболее сильная	Проблемность (по шкале 1-5) 1 – наименее проблемный 5 – наиболее проблемный
1				

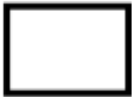
Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

Важность процесса (кол-во КФУ)	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Проблемность процесса				

Цветовая легенда (зона проблемности):



Высокий приоритет



Средний приоритет



Низкий приоритет

Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

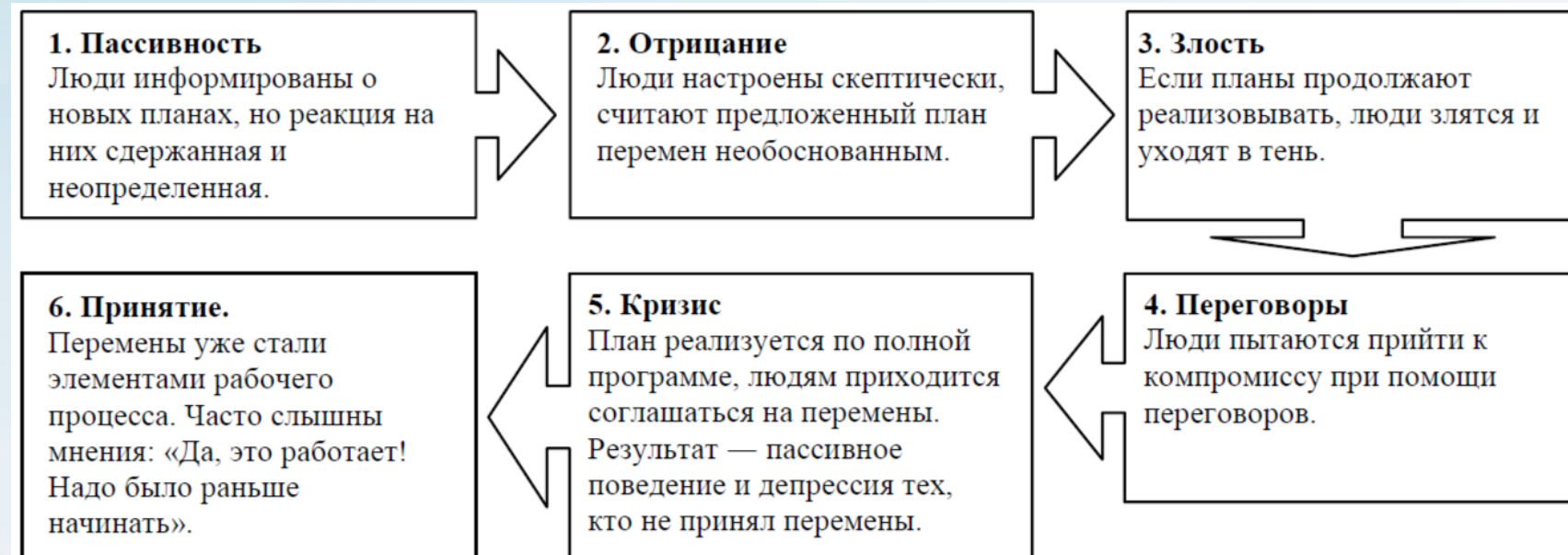
Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений

1. Группа барьеров «Финансы»

- Сюда относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений

2. Группа барьеров «Персонал»

- Сюда относятся ситуации, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников



Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

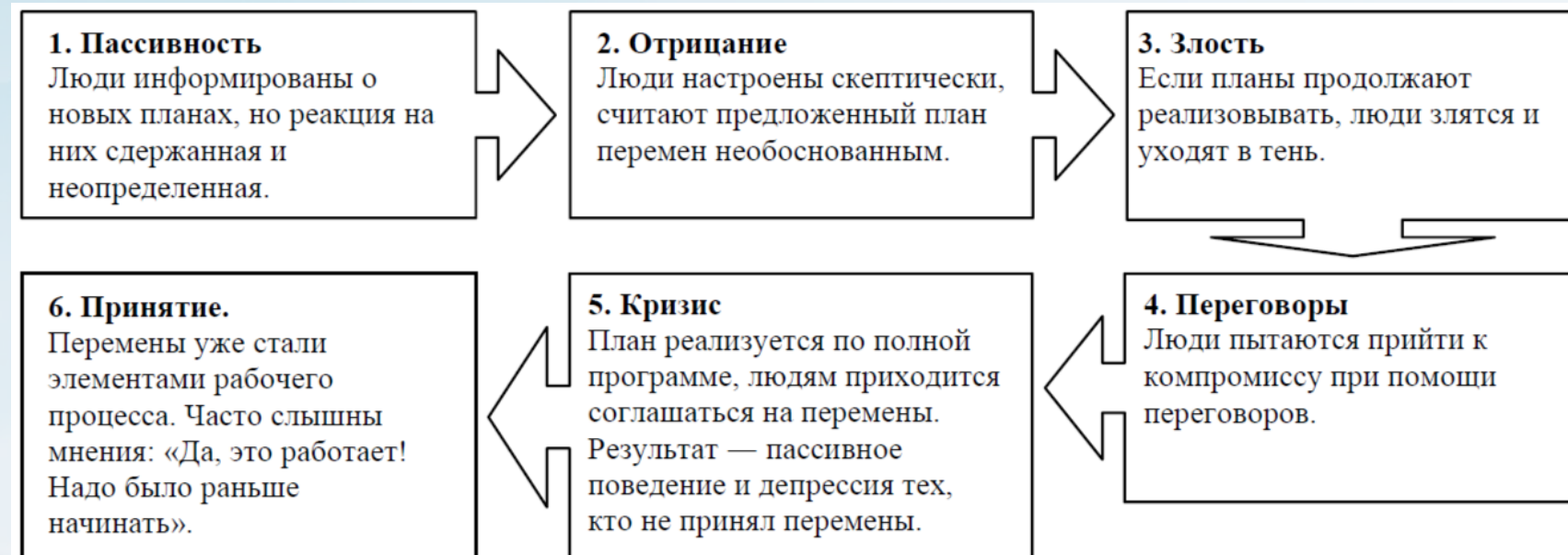
Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений

1. Группа барьеров «Финансы»

- Сюда относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений

2. Группа барьеров «Персонал»

- Сюда относятся ситуации, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников



Обучение и повышение квалификации персонала



1

Планирование

Определение потребностей в обучении и разработке программ повышения квалификации.

2

Проведение

Обучение и повышение квалификации сотрудников с учетом их должностных обязанностей.

3

Оценка

Оценка эффективности обучения и повышения квалификации и внесение корректировок в программы.



Методы вовлечения персонала в процесс улучшения качества

Групповые обсуждения

Создание платформ для обмена идеями и предложениями по улучшению качества.

Кружки качества

Формирование групп сотрудников для изучения проблем качества и разработки решений.

Предложения по улучшению

Стимулирование сотрудников к высказыванию идей по улучшению качества продукции или услуг.

Оценка компетенций и мотивация персонала

1

Определение компетенций

Оценка знаний, навыков и опыта сотрудников в соответствии с требованиями СМК.

2

Мотивационные программы

Разработка и внедрение системы поощрений за достижения в области качества.

3

Повышение мотивации

Создание условий для профессионального роста и развития сотрудников.



Распределение полномочий и ответственности

Должность	Полномочия	Ответственность
Руководитель отдела качества	Контроль за реализацией СМК	Качество продукции и услуг
Сотрудники отдела качества	Проведение внутренних аудитов	Соответствие СМК требованиям
Все сотрудники	Участие в улучшении качества	Качество своей работы





Непрерывное совершенствование системы управления персоналом



Анализ эффективности

Регулярная оценка эффективности системы управления персоналом.



Обратная связь

Сбор и учет отзывов от сотрудников о системе управления персоналом.



Внедрение изменений

Реализация мер по улучшению эффективности системы управления персоналом.

ЕСТЬ ВОПРОСЫ?

