

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»
Факультет механико-технологический
Кафедра технологии автоматизированного машиностроения

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ТАМ,
д.т.н., профессор
_____ В.И. Гузеев
_____ 2017 г.

Разработка бизнес-процесса управления персоналом для условий промышленного
предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–221400.2017.1413 ПЗ ВКР

Консультанты

Экономический раздел
д.т.н., профессор
_____ А.А. Николаенко
_____ 2017 г.

Руководитель работы, д.т.н., профессор
_____ П.П. Переверзев
_____ 2017 г.

СМК, к.т.н., доцент
_____ Н.В. Сырейщикова
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы П-454
_____ А.В. Леончик
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент
_____ А.В. Щурова
_____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Леончик А.В. Разработка процесса «Управление персоналом» для предприятия ОАО «ЧТПЗ». – Челябинск: ЮУрГУ, П-454, 2017, 85 с., 9 ил., 21 табл., библиогр. список – 23 наим., 12 прил., альбом илл., фА4 – 13 л.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки процесса «Управление персоналом» для предприятия ОАО «ЧТПЗ».

В выпускной квалификационной работе дана краткая характеристика предприятия ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», а именно: история предприятия, номенклатура выпускаемых изделий, организационная структура, проведена диагностика проблем предприятия.

В работе проведен обзорный анализ состояния дел процесса на предприятии.

Разработан процесс «Управление персоналом», паспорт на данный процесс и стандарт. С помощью методологии IDEF0 созданы графические модели целостной картины деятельности процесса и более подробно созданы графические модели деятельности персонала, позволяющие анализировать, документировать и планировать изменения сложных бизнес-процессов.

Рассчитан ожидаемый экономический эффект от результатов ВКР.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ.....	6
1.1 Производственная деятельность ОАО «ЧТПЗ»	6
1.2 Выпускаемая продукция ОАО «ЧТПЗ»	7
1.3 Анализ состояния процесса «Управление персоналом»	7
1.4 Диагностика проблем предприятия	8
Цели и задачи выпускной квалификационной работы	8
2 СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ПЕРЕДОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ	8
2.1 Корабельный совет	9
2.2 Коучинг	11
2.3 Бенчмаркинг	12
2.4 Наставничество	13
2.5 Аутстаффинг	15
2.6 Автоматизированные информационные системы и технологии в управлении персоналом.	15
2.7 Программные продукты для создания процесса «Управление персналом»	17
Выводы по разделу два.....	24
3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»	24
3.1 Общие положения по процессу «Управление персоналом»	24
3.2 Особенности применения процессного подхода в процессе «Управление персоналом»	24
3.3 Визуализация и декомпозиция процесса «Управление персоналом» методом IDEF моделирования	29
3.4 Разработка паспорта процесса «Управление персоналом» и его подпроцессов	32
3.5 Разработка стандарта организации на процесс «Управление персоналом»	42
Вывод по разделу три	42
4 ОЦЕНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССА.....	43
Вывод по разделу четыре	44
5 МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».....	44
5.1 Виды и причины рисков.....	44
5.2 Выбор методов	48

5.3	Использование метода оценки риска «Матрица последствий и вероятностей».....	50
5.4	Оценка рисков.....	52
5.5	Меры предупреждения и уменьшения рисков.....	54
	Вывод по разделу пять.....	55
6	ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР.....	56
	Выводы по главе шесть.....	60
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63
	ПРИЛОЖЕНИЕ А. Диаграмма графических моделей процесса.....	63
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Стандарт организации ОАО «ЧТПЗ».....	68

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом на предприятии» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства [1].

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Актуальность темы квалификационной работы «Управление персоналом на предприятии» объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Несмотря на то, что, на предприятии официально существует СМК, соответствующая требованиям международного стандарта ИСО 9001, в ее документации описание процесса «Управления персоналом» отсутствует, что приводит к ряду проблем.

Процесс «Управления персоналом» на ОАО «ЧТПЗ» не разработан, поэтому он не попадает в сферу СМК и не улучшается. В результате процесс недостаточно эффективен, использован не весь потенциал процесса, процесс «Управление персоналом» непроизводителен, дает сбои, выполняется недостаточно профессионально из-за отсутствия документа на процесс, сотрудники предприятия выполняют обязанности по не конкретным должностным инструкциям, не прописана система управления и границы процесса, процесс дает недостаточно подробные и точные данные. Решение этих проблем является актуальной задачей выпускной квалификационной работы.

Целью работы является разработка процесса «Управления персонала» для предприятия ОАО «ЧТПЗ».

Основными задачами работы является:

- проанализировать состояние процесса «Управления персоналом»;
- сравнить технологии и методы в данной области;
- разработать процесс «Управление персоналом»;

- разработать стандарт организации на процесс «Управление персоналом»
- определить показатели эффективности и результативности процесса.

В процессе разработки были использованы следующие методы для решения поставленных задач: компьютерные методы TQM, аналитические методы оценки затрат на качество, методология IDEF – моделирования и др.

1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ

1.1 Производственная деятельность ОАО «ЧТПЗ»

История ЧТПЗ с самого начала тесно переплетается с историей всей страны. В апреле 1942 г. постановлением Государственного Комитета Обороны началось строительство трубопрокатного завода. В октябре 1942 г. - прокат первой трубы на Челябинском трубопрокатном заводе. В годы войны предприятие выполняло ответственные оборонные заказы, оперативно и четко решало сложные производственные задачи [3].

В послевоенное время перед коллективом завода стояли задачи по восстановлению довоенного уровня промышленного производства и превращению в крупное промышленное предприятие. В составе завода намечался сталеплавильный, трубопрокатные и трубосварочные цехи. Необходимо было создать современную ремонтную базу, развить вспомогательное производство, энергохозяйство. В июне 1956г. была сварена первая труба в цехе №6, в июне 1960г.- введен в строй трубосварочный цех №8, в марте 1963г.- сварена первая труба диаметром 1020 мм Челябинский трубопрокатный завод первым в России стал выпускать трубы диаметром 1020 мм, из которых проложены все главные нефтепроводы и газовые магистрали бывшего СССР. В августе 1967г. была сварена первая труба в СССР диаметром 1220 мм.

В 1966г. указом президиума Верховного Совета СССР за успешное выполнение заданий по производству труб для нефтяной и газовой промышленности Челябинский трубопрокатный завод был награжден орденом Ленина. В цехе №5 в январе 1967г. был запущен стан «ХПТ-250». в декабре 1970 г.- стан «ХПТ-450», в августе 1972г.- стан «ХПТ-250-2», в апреле 1974 г.- стан «ХПТ-250-3». В период с 1970 по 1990 г. проводилась реконструкция и модернизация основных цехов

За семьдесят лет ЧТПЗ стал одним из символов отечественной индустрии и занял достойное место среди лучших предприятий страны. Он обрел бесспорное признание и авторитет, войдя в число лидеров трубного производства.

Челябинский трубопрокатный завод стоит в центре самого индустриального региона России- на Урале. Его окружает множество промышленных предприятий богатых историей и традициями. Однако, завод сумел обрести и сохранить собственное лицо. Сплоченность и взаимовыручка, высокий профессионализм и творческий подход к делу всегда отличали коллектив челябинских трубопрокатчиков.

Завод продолжает оставаться лидером, осваивает самые современные производственные технологии, находит новых потребителей в России и за рубежом.

Ежегодно перед коллективом предприятия стоят грандиозные задачи, такие как реконструкция цеха, модернизация производства, запуск новых линий с целью соответствия российским и мировым стандартам.

1.2 Выпускаемая продукция ОАО «ЧТПЗ»

ОАО «ЧТПЗ» является разработчиком и производителем следующих видов продукции:

- бесшовные горячедеформированные трубы по стандартам API Specification 5L уровней технических требований к продукции PSL 1 и PSL 2, ASTM, DIN, EN, ГОСТ и ТУ для трубопроводов, в том числе, магистральных. Бесшовные холоднодеформированные трубы по стандартам ASTM, DIN, EN, ГОСТ и ТУ для трубопроводов, в том числе, магистральных;
- электросварные прямошовные трубы с гладкими концами, изготавливаемые методом дуговой сварки под слоем флюса, по стандартам API Specification 5L уровней технических требований к продукции PSL 1 и PSL 2, включая Приложение И, ASTM, DIN, EN, ГОСТ и ТУ с наружным антикоррозионным покрытием, с внутренним гладкостным покрытием, с теплоизоляционным покрытием и без покрытий (в том числе, магистральные трубы);
- обсадные и насосно-компрессорные трубы с резьбовыми концами и соединительными муфтами по ТУ, API Specification 5CT;
- соединительные муфты по ГОСТ, ТУ, API Specification 5CT;
- сварочный флюс по ГОСТ и ТС

1.3 Анализ состояния процесса «Управление персоналом»

На ОАО «ЧТПЗ» разработана, задокументирована, внедрена (приказом по заводу) поддерживается в рабочем состоянии и постоянно улучшается ИСМ. Ответственность за поддержание ИСМ возлагается на ответственного представителя руководства по ИСМ.

В ИСМ:

- определены последовательность и взаимодействие установленных процессов и процедур;
- определены критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при выполнении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечено наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания и мониторинга процессов и процедур;
- осуществляется мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимаются меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.
- Управление процессами ИСМ осуществляется по этапам цикла PDCA (Plan - Do - Check - Act): планирование- осуществление- проверка- коррекция.

1.4 Диагностика проблем предприятия

Как и множество предприятий Российской Федерации, ОАО «ЧТПЗ» имеет ряд проблем:

- отсутствуют шаблоны плана проведения управления персоналом;
- не имеется формы плана работ сотрудника и подразделения;
- не разработаны методики по улучшению процесса;
- нет стандарта организации на процесс «Управление персоналом»;

Цели и задачи выпускной квалификационной работы

Целью выпускной квалификационной работы является разработка процесса «Управления персоналом» для предприятия ОАО «ЧТПЗ».

Задачи проекта:

- проанализировать состояние процесса «Управление персоналом»;
- сравнить отечественные и передовые зарубежные методы в данной области;
- разработать процесс «Управление персоналом»;
- разработать стандарт организации на процесс;
- определить показатели эффективности и результативности процесса.

2 СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ПЕРЕДОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ

Способ достижения цели можно определить одним словом – «метод». Существует целая система методов управления персоналом. Метод управления – это обобщенность приемов влияния управленческого субъекта на управляемый объект (нижестоящее звено), разработанный для выполнения задуманных задач. В применении HR-сферы это методы воздействия на персонал, существующие для координации его работы с целью получения положительного результата деятельности.

Методы управления персоналом – это система инструментов, путей и реализации мотивации. Они обладают мотивационной характеристикой и имеют различные ориентации воздействия.

Основная задача улучшения управления персоналом состоит в том, чтобы предоставить руководству фирмы (предприятия, организации) информацию, обеспечивающую снижение неопределенности в процессе принятия ответственных управленческих решений.

Классификация методов и приемов управления персоналом:

по способу достижения конечной цели:

- общие;
- частные;
- локальные.

по основным группам методов:

- административные, или организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

по признакам:

- по сферам деятельности и отраслям – государственной, торговой, промышленной, экологической;
- по роли на разных отрезках становления и жизнедеятельности предприятия – от способов исследований, развивающих, корректирующих, регулирующих и поддерживающих, вплоть до процедуры банкротства либо ликвидации;
- по мерам опосредованности влияния – прямые и косвенные;
- по степени совокупности управленческих сведений – способы теории и практики управления;
- по функциям, благодаря которым эти рычаги помогают проводить анализ, планирование, контроль, мотивацию;
- по обозначенным объектам управления и сложившейся ситуации, вопросам, которые необходимо решить.

по видам исследования:

- первичные;
- вторичные.

Комплексное применение методов управления персоналом с учетом их признаков позволяет создать эффективную систему управления HR на предприятии. Большую роль стоит уделять повышению уровня управленческой культуры персонала. При организации работы без административных методов невозможно обойтись, но все-таки не стоит основываться только на них. Широкое применение социально-психологических способов управления способствует здоровой коллективной атмосфере и экономическому развитию организации вне зависимости от форм ее деятельности.

2.1 Корабельный совет

С корабельного совета имеет смысл начинать разрабатывать процесс «Управление персоналом». С помощью корабельного совета удастся получить всю необходимую информацию для принятия решений.

При помощи корабельного совета можно изучать текущие проблемы разрабатываемого процесса.

Корабельный совет – совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени. Может использоваться для поиска решений в различных областях человеческой деятельности [4].

Цель метода:

Максимально использовать опыт, знания и фантазию всех без исключения

участников совещания для решения проблемы.

Суть метода:

Строгое выполнение каждым участником определенных правил, одним из которых является заранее установленная очередность выступлений от «юнги» до «капитана»: от младшего к старшему. Успех работы совещания зависит главным образом от умения руководителя – «капитана» – создать спокойную деловую обстановку, стимулирующую участников на активный поиск решения проблемы (рис. 1).

План действий:

- 1 объявить участникам очередность выступлений;
- 2 четко сформулировать проблему и представить ее в форме, наиболее удобной для участников;
- 3 заслушать каждого участника о путях решения проблемы (этап – "Выдвижение идей");
- 4 отобрать 2-3 идеи для проработки;
- 5 критика отобранных идей (этап – "Критика идей");
- 6 защита и развитие идей, подвергнутых критике (этап – "Защита идей");
- 7 выбор руководителем тех предложений, которые помогут лучше решить проблему;
- 8 реализация решений.

Правила проведения совещания:

- 1 высказываться по проблеме должны все;
- 2 порядок выступлений – от «юнги» до «капитана», от младшего к старшему;
- 3 вопросы задает только "капитан";
- 4 критиковать идеи и защищать их только после команды "капитана";
- 5 критиковать, а затем и защищать отобранные идеи должны все;
- 6 итог работы подводит "капитан".

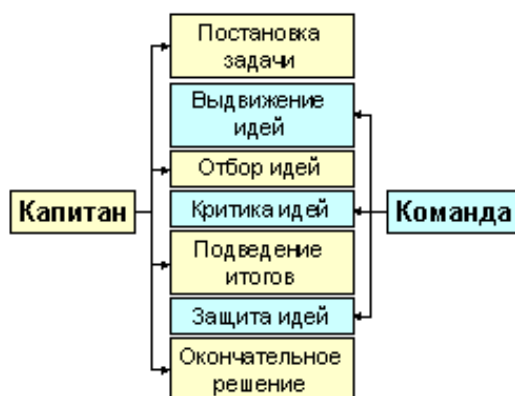


Рисунок 2.1 – Корабельный совет [10]

Результат – получение новой информации и идей, необходимых для принятия решения.

Достоинства:

- легкость освоения метода и простота в обращении;
- незначительные затраты времени на проведение;
- предназначен для решения сравнительно простых задач;
- наиболее эффективен при решении организационных проблем, а также технических задач невысокого уровня сложности.

2.2 Коучинг

Наиболее точные результаты могут быть получены при помощи развивающего консультирования (коучинг). Данный метод так же позволяет получить необходимую информацию для решения проблем процесса.

Применяется для решения широкого круга задач и проблем в различных областях жизни и деятельности теми, кто уже многого достиг и хочет достичь большего. Коучинг - один из инструментов развития творческого мышления.

Цель метода – максимальное повышение результативности личности в ее персональной и профессиональной деятельности [5].

Суть метода – коучинг (coaching) – это инструмент, предназначенный для раскрытия потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности в персональной и профессиональной деятельности.

Коучинг – это набор техник, заимствованных из различных профессий, дополненный целым рядом специфических приемов и направленный на быстрое достижение результата.

План действий:

основная процедура коучинга – диалог, задавание эффективных вопросов и внимательное выслушивание ответов. Во время этого диалога происходит полное раскрытие потенциала клиента, повышается его мотивация и он самостоятельно приходит к важному для себя решению и реализует намеченное.

Коучинг проходит в несколько этапов:

- 1 определение целей коучинга. Установление правил взаимодействия между коучем и клиентом;
- 2 анализ текущей ситуации;
- 3 уточнение целей, постановка задач, определение путей достижения;
- 4 составление плана действий;
- 5 контроль и поддержка в процессе реализации плана.

Достоинства метода:

- коучинг способствует четкой постановке целей и их успешной реализации;
- коучинг применяется как на индивидуальном, так и на групповом уровне.

Недостатки метода – психологическое сопротивление личности, так как

реализация идей коучинга предполагает разрушение многих стереотипов в сознании и формирование новых привычек.

2.3 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг — это не только передовая технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция, предполагающая развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, — сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике.

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как улучшение процесса. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные процессы становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (несобственных) предприятий или отраслей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

- Суть метода заключается в последовательной реализации следующих этапов:
- определение целей бенчмаркинга. Необходимо определить, какие области деятельности компании нуждаются в усовершенствовании по причине отставания от лидеров рынка или несоответствия текущим требованиям рынка;
- выбор лидера (эталона). На этом этапе проводится анализ деятельности партнеров и конкурентов в выбранной области, выбор компаний, достигших наилучших результатов;
- сбор информации о методах, применяемых лидером. Определив, какие компании добились наибольших успехов, необходимо понять, каким образом (за счет каких действий, технологий и т. п.) они достигли этих результатов;
- оценка применимости методов, используемых лидером, в деятельности компании. Не всегда методы, применяемые лидером, доступны для других компаний. Ограничения могут быть связаны с применением лидером уникальных технологий, защищенных патентами или эксклюзивными договорами с их создателями, высокими затратами на внедрение таких технологий и т. п.;
- адаптация методов, применяемых лидером, к использованию в деятельности компании. Даже если опыт конкурентов и партнеров может быть применен в деятельности компании, простое копирование, как правило, невозможно. Указанные методы нуждаются в модернизации и приспособлении к применению в данной компании;
- внедрение.

Благодаря бенчмаркингу предприятию удастся повысить эффективность работы, что ведет к сокращению отходов производства и переделок готовой продукции, к устранению многих проблем с качеством. Бенчмаркинг помогает

относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет понять как работают передовые компании, и добиться таких же или более высоких результатов. Внимательное изучение достижений и ошибок других позволяет понять, как работают передовые компании.

Важным этапом развития бенчмаркинга для управления персоналом является повышение эффективности процесса на предприятии. Подлинное мастерство в его освоении заключается в умении изучать, распространять и внедрять лучшие достижения с целью повышения уровня эффективности предприятия до лучших мировых образцов[4].

2.4 Наставничество

Наставничество в классическом понимании рассматривается как способ передачи навыков и знаний новичку от более опытного сотрудника компании. Как правило, это квалифицированный специалист, который работает в компании давно и может ввести нового сотрудника в курс работы. Таким образом, наставническая деятельность может включать:

- наставник может сделать процесс адаптации для новичка в коллективе более комфортным;
- содействие карьерному росту, профессиональному развитию;
- также наставник принимает участие в оценке деятельности новых сотрудников во время испытательного срока.

Особенно очевидна роль наставничества в деятельности быстрорастущих организаций. Однако надо отметить, что не в каждой компании наставничество, несмотря даже на бесплатность этого «инструмента», имеет место быть. Данное понятие обычно ассоциируется с помощью в адаптации новых сотрудников в коллективе в течение первых трех месяцев работы. При этом данный инструмент не очень активно используется в процессе дальнейшего развития работника, чтобы помочь его потенциалу раскрыться полностью [6].

Наставник – в результате наставнической деятельности специалист-наставник имеет возможность развить управленческие навыки, участвуя в формировании профессиональной команды, улучшить свой статус в компании, завоевать доверие коллег.

Сотрудник – ему предоставляется своевременная помощь на стадии интеграции в компанию, поддержка карьерного и профессионального развития;

Компания – организация наставничества поможет стабилизировать коллектив, снизить текучесть персонала и сформировать квалифицированную команду лояльных работников, которые останутся надолго. Служба управления персоналом получит мощный поддерживающий ресурс.

Наставник, в первую очередь, необходим для: новичков, которые пришли в слаженную команду организации; сотрудников со значительным потенциалом профессионального роста; сотрудников с низкой производительностью труда.

Типы наставничества можно классифицировать как:

- наставничество-супервизия – наставник делится сведениями об организации,

перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля;

- формальное наставничество – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества;
- ситуационное наставничество – предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях;
- неформальное наставничество. Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения.

Не каждый сотрудник компании может быть наставником. Для этого необходимы специфические качества:

- корпоративность. Человек в своей работе руководствуется стратегическими приоритетами организации. Находит баланс интересов подразделения и всей компании в целом;
- способность обучать. Умение структурировать опыт работы, с передачей его для молодого специалиста. С четким и последовательным изложением необходимой информации и замечаний по данным работы обучаемого.
- ответственность. Наставник должен быть заинтересован в успехах своего подопечного, неся личную ответственность за решение возникших проблем при обучении;
- умение мотивировать других;
- влияние. Наличие кредита доверия со стороны партнеров по коммуникации. Необходимые личные качества и навыки для влияния на других.

Функции наставника могут выполнять:

- 1 непосредственный начальник новичка.
- 2 работник службы персонала.
- 3 коллега новичка.

В права наставника входят следующие обязанности:

- приобщение работника к корпоративной культуре, с передачей правил делового и внеслужебного общения, традиций и стандартов поведения;
- выявление проблемных мест в профессиональной подготовке специалиста;
- участие в формировании центрального плана развития обучаемого, с оказанием практической и теоретической поддержки на испытательном сроке и стажировке;
- внесение предложения о поощрении обучаемого в соответствии с практикой компании;
- рекомендация вертикального и горизонтального перемещения работника;
- предоставление устной характеристики на обучаемого по завершении обучения;
- передача своего полученного опыта «кураторства» коллегам в компании.

Организовать процесс наставничества нужно так, чтобы обучение новичков положительно отразилось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится. В идеале количество подопечных не должно превышать 5-6 человек.

2.5 Аутстаффинг

Аутстаффинг – инструмент управления персоналом, позволяющий организации регулировать число работников не изменяя при этом число персонала, а так же перераспределяет статьи расходов. Аутстаффинг применяется для улучшения бизнес процессов и услуг любой организации.

Цель – оптимизация деятельности организации путем сокращения расходов на содержание персонала налоговой оптимизации, минимизации рисков.

Суть – в аутстаффинге участвует три стороны, которые взаимосвязаны между собой:

- между провайдером и работником заключается договор, в котором провайдер выступает как работодатель;
- после этого, провайдер передает работника заказчику для выполнения работ и на конкретный срок;
- исполнение договора о предоставлении персонала подтверждает периодически оформляемые провайдером и заказчиком акты;
- между заказчиком и работником никаких юридических документов не оформляется.

В последние годы в российской практике достаточно широкое распространение получила услуга по выведению персонала за штат предприятий или организаций, что является одной из форм заемного труда. Данная услуга получила название «аутстаффинг».

Одной из проблем, сдерживающих развитие аутстаффинга в России, является неоднозначное понимание содержания данной услуги.

2.6 Автоматизированные информационные системы и технологии в управлении персоналом.

Вопросы продуманного управления персоналом занимают одно из ключевых мест в общей стратегии развития организации, ведь успешность любого бизнеса, не в последнюю очередь, зависит от организации системы управления персоналом. Важную роль в оптимизации управления сотрудниками принадлежит автоматизированным системам управления персоналом (так называемым Human Resource systems) [21].

Основная проблема для HR-подразделений состоит в большой

трудоемкости управления, огромном количестве задач, функций, процессов, которыми необходимо оперативно и качественно управлять. Качественно, с наибольшей отдачей управлять человеческими ресурсами призваны специальные системы автоматизации управления персоналом, оптимизирующие все процессы кадровой деятельности. Речь идет о новейших информационных технологиях в области Human Resources Management.

Современные автоматизированные системы управления персоналом (АСУП) занимают существенную роль в повышении производительности труда и предназначены для оптимизации работы, преимущественно, HR-подразделений и бухгалтерского блока. Статистика свидетельствует, что более половины рабочего дня менеджеры по персоналу тратят на подготовку документов, поэтому первопричиной создания АСУ было желание сократить бумажную кадровую работу.

И это разработчикам удалось. Внедрение современной IT-системы автоматизации управления персоналом позволяет организации свести в единое информационное пространство, упростить, сделать более удобной и эффективной работу HR-подразделения. Сегодня менеджеры по персоналу при помощи таких систем избавляются от выполнения рутинных операций.

Автоматизированное хранение и обработка кадровой информации позволяет эффективно осуществлять подбор и перемещение сотрудников, а автоматизированный расчет заработной платы с учетом информации о позициях штатного расписания, отпусках, больничных, командировках, льготах и взысканиях дает возможность работникам бухгалтерии точно и оперативно начислять зарплату, формировать бухгалтерские отчеты, относить затраты на себестоимость. И это только часть функций современных АСУ, – подчеркивает Александр Глинских.

Крупные российские предприятия уже ранее внедряли программы учета персонала собственной разработки. С появлением новых технологий, данные программы модифицировались и расширяли свою функциональность. При этом, если на начальном этапе развития HR-систем можно было говорить лишь о локальных программах управления персоналом, то уже с появлением первых ERP-систем модули управления персоналом были органично интегрированы в них, а некоторые, наиболее удачные разработки, продолжили свое распространение и автономно.

Существующие в настоящее время на рынке АСУП по их функциональной направленности можно разделить на следующие основные группы:

- 1 многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников предприятия;
- 2 экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- 3 программы расчета зарплаты;
- 4 комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри фирмы, рассчитывать зарплату.

В частности, с помощью экспертных систем сопоставляются личностные,

профессиональные и психофизиологические качества претендента на занятие вакансии с аналогичными параметрами лучших специалистов предприятия. Такие программы позволяют достаточно эффективно отбирать перспективных специалистов.

Но есть и недостатки. Системы довольно дорогие, их имеет смысл использовать только для крупных предприятий при наличии большого количества вакансий, и не позволяют автоматизировать повседневные рутинные операции персонала HR-служб.

Комплексные системы управления персоналом используются для автоматизации кадровой работы на любом предприятии. В первую очередь, такие системы необходимы руководству для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой предприятия, штатным расписанием, вакансиями и информацией о сотрудниках.

Немаловажным фактором условий использования HR-систем является также возможность интеграции системы кадрового учета с системами бухгалтерского учета и управления предприятием. Именно поэтому сегмент приложений управления персоналом является сейчас одним из наиболее быстро развивающихся на мировом рынке бизнес-приложений. Доля приложений управления персоналом на мировом рынке бизнес-приложений по оценкам экспертов должна увеличиться почти на треть. В состав приложений управления персоналом вошли программные средства, которые должны помочь кадровым службам в найме, назначении и сохранении высококвалифицированных сотрудников.

2.7 Программные продукты для создания процесса «Управление персоналом»

2.7.1 Автоматизированная система управления персоналом «Фараон»

Автоматизированная система управления персоналом «Фараон» – это современная компьютерная программа, сочетающая в себе функции автоматизации управления персоналом и кадрового делопроизводства. Главными особенностями системы Фараон являются ее наглядность, удобство, гибкая настройка, возможность вести несколько юридических лиц одновременно, а также интеграция с пакетом программ Microsoft Office.

В новой, шестой, версии Фараона нашли отражение лучшие идеи предыдущих версий, последние требования российского трудового законодательства, а также самые современные тенденции в области управления персоналом. В настоящее время Фараон успешно используется в сотнях организаций различного профиля деятельности и размера [19].

Фараон представляет организационную структуру компании в виде

иерархического «дерева». Графическое представление организационной структуры удобно тем, что дает возможность легко выполнять сложные структурные преобразования. Например, в случае поглощения одного подразделения другим, вам будет достаточно мышкой «перетащить» одно подразделение вовнутрь другого. При этом автоматически создастся приказ, изменится штатное расписание, а также внесутся соответствующие изменения в личные дела всех сотрудников данных подразделений.

Фараон выводит в Excel структуру любого элемента компании в виде блок-схемы.

Фараон даёт возможность анализировать информацию, выполнять поиск или строить отчеты как по всей компании сразу, так и по отдельно взятым подразделениям, позволяет работать с планируемой структурой организации, не изменяя текущую структуру.

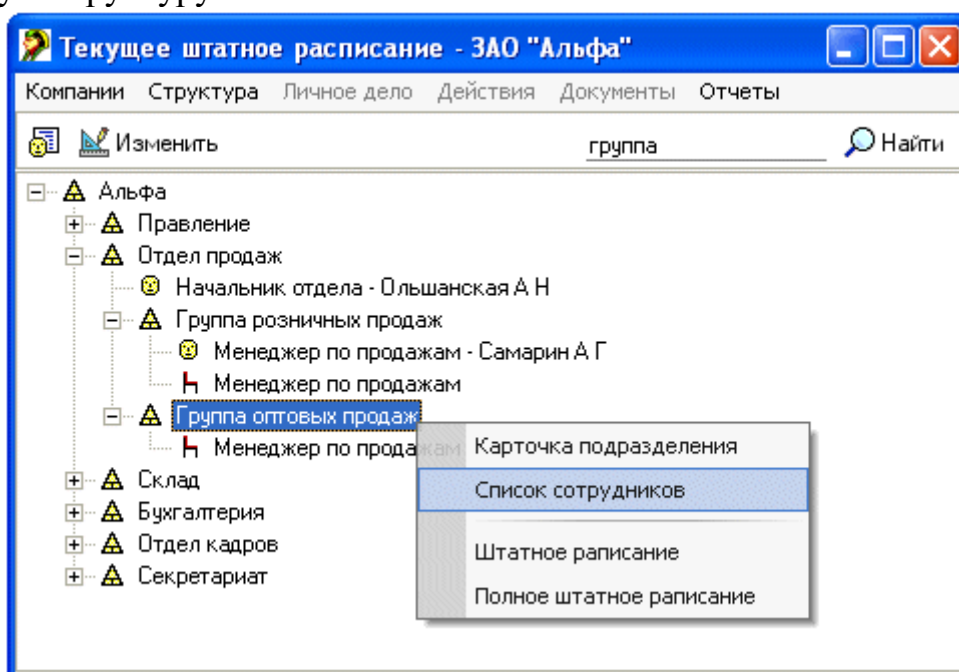


Рисунок 2.2 – Штатное расписание [19]

Учет сотрудников

Фараон ведет учет работников следующих категорий:

- кандидаты на работу;
- внештатные сотрудники;
- штатные сотрудники;
- временно неработающие сотрудники (в декретных отпусках и т.п.);
- уволенные сотрудники.

Понятие личного дела включает в себя анкету сотрудника и набор дополнительных форм. Анкета сотрудника построена в точном соответствии с унифицированной формой Т-2, утвержденной 5 января 2004 г., и при необходимости выводится в Word для распечатывания. Для государственных (муниципальных) организаций, в Фараоне предусмотрено преобразование анкеты в форму «Личная карточка государственного (муниципального) служащего» Т-2 ГС (МС). А для образовательных учреждений подключается форма "Учётная карточка

научного, научно-педагогического работника" Т-4.

Для того, чтобы исключить ошибки при вводе адресов сотрудников, Фараон содержит адресный классификатор МНС РФ (КЛАДР). Благодаря ему Фараон будет подсказывать Вам названия населенных пунктов, улиц, а также автоматически указывать индексы.

При этом вы можете не ограничивать себя и конструировать произвольные дополнительные формы для учета всей необходимой вам информации (например, карточку учета контрактов, трудовых книжек и т.п.). Помимо этого вы можете приложить к личному делу сотрудника различные документы, а также файлы любого формата, например: фотографию, резюме, отсканированную копию диплома и т.п.

Фараон автоматизирует планирование и учет всех операций с сотрудниками. Для универсальности базовая конфигурация системы настроена на автоматизацию следующих операций:

- прием на работу;
- перевод;
- увольнение;
- очередной отпуск;
- отпуск без сохранения заработка;
- отпуск по беременности и родам;
- отпуск по уходу за ребенком;
- больничный лист;
- командировка;
- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка;
- изменение заработной платы;
- изменение ФИО;
- поощрение;
- аттестация.

При этом в Фараоне предусмотрена настройка автоматизации любых кадровых операций в соответствии с принципами управления персоналом вашей организации.

Фараон позволяет вам создавать и изменять рабочие графики различных категорий или смен сотрудников. В соответствии с рабочими графиками и проведенными кадровыми операциями Фараон автоматически выводит в Excel таблицу учета рабочего времени сотрудников любого подразделения или всей компании. Таблица выводится по утвержденной Госкомстатом РФ форме Т-13 и четко отображает информацию о приемах, переводах, увольнениях, отпусках, больничных, командировках, и других операциях, касающихся рабочего времени, наложенную на сведения о рабочих графиках сотрудников. Таким образом, для вывода отчета по форме Т-13 вам не нужно использовать какие-либо сложные специализированные системы учета прихода/ухода сотрудников. В случае, если вам необходимо интегрировать Фараон с электронной проходной, используемой в вашей компании, мы решим и эту задачу.

Унифицированная форма № Т. 13
Утверждена постановлением Госкомстата РФ
от 05.01.2004 № 20

Идентификационный номер
Форма по ОКУД 357008
по ОКФС 498323

№ документа: 231
Дата составления: 20.04.2006
Отчетный период: 01.04.2006 - 30.04.2006

**ТАБЕЛЬ
учета использования рабочего времени**

№ п/п по порядку	Фамилия, имя, отчество, профессия (должность)	Табельный номер	Отчеты в архив и списки на работу по месяцам месяца																												Обработано за		Период по причине							
																															периоду	месца	ИД		дни (часы)					
																															мес	час	ИД	дни (часы)	ИД	дни (часы)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	5	6	7	8	9	10				
1	Богатов Р.А. - Генеральный директор	321	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	7		ОТ	19:04					
2	Ковалев И.Е. - Президент	321	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	5		С	5:45					
																															50									
																															40									
																															16									
																															40									
																															10									
																															80		120							

Рисунок 2.3 – Учет рабочего времени [19]

Посещаемость сотрудника
01.01.2006 - 31.12.2006

Сотрудник: Поголов Роберт Альбертович
Компания: ЗАО "Ильфа"
Подразделение: Правление
Должность: Генеральный директор

2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Я	Ф	Б	К	ОТ	УВ	ДО	Р	ОЧ	ОК	
ИФВ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	10	13	3	0	0	0	0	0	0	0
ИФД	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	13	7	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФР	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	17	7	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФТ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	7	8	0	0	10	0	0	0	0	0
ИФУ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	13	8	0	0	10	0	0	0	0	0
ИФФ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	14	7	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФВ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	21	10	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФТ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	16	6	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФУ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	21	3	0	0	0	0	0	0	0	0
ИФФ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	20	7	4	0	0	0	0	0	0	0
ИФВ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	18	3	3	0	0	0	0	0	0	0
ИФТ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	13	8	0	10	0	0	0	0	0	0
ИФУ	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	183	99	20	34	28	0	0	0	0	0

Всего за период:

в - рабочий день
 в - выходной день
 в - полный рабочий день
 в - командировка

Рисунок 2.4 – Посещаемость сотрудника [19]

Фараон автоматически создает различные кадровые документы. Тексты документов выводятся в Word. Каждый документ создается по шаблону, который автоматически заполняется Фараоном. Используя Word, вы легко можете изменять шаблоны или создавать новые, а также редактировать текст получающихся документов.

В соответствии с Постановлением Госкомстата РФ № 1 от 5 января 2004 г. Фараон выводит следующие унифицированные кадровые документы:

- форма N Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу»;
- форма N Т-1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу»;
- форма N Т-2 и Т-2 ГС (МС) «Личная карточка работника»;
- форма N Т-3 «Штатное расписание»;
- форма N Т-4 «Учетная карточка научно-педагогического работника»;
- форма N Т-5 «Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу»;

- форма N T-5a «Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу»;
- форма N T-6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику»;
- форма N T-6a «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам»;
- форма N T-7 «График отпусков»;
- форма N T-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником»;
- форма N T-8a «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками»;
- форма N T-9 «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку»;
- форма N T-9a «Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку»;
- форма N T-10 «Командировочное удостоверение»;
- форма N T-10a «Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении»;
- форма N T-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника»;
- форма N T-11a «Приказ (распоряжение) о поощрении работников»;
- форма N T-13 «Табель учета использования рабочего времени»;
- форма N T-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику»;
- форма N T-61 «Записка-расчет при увольнении»;
- форма N T-73 «Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору»;

Подчеркиваем, что при необходимости вы легко можете создать шаблоны любых других документов, требуемых законодательством или внутренними положениями вашей организации (принятые у вас формы трудовых договоров, соглашений, положений и т.п.).

Принятие решений по многим кадровым вопросам связано с обработкой больших объемов информации. Важным достоинством Фараона является то, что он позволяет выполнять поиск по любым введенным в систему данным. Вы можете проводить поиск за любой период времени (месяц, год, пять лет и т.д.), по отдельным сотрудникам, подразделениям, либо по всей компании сразу. В Фараоне предусмотрены следующие виды поиска:

- поиск по личным делам;
- поиск по кадровым операциям;
- поиск по документам.

Например, вы можете провести поиск сотрудников отдела продаж, которые в апреле 2006 года направлялись в командировку в город Псков. Или найти всех мужчин, принятых на работу после 01 января 2000 года. Ниже приведена форма такого запроса.

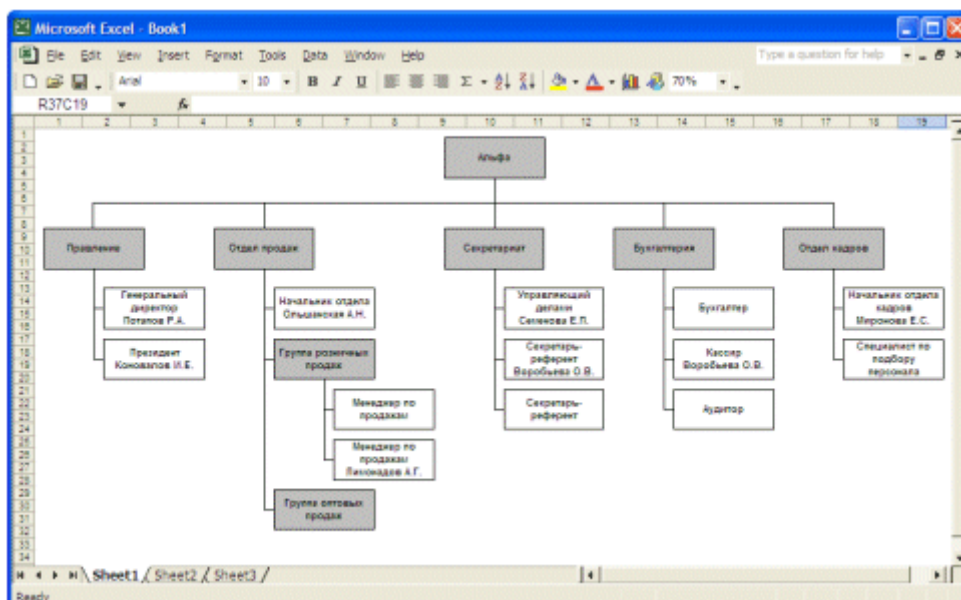


Рисунок 2.5 – Отделы организации [19]

Результаты поиска представляются в виде списка сотрудников, который вы легко можете вывести в Excel и распечатать в виде отчета. При этом вы сами выбираете, какие поля должны выводиться в столбцах списка, а также порядок сортировки в списке.

Построение всевозможных кадровых отчетов

Отчеты выводятся в такие привычные пакеты, как Word и Excel, поэтому Вы сможете их редактировать и оформлять по своему вкусу. Если же Вам окажется недостаточно предусмотренных нами стандартных форм отчетов, то Вы легко сможете создать новые отчеты с помощью встроенного в Фараон генератора отчетов.

Специальный планировщик напоминает о приближении дат начала запланированных очередных отпусков, аттестаций, обучения, дней рождения сотрудников, окончания испытательных сроков и срочных трудовых договоров.

2.7.2 CourseLab. Редактор электронных курсов

CourseLab – это мощное и одновременно простое в использовании средство для создания интерактивных учебных материалов (электронных курсов), предназначенных для использования в сети Интернет, в системах дистанционного обучения, на компакт-диске или любом другом носителе [20].

Ключевые особенности CourseLab:

- создание и редактирование учебного материала в среде WYSIWYG - что Вы видите, то и получите в результате;
- CourseLab 2.0 сертифицирован на соответствие стандарту SCORM 2004, уровень соответствия: CP SCORM 2004 Conformant;
- не требует от автора знания языка HTML или каких-либо языков программирования;
- встроенные средства построения тестов
- объектный подход позволяет – как из детских кубиков – строить учебный материал практически любой сложности;

- открытый объектный интерфейс позволяет легко расширять библиотеки объектов и шаблонов, в том числе и за счет созданных самим пользователем;
- встроенные механизмы анимации объектов;
- возможность вставки в курсы любого Rich-media содержимого – Macromedia Flash, Shockwave, Java, видео в различных форматах и т.п.;
- простые механизмы вставки и синхронизации звукового сопровождения;
- возможность импорта в учебный материал презентаций из формата Microsoft PowerPoint;
- встроенный механизм захвата экранов, позволяющий легко создавать симуляции работы различных программных продуктов;
- простой встроенный язык описания действий;
- опытному пользователю редактор предоставляет дополнительные возможности через прямой JavaScript-доступ к свойствам объектов и функциям проигрывателя курсов.

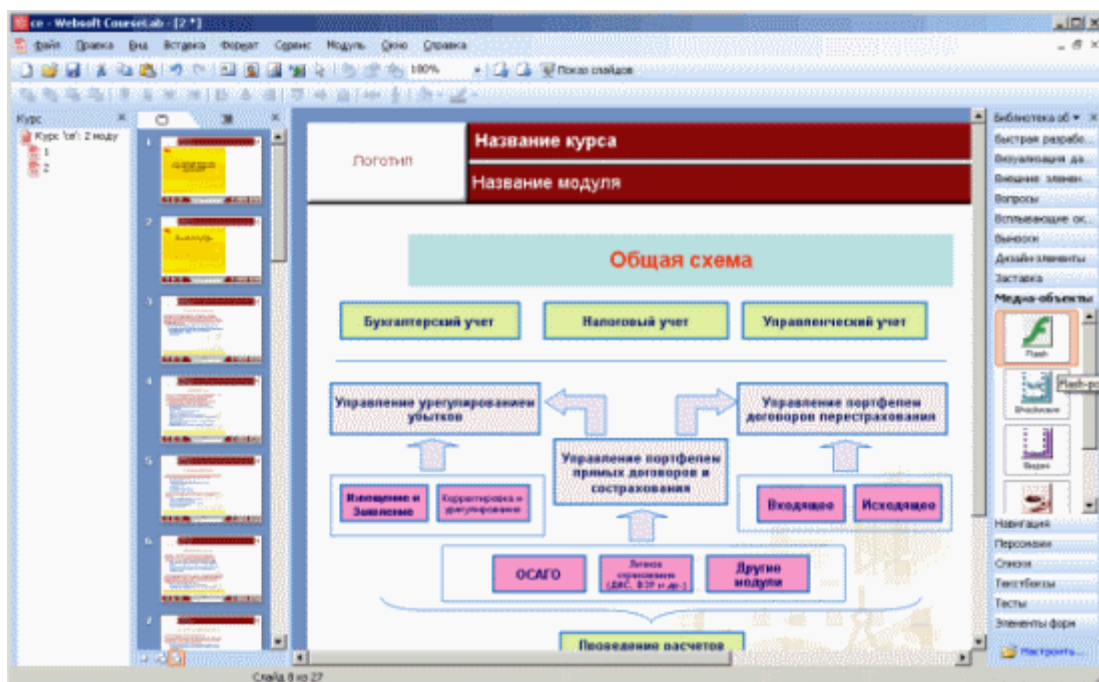


Рисунок 2.6 – Интерфейс редактора CourseLab [20]

Электронные курсы, созданные с помощью CourseLab, протестированы на совместимость со следующими системами дистанционного обучения:

- IBM Learning Space;
- IBM Lotus Workplace Collaborative Learning;
- Oracle iLearning;
- WebSoft WebTutor и WebTutor Lite;
- SAP eLearning Solution;
- Униар Доцент;
- Moodle.

Приведенный список СДО не является исчерпывающим - электронные учебные курсы, созданные с помощью CourseLab будут работать под управлением любой системы дистанционного обучения, совместимой с международными

стандартами обмена учебными данными.

Выводы по разделу два

Во втором разделе были рассмотрены методы: корабельный совет, коучинг, бенчмаркинг, наставничество и аутстаффинг; автоматизированные информационные системы и технологии в управлении персоналом; программные продукты в управлении персоналом «Фараон»; «CourseLab».

Бенчмаркинг, корабельный совет и наставничество использованы и применены в работе.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

3.1 Общие положения по процессу «Управление персоналом»

Одним из основных требований ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 является ответственность руководство, при этом очень важно выполнение принципов менеджмента качества – ориентация на потребителя, лидерство руководителя, принятие решений, основанных на фактах. Чтобы добиться этого, руководству необходимо получать достоверную, оперативную, актуальную информацию [14].

Результат описанной методики реализован с помощью программы AllFusion Process Modeler (BPwin) и представлен в Приложении А.

3.2 Особенности применения процессного подхода в процессе «Управление персоналом»

Процесс «Управление персоналом» должен включать схему управления по отклонениям: «Планирование процесса – выполнение процесса – учет – контроль – улучшение - корректирующие и предупреждающие действия».

Состав процесса: владелец процесса; технология процесса; система показателей (процесса, продукта удовлетворенности потребителя); управление процессом; ресурсы процесса.

При внедрении процессного подхода должны использоваться следующие методики:

- методика создания сети бизнес-процессов;
- методика определения владельцев бизнес-процессов;
- методика моделирования (описания) бизнес-процессов;
- методика регламентации бизнес-процессов;

- методика управления бизнес—процессами на основе цикла PDCA;
- методика аудита бизнес-процессов.

Необходимо проводить аттестацию процесса для оценки уровня зрелости процесса. Аттестация процесса — это обычно разовое мероприятие, проводимое с целью оценки их соответствия требованиям, установленным в технической документации. Применительно к бизнес-процессу следует использовать шестиуровневую шкалу оценок их зрелости, представленную в таблице 3.1.

Предприятие ОАО «ЧТПЗ», стремящиеся к деловому совершенству, должна достигнуть 4 уровня.

Таблица 3.1 – Шесть уровней зрелости процессов

Уровень	Статус	Описание
6	Неизвестный	Состояние процесса не определено
5	Определенный	Процесс изучен и функционирует в соответствии с технической документацией на него
4	Результативный	Параметры процесса систематически измеряются, начата его доработка, требования конечного потребителя выполняются
3	Эффективный	Процесс модернизирован и стал более эффективным
2	Бездефектный	Процесс высокоэффективен (т. е. дефекты практически отсутствуют)
1	Мировой	Процесс находится на уровне лучших известных в мире аналогичных процессов. Его совершенствование продолжается

Аттестационные уровни показателей процесса «Управление персоналом»:

Оценка удовлетворенности потребителей

5-Определенный: измерения отражают точку зрения удовлетворенности потребителя о процессе; требования потребителей отражены в документации; отлажена система обратных связей с потребителями; карты результативности процесса, содержащие оценку удовлетворенности потребителя, выставлены на стендах и обновляются.

4-Результативный: выполнены все требования потребителей; ожидания потребителей отражены в документации;

3-Эффективный: выполнены все ожидания потребителей; установлены задания для группы совершенствования процесса по превышению ожиданий потребителей;

2-Бездефектный: обновляются ожидания потребителей; за последнее полугодие показатели процесса ни разу не оказывались ниже уровня ожиданий пользователей; графики, отражающие тенденции изменения всех характеристик процесса, указывают на их непрерывное улучшение; поставлены задачи по выведению процесса на мировой уровень; изучены пожелания потребителей

1-Мировой: процесс по своим характеристикам постоянно превосходит регулярно обновляемые ожидания потребителей; соответствие мировому классу подтверждено соответствующими оценками не реже чем в течение одного квартала; учтены многие пожелания потребителей.

Характеристики процесса и (или) результаты

5-Определенный: установлены цели, относящиеся к эффективности и результативности процесса; процесс функционирует, все слабые места в его работе находятся под контролем, сам процесс соответствует минимальным требованиям;

4-Результативный: общая результативность и эффективность регулярно измеряются, а их оценки вывешиваются на стендах, доступных для обозрения всем работникам; разрабатываются мероприятия по снижению затрат, связанных с плохим качеством; введен ряд внутренних характеристик эффективности процесса; оценивается до 50% внутренних характеристик процесса, установлены задания по их повышению, а соответствующая информация выставлена на всеобщее обозрение; установлены продолжительность и суммарная стоимость производственного цикла; не существует значительных недостатков, связанных с контролем эффективности и результативности; прилагаются значительные усилия по совершенствованию процесса.

3-Эффективный: достигнуто значительное повышение качества процесса; внутренние показатели его эффективности и результативности имеются и доводятся до общего сведения, установлены задания по их повышению для всех задействованных участков предприятия; обеспечены целевые значения показателей общей эффективности процесса; большинство измерений указывает на наличие положительных тенденций; выявлены ключевые контрольные точки процесса реализованы материальные измеримые результаты совершенствования процесса.

2-Бездефектный: оценка всех показателей процесса указывает на их постоянное улучшение; установлены ориентиры для бенчмаркинга потребительских требований и характеристик важнейших составляющих процесса; внедрены контрольные карты для управления процессом, а сам процесс является статистически управляемым; входы обратных связей максимально приближены к местам, где выполняются соответствующие работы; большинство измерений проводят работники, непосредственно занятые в процессе; наблюдаются заметные, измеримые улучшения большинства внутренних характеристик процесса; составлен и выполняется план независимых аудитов процесса; процесс практически свободен от ошибок.

1-Мировой: оценки всех показателей процесса превосходят соответствующие показатели партнеров по бенчмаркингу, полученные за последние три месяца; измерения доказывают отсутствие дефектов в продукции,

поставленной всем потребителям, или выявляемых в контрольных точках процесса.

Документация

5-Определенный: процесс определен и представлен в виде карты потока; точность карты потока проверяется; оформляется соответствующая документация; названы владельцы процесса и состав группы его совершенствования; документально закреплена миссия группы совершенствования процесса; установлены границы процесса.

4-Результативный: процесс представлен картой потока; процесс полностью задокументирован, документы обновляются; начата разработка документации на подпроцессы; проверена доступность изложения всей документации для пользователей.

3-Эффективный: подпроцессы задокументированы; установлены и документально оформлены требования к обучению; отлажены программные средства управления; вся документация написана языком, доступным для пользователей с невысоким уровнем образования; рабочие инструкции понятны использующим их сотрудникам.

2-Бездефектный: внедрена система управления изменениями документации; вся документация систематически пересматривается и обновляется.

1-Мировой: вся документация соответствует требованиям мировых стандартов к процессам рассматриваемого вида

Обучение

5-Определенный: члены группы совершенствования процесса обучены базовым инструментам и методам улучшения бизнес-процесса; потребности обучения персонала без отрыва от производства определены и задокументированы; выделены необходимые ресурсы для обучения.

4-Результативный: разработаны процедуры обучения без отрыва от производства работников, выполняющих основные операции; сотрудники распределены по группам повышения квалификации; члены группы совершенствования процесса обучены статистическим методам управления процессами.

3-Эффективный: все работники, занятые выполнением важнейших операций, обучены новым способам их выполнения и прошли необходимую тренировку на рабочих местах; разработаны процедуры обучения без отрыва от производства сотрудников, выполняющих все операции; разработаны и выполняются планы обучения всех занятых в процессе методам командной работы и решения проблем; члены группы совершенствования процесса освоили не менее одного из десяти сложных методов совершенствования бизнес-процессов; все работники, занятые в процессе, изучили функционирование всего процесса.

2-Бездефектный: все работники обучены, для них составлен график прохождения курсов повышения квалификации; работниками завершена оценка

процесса обучения, который полностью отвечает их потребностям; все работники овладели методами командной работы и решения проблем. Регулярно проводят совещания, посвященные решению проблем.

1-Мировой: проводятся регулярные опросы работников в целях выявления их потребностей в дополнительном обучении, на основе которых составляются и реализуются новые программы обучения.

Бенчмаркинг

5-Определенный: не требуется

4-Результативный: существуют планы для определения уровня требований потребителей

3-Эффективный: проведен бенчмаркинг требований потребителей; составлен план бенчмаркинга наиболее важных операций; составлен план бенчмаркинга всего процесса.

2-Бездефектный: проведен бенчмаркинг процесса и по результатам установлены цели его совершенствования; члены группы совершенствования процесса изучили ключевые факторы, определяющие эффективность работы партнеров по бенчмаркингу.

1-Мировой: реализуется постоянно действующий план проведения бенчмаркинга процесса.

Непрерывное совершенствование

5-Определенный: созданы основы для совершенствования процесса; установлены все его главные уязвимые места и составлен план их устранения; согласован и профинансирован план доведения процесса до четвертого уровня зрелости.

4-Результативный: процесс находится в работоспособном состоянии, оценены и постоянно устраняются слабые места в управлении им; согласован, утвержден и профинансирован план доведения процесса до третьего уровня зрелости; философия управления процессом допускает, что людям свойственно совершать ошибки, и позволяет работникам спокойно заниматься выявлением и устранением их причин.

3-Эффективный: согласован, утвержден и профинансирован план доведения процесса до второго уровня зрелости

2-Бездефектный: философия управления процессом достигла такого уровня, при котором любые ошибки считаются неприемлемыми; каждый сотрудник стремится к недопущению ошибок в работе; опросы работников показывают, что процесс стал проще в использовании; согласован, утвержден и профинансирован план доведения процесса до первого уровня зрелости.

1-Мировой: все оценки указывают на то, что показатели процесса имеют тенденцию к непрерывному улучшению не менее чем на 15% в год; соответствие процесса мировому классу подтверждено независимым аудитом; утверждены и реализуются планы дальнейшего совершенствования процесса.

Процесс «Управление персоналом» находится на 6 уровне-неизвестный, так как состояние процесса не определено. В выпускной квалификационной работе разработан процесс соответствующий результативному уровню.

Эффективность работы СМК зависит от эффективности управления процессами.

Успех работы предприятия зависит от степени удовлетворенности различных заинтересованных сторон, поэтому особенно важное значение приобретает измерение эффективности работы отдельных процессов и систем.

СМК не может функционировать без информационного обмена. Информационное пространство – это среда существования СМК.

Информационное сопровождение обеспечения качества продукции на всех этапах жизненного цикла продукции целесообразно строить на базе современных информационных технологий.

3.3 Визуализация и декомпозиция процесса «Управление персоналом» методом IDEF моделирования

3.3.1 Значение моделирования бизнес-процессов для организации

Любое предприятие – это совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов.

Эффективное управление ими, постоянное их совершенствование и оптимизация позволяют достичь реального улучшения работы по основным показателям – сокращение времени выполнения с использованием модели бизнес-процессов, которая будет отражать, например, в графическом виде, схему выполнения работ, обмена информацией, документооборота и т.п. Для графического представления бизнес-процессов можно использовать различные методологии и программные продукты, одним из которых и является продукт AllFusion Process Modeler (BPwin) компании Computer Associates [16].

AllFusion Process Modeler является мощным инструментом моделирования, позволяющим описывать, анализировать и совершенствовать бизнес-процессы. Использование продукта способствует повышению эффективности внедряемых ИТ - решений. Process Modeler позволяет аналитикам и проектировщикам строить информационные системы, максимально адекватно поддерживающие новые бизнес - инициативы, технологично проектируя целевые бизнес-процессы, информационные потоки, архитектуру информационных систем, значительно ускоряя процессы разработки и внедрения приложений.

Данное программное обеспечение поддерживает сразу три стандартные нотации - IDEF0 (функциональное моделирование), DFD (моделирование потоков данных) и IDEF3 (моделирование потоков работ). С помощью этих трех основных ракурсов можно описать предметную область комплексно, что позволяет значительно облегчить, ускорить, поставить работу руководителя на технологическую основу, выявить пути снижения издержек и как результат повысить эффективность управления бизнес-процессами за счет перепроектирования состава и последовательности работ, исключения лишних операций и формулировки инструкций для каждого работника.

В основу продукта заложены общепризнанные методологии моделирования. Методология IDEF0 является стандартом функционального моделирования в ряде стран, например, рекомендована к использованию Госстандартом РФ и является федеральным стандартом США. Такая распространенность применяемых в моделях между специалистами различных отделов и организаций, а распространенность самого продукта AllFusion Process Modeler позволяет вести согласование функциональных моделей с партнерами в электронном виде.

Функциональные возможности BPwin и простота графического представления модели сделали данный продукт сегодня по результатам последних исследований самым эффективным и широко используемым среди аналитиков в России.

Кроме того, AllFusion Process Modeler (BPwin) входит в состав AllFusion Modeling Suite – интегрированного комплекса программных продуктов, обеспечивающего весь цикл проектирования, разработки, внедрения и совершенствования информационных систем.

Одно из важнейших требований, предъявляемых к компании, претендующей на сертификат соответствия стандарту ISO 9000, – наличие четких описаний применяемых на этом предприятии бизнес - процедур. Проблема состоит в том, что текстовое описание деятельности всех должностных лиц потребует от менеджеров не только значительных трудозатрат, но также весьма специфической, сравнительно редко встречающейся способности к написанию объемных и при этом внутренне непротиворечивых текстов. BPwin – средство, позволяющее документировать бизнес - процедуры графически. Описание бизнес - процедур на языке IDEF-диаграмм будет одновременно и формально строгим, и достаточно лаконичным.

Модель, созданная средствами BPwin, позволяет четко документировать различные аспекты деятельности. Формируется целостная картина деятельности предприятия от моделей организации работы в маленьких отделах до сложных иерархических структур.

BPwin автоматизирует решение многих вспомогательных задач, которые обычно связаны с построением модели процесса, и обеспечивает логическую строгость, необходимую для достижения корректных и согласованных результатов. BPwin отслеживает связи в диаграммах, сохраняя их целостность при внесении изменений в модель. BPwin позволяет разбить модель на фрагменты, поработать с ними, а затем вновь объединить их в одно целое [17].

3.3.2 Разработка графической модели «Управление персоналом»

Диаграммы графических моделей верхнего уровня управления предприятием, а также дерево работ по методологии IDEF0 приведены в приложении А.

Список диаграмм верхнего уровня и их номера приведены в таблице 3.1.

Список работ, использованных в диаграммах, приведен в таблице 3.2.

Перечень стрелок, связывающие работы в диаграммах, приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.1 – Список диаграмм верхнего уровня

Номер диаграммы	Наименование диаграммы
A0	Управление персоналом
A0	Управление персоналом
A1	Планирование, контроль и обеспечение процесса УП
A11	определение целей и основных направлений работы с персоналом
A2	Осуществление процесса УП
A21	Обучение персонала

Таблица 3.2 – Список работ, использованных в диаграммах

Наименование работы	Номер работы
Управление персоналом	A0
Планирование, контроли и обеспечение процесса УП	A1
Определение целей и основных направлений работы с персоналом	A11
Определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей	A12
Организация работ по выполнению принятых решений	A13
Контроль намеченных мероприятий	A14
Постоянное совершенствование системы работы с персоналом	A15
Определение потребности в создании БП	A111
Определение проблемы	A112
Формулирование целей и работ.	A113
Осуществление процесса	A2
Обучение персонала	A21
Обработка данных	A211
Создание программы обучения	A212
Непосредственно обучение	A213
Проверка знаний (экзамен, тестирование)	A214
Мотивация персонала	A22
Подбор, наем и формирование персонала	A23
Адаптация персонала	A24
Оценка персонала	A25
Контроль	A26

Таблица 3.3 – Перечень стрелок, связывающие работы в диаграммах

Наименование стрелки
Запрос на создание БП соотв. СМК
Потенциальные работники
Неквалифицированные сотрудники

Окончание таблицы 3.3

Недостаточная мотивация
Плановые стратегические показатели
Регламенты БП
Информация о предприятии, политике, стратегии
Персонал
Инфраструктура
Оборудование
Обученный персонал
Документация по кадрам
Мотивированный персонал
Необходимые сотрудники
Предложения по кадрам на СД
План УП
Цели УП
Потребность в создании БП
Проблемы БП
Новые сотрудники
Сроки проведения, списки сотрудников
Программа обучения
Обученные сотрудники

3.4 Разработка паспорта процесса «Управление персоналом» и его подпроцессов

Область применения, нормативные ссылки, термины и сокращения процесса «Управление персоналом» и его подпроцессов, их общее описание, ответственность и контроль, внесение изменений процесса и подпроцессов прописаны в стандарте процесса.

После анализа и изучения был разработан паспорт на процесс «Управление персоналом», который представлен в таблице 3.4. В паспорте прописаны входы, выходы, ресурсы, цель, владелец процесса и контролируемые параметры.

Таблица 3.4 – Паспорт процесса «Управление персоналом»

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЦЕССА	Управление персоналом
РАЗДЕЛ (Ы) ГОСТ Р ИСО 9001	п. 7.1.2
ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА	Основной целью процесса управления персоналом является формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия.

Окончание таблицы 3.4

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА	Директор по персоналу	
РЕСУРСЫ	Человеческие, финансовые, производственная среда и инфраструктура	
УПРАВЛЯЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ	Регламенты БП, информация о предприятии, политике, стратегии.	
ВХОДЫ ПРОЦЕССА		ПОСТАВЩИКИ
Потенциальные работники		Отдел персонала
Неквалифицированный персонал		Отдел персонала
ВЫХОДЫ ПРОЦЕССА		ПОТРЕБИТЕЛИ
Обученный персонал, мотивированный персонал, необходимые сотрудники.		Руководство ОАО «ЧТПЗ»
Контролируемые параметры процесса		Критерии результативности
Количество запланированных мероприятий по персоналу за 1 год.		100%
Количество мероприятий, проведенных за 1 год.		Не менее 90%
Методы определения показателей процесса		Математические, аналитические

3.4.1 Определение владельцев, входов и выходов подпроцессов

3.4.1.1 Подпроцесс «Планирование, контроль и обеспечение процесса УП»

Владельцем подпроцесса «Планирование, контроль и обеспечение процесса УП» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- запрос на создание БП, соответствующий СМК;
- отчет о создании БП.

Входы по управлению:

- плановые стратегические показатели;
- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- план УП;
- отчет данных о текущем БП;
- результаты анализа БП, предложения по улучшению.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.2 Подпроцесс «Осуществление процесса УП»

Владельцем подпроцесса «Осуществление процесса УП» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- отчет данных о текущем БП;
- информация о состоянии процесса.

Входы по управлению:

- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- результаты создания БП;
- принятие решения о корректирующих действиях.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.3 Подпроцесс «Определение целей и основных направлений работы с персоналом»

Владельцем подпроцесса «Определение целей и основных направлений работы с персоналом» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы процесса:

- запрос на создание БП, соответствующий СМК.

Входы по управлению:

- плановые стратегические показатели;
- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы процесса:

- цели УП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.4 Подпроцесс «Определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей»

Владельцем подпроцесса «Определение средств, форм и методов

осуществления поставленных целей» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- цели УП.

Входы по управлению:

- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- план УП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.5 Подпроцесс «Организация работ по выполнению принятых решений»

Владельцем подпроцесса «Организация работ по выполнению принятых решений» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- цели УП.

Входы по управлению:

- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- план УП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.6 Подпроцесс «Контроль намеченных мероприятий»

Владельцем подпроцесса «Контроль намеченных мероприятий» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- цели УП.

Входы по управлению:

- информация о предприятии, о политике, стратегии;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- план УП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.7 Подпроцесс «Постоянное совершенствование системы работы с персоналом»

Владельцем подпроцесса «Постоянное совершенствование системы работы с персоналом» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- отчет о создании БП;
- цели УП.

Входы по управлению:

- регламенты БП;
- плановые и стратегические показатели.

Выходы подпроцесса:

- результаты анализа БП, предложения по улучшению.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.8 Подпроцесс «Определение потребности в создании БП»

Владельцем подпроцесса «Определение потребности в создании БП» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- запрос на создание БП, соответствующий СМК.

Входы по управлению:

- регламенты БП;
- плановые и стратегические показатели.

Выходы подпроцесса:

- потребность в создании БП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.9 Подпроцесс «Определение проблем»

Владельцем подпроцесса «Определение проблем» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы процесса:

- потребность в создании БП.

Входы по управлению:

- регламенты БП;
- плановые и стратегические показатели.

Выходы подпроцесса:

- проблемы БП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.10 Подпроцесс «Формулирование целей и работ»

Владельцем подпроцесса «Формулирование целей и работ» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- проблемы БП.

Входы по управлению:

- плановые и стратегические показатели;
- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- план УП;
- цели УП.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.11 Подпроцесс «Осуществление процесса УП»

Владельцем подпроцесса «Осуществление процесса УП» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в

стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- потенциальные работники;
- неквалифицированные сотрудники;
- недостаточная мотивация.

Входы по управлению:

- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- документация по кадрам;
- необходимые сотрудники;
- обученный персонал;
- мотивированный персонал;
- предложение по кадрам на СД.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.12 Подпроцесс «Обучение персонала»

Владельцем подпроцесса «Обучение персонала» является начальник ОРП.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- неквалифицированные сотрудники.

Входы по управлению:

- обученный персонал.

Выходы подпроцесса:

- обученный персонал.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.13 Подпроцесс «Мотивация персонала»

Владельцем подпроцесса «Мотивация персонала» является начальник ОМП.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- недостаточная мотивация.

Входы по управлению:

- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- мотивированный персонал.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.14 Подпроцесс «Подбор, наем и формирование персонала»

Владельцем подпроцесса «Подбор, наем и формирование персонала» является начальник ОК.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- потенциальные работники.

Входы по управлению:

- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- документация по кадрам;
- новые сотрудники.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура.

3.4.1.15 Подпроцесс «Адаптация персонала»

Владельцем подпроцесса «Адаптация персонала» является начальник ОК.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП;
- новые сотрудники.

Входы по управлению:

- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- необходимые сотрудники.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.16 Подпроцесс «Оценка персонала»

Владельцем подпроцесса «Оценка персонала» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП.

Входы по управлению:

- регламенты БП.

Выходы подпроцесса:

- предложения по кадрам на СД.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.1.17 Подпроцесс «Контроль»

Владельцем подпроцесса «Контроль» является директор по персоналу.

Основные обязанности и права владельца подпроцесса рассмотрены в стандарте организации «Управление персоналом».

Входы подпроцесса:

- план УП.

Входы по управлению:

- регламенты БП;

Выходы подпроцесса:

- отчет о работе процесса.

Ресурсы:

- персонал;
- инфраструктура;
- оборудование.

3.4.2 Система постоянного улучшения процесса

В соответствии с требованием СМК разработаны корректирующие и предупреждающие действия, которые должны быть привязаны к границам показателей процесса, при нарушении которых необходимо выполнять это действие [11].

Взаимосвязь корректирующих и предупреждающих действий с показателями процесса приведена в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Взаимосвязь корректирующих и предупреждающих действий

Наименование показателей	Верхняя допустимая граница показателя	Корректирующие действия	Предупреждающие действия
Текущность кадров	$C_m \leq 0,1$	Если $C_m < 0,1$, то необходимо провести качественный подбор персонала.	Если $C_m = 0,1$, то разработать программу по профессиональному и карьерному развитию, рассмотреть политику в отношении мотивации персонала.
Обеспечение своевременного обучения персонала	$O_n \geq 0,9$	Если $O_n > 0,95$, то необходимо составить договор с другими провайдерами, разработать новую программу обучения.	Если $O_n = 0,95$, то изменить график проведения обучения персонала.
Разработка должностных инструкций	$D \geq 0,85$	Если $D > 0,85$, то необходимо ввести временную систему штрафов.	Если $D = 0,85$, то следует провести обучение.
Результативность процесса	$P \geq 0,90$	Если $P > 0,90$, то необходимо применить новые методы улучшения.	Если $P = 0,90$, то следует рассмотреть количество проведенных мероприятий за период.
Мотивация персонала	$M \geq 0,85$	Если $M > 0,85$, то необходимо разработать новое положение о зар. плате и премий.	Если $M = 0,85$, то рассмотреть положение о зар. плате отделов.

3.4.3 Информационные технологии и программные продукты

При внедрении автоматизированных информационных систем и технологий, системы автоматизированных рабочих мест процесс «Управление персоналом» будет результативным и эффективным.

Программа «Фараон» даёт возможность вести учет кадров, анализировать информацию, выполнять поиск или строить отчеты как по всей компании сразу,

так и по отдельно взятым подразделениям, позволяет работать с планируемой структурой организации, не изменяя текущую структуру.

Модели бизнес-процессов в масштабах всего предприятия могут оказаться очень сложными. Предлагаю внедрить программу BРwin, которая предоставляет возможности, призванные облегчить инкрементальную разработку моделей и разграничение процессов. Средства объединения дают возможность нескольким проектным группам проводить анализ различных фрагментов деятельности, а затем создать глобальное представление.

Внедрение программы CourseLab поможет нам в создании программы обучения и повышения квалификации сотрудников. Тем самым, сотрудники могут дистанционно проходить программу обучения в любое удобное и доступное время.

3.5 Разработка стандарта организации на процесс «Управление персоналом»

Для обеспечения функционирования процесса в соответствии с требованиями СМК весь персонал процесса выполняет свои должностные инструкции в соответствии с СТО, этот стандарт устанавливает деятельность процесса, а также определяет ответственность и полномочия исполнителей [12].

В проекте такой стандарт разработан, состоит СТО из следующих разделов:

- назначение;
- область применения;
- определения и обозначения;
- ответственность;
- общие положения;
- деятельность процесса.

Полный текст приведен в приложении В.

В стандарте организации определены: область применения, ответственность, описание процесса управление персоналом, показатели для анализа и оценки эффективности процесса.

Выводы по разделу три

Разработанный процесс соответствует требованиям СМК, он включает в себя систему корректирующих и предупреждающих действий, аттестацию процесса и при его выполнении, обеспечивается высококачественное проведение процесса УП с его непрерывным улучшением, что повлияет на эффективность персонала, а следовательно на качество деятельности предприятия.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССА

В соответствии с требованием СМК существует 3 вида показателей:

- показатели процесса;
- показатели продукции;
- показатели удовлетворенности потребителей.

1 Показатели процесса:

- стабильность работы процесса:

$$Cm = \frac{N_A}{N_P}, \quad (1)$$

где Cm – стабильность работы процесса;

N_A – количество сотрудников, уволенных по собственному желанию;

N_P – общее количество сотрудников.

Эффективность, согласно стандарту ИСО 9000:2008, - соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов[10].

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_T}{\mathcal{Z}_A}, \quad (2)$$

где \mathcal{E} – эффективность процесса;

\mathcal{E}_T – эффект от внедрения процесса, руб.;

\mathcal{Z}_A – затраты на разработку и внедрение процесса, руб.

В данном случае $\mathcal{E}_T = \Pi(\text{Прибыль})$

$$\Pi = B - P_X, \quad (3)$$

где B - выручка предприятия после внедрения процесса, руб.;

P_X – расходы на внедрение процесса, руб.

- показатели затрат ресурсов:

- затраты времени (цикл, длительность, производительность, на переделку, исправление в случае неудачного внедрения, например, при остановке производства);

- материальные затраты (расходы средств, материалов, бюджеты подразделений).

2 Показатели продукции:

Продукцией в данном случае является отчет о деятельности процесса.

- результативность, а именно показатель того, сколько отчетов сдано в срок.

Результативность определяется стандартами ИСО 9000:2015 как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Кроме того, результативностью может считаться приведение в исполнение, достижение (степень законченности действия), выполнение, проведение, назначения, обещания.

$$P = \frac{N_1}{N_{об.}}, \quad (4)$$

где P – результативность процесса;

N_1 – количество сданных отчетов в срок;

$N_{об.}$ – общее количество отчетов.

– эффективность:

$$\mathcal{E} = \frac{D_A}{З_A}, \quad (5)$$

где D_A – доходы от внедрения процесса, руб.;

$З_A$ – затраты на разработку и внедрение процесса, руб.;

– функциональные показатели (полнота полученной информации, ее достоверность, актуальность и оперативность).

3 Показатели удовлетворенности потребителей:

Потребителем в данном случае считается руководство организации.

– количество предложений по проведению корректирующих и предупреждающих действий деятельности организации;

– показатель удовлетворенности персонала:

$$Рек = \frac{N_A}{Pr.}, \quad (6)$$

где Pr – количество претензий от персонала;

N_A – количество сотрудников, уволенных по собственному желанию.

– показатель своевременности проведения мероприятий с персоналом – сроки, необходимые руководству для получения информации для принятия управленческого решения;

– количество конфликтных ситуаций при работе с персоналом;

– не разглашение коммерческих секретов.

Выводы по разделу четыре

В данной главе были разработаны оценочные показатели процесса в соответствии с требованиями СМК.

5 МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

5.1 Виды и причины рисков

Идентификация риска — это процесс определения элементов риска, составления их перечня и описания каждого из элементов риска.

Целью идентификации риска является составление перечня источников риска и событий, которые могут повлиять на достижение каждой из установленных

целей организации или сделать выполнение этих целей невозможным. После идентификации риска организация должна идентифицировать существенные особенности проекта, персонал, процессы, системы и средства управления.

Существуют и другие многообразные классификации рисков в зависимости от различных факторов. В деятельности предприятия была разработана следующая классификация рисков:

Видам ущерба от риска:

- прямой;
- косвенный;

по степени управляемости:

- управляемые
- условно-нерегулируемые
- неуправляемые

по возможности страхования:

- страхуемые;
- нестрахуемые;

по месту их возникновения:

- внутренние
- внешние

по степени обоснованности риска:

- обоснованные
- необоснованные

по степени допустимости:

- минимальные
- допустимые
- критические
- катастрофические

Эффективность работы компании зависит от способности ее руководства осуществлять постоянный контроль и учет различных внутренних и внешних рискообразующих факторов, влияющих на положение фирмы в конкурентной рыночной среде.

Риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации и стремлении к развитию и повышению ее эффективности.

Риски в управлении персоналом можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении средств в новые направления кадровой работы.

Управление кадровыми рисками – это процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом и охватывает всю систему управления персоналом компании на всех ее уровнях.

Источником возникновения рисков служат как внешняя, так и внутренняя среда компании. Основные причины риска, с одной стороны – объективная неполнота или недостаточность информации, с другой – субъективность восприятия информации и возможность принятия неверного решения руководителем или работником [18].

Отсутствие или низкий уровень приобщенности работника к организации является одной из основных причин возникновения кадровых рисков.

Анализ управления персоналом показывает, что работа по управлению кадровыми рисками отсутствует на отечественных предприятиях. Управление кадровыми рисками – это процесс, который охватывает всю систему управления персоналом организации на всех ее уровнях.

В настоящее время большая часть действующих организаций не относятся к государственному сектору и деятельность их чаще всего не регламентируется четкими инструкциями и положениями в части управления персоналом, что влечет за собой рискованные ситуации. Есть основания полагать, что риски будут расти по мере глобализации экономики, так как продукты, услуги усложняются, а клиенты, инвесторы становятся все более требовательными.

Процесс управления персоналом компании является непрерывным и должен включать в себя следующие элементы: формирование целей, задач и требований к персоналу, подбор и отбор работников, обучение и развитие, движение персонала, рационализацию трудовой мотивации, оплаты труда и стимулирования, оценку результатов деятельности. Необходимо учитывать, что соответствующие риски возникают на каждом этапе процесса управления персоналом, по одновременно существуют условия для их минимизации.

Основная группа рисков – это риски ошибочного выбора направлений кадровой политики. Одна из причин – это необоснованное определение приоритетов стратегии управления персоналом, способных внести вклад в достижение целей компании. Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников компании. Специалисты также могут ошибаться в оценке финансового состояния организации и перспектив бизнеса компании, что спровоцирует их включить в кадровую политику те направления деятельности, которые заведомо невыполнимы.

Вторая группа – это риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения деятельности компании, и они занимают значительное место в общем перечне рисков управления компанией. Успех деятельности компании зависит от того, насколько персонал, участвующий в работе, осознает свою ответственность и заинтересованность в результатах труда. Ошибки персонала могут быть допущены: при разработке технической документации, в процессе технического воплощения в производство, вследствие недостаточной квалификации и тренировки персонала, в результате перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла. В связи с этим особо следует выделить риски, связанные с выявлением соответствия квалификационных требований к должности и качественных показателей новых

работников, претендующих на эту должность. Причину должностного риска также следует искать в нерациональном распределении функциональных обязанностей в штатном расписании компании или в искаженном описании должности. Для минимизации такого риска следует формировать обоснованную структуру должностей, полномочий и ответственности и использовать как инструмент не должностную инструкцию, в которую не вносятся дополнения и изменения, а документ, в котором будет проведен анализ способностей кандидата на замещение вакантной должности.

Следует отметить о значимости для новых работников периода адаптации. Важно разрабатывать и внедрять систему адаптации новых сотрудников для того, чтобы минимизировать обоюдные риски и вводить специалистов в компанию. Следует создавать такие условия труда работников, которые бы проявили у них чувство удовлетворенности работой, не вызывая тревожности и неуверенности.

Риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала, – третья группа рисков. Любой современный руководитель осознает, что успех компании напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации и стимулирования персонала. Причиной ухода подготовленных квалифицированных работников может быть недостаточно хорошо разработанная система мотивации персонала в текущей работе. Система мотивации и стимулирования персонала включает в себя материальное стимулирование, разнообразные инструменты нематериального стимулирования. При разработке системы мотивации и стимулирования персонала следует учитывать факторы, повышающие (возможность продвижения по службе; оплата и понижающие (отсутствие перспектив карьерного роста; несправедливая оценка труда; обезличивание результатов труда и др.) мотивацию персонала, только в этом случае можно добиться высокой трудовой активности работников компании.

Четвертая группа рисков – это риски, связанные с недостаточной защитой информации как в процессе работы, так и при увольнении работника. Эффективным инструментом как контроля сотрудников, так и защиты информации является разграничение доступа к данным, даже если они не являются конфиденциальными. Установка такой системы позволяет отслеживать, кто и как именно работал со служебной информацией, не давать ей "расползаться" по компании.

Таблица 5.1 — Идентификация рисков «Управление персоналом»

Наименование риска	Причины
Риски набора и отбора	Недобросовестный найм, приход людей из групп риска, неблагонадежность набранных сотрудников, непроверенное кадровое агентство
Риски адаптации	Неподходящий наставник, слишком большой объем сразу делегированных полномочий, нет системы адаптации, осознание неверно выбранной работы (компании), разочарование, стресс

Окончание таблицы 5.1

Риски обучения и развития	Риск перегруженности (без отрыва от производства), работа с «прохладцей» (с отрывом от производства), не желая возвращаться обратно после получения образования, не использования полученных знаний на рабочем месте, низкой эффективности обучения
Риски мотивации	Неверно поняты трудовые мотивы, отсутствие продуманной компенсационной политики, восприятие несправедливости оплаты, недостаточно средств в компании для поддержания высокой мотивации к труду
Риски оценки	Риски необъективности, неадекватности затрат, манипулирования оценщиками, бесполезности в силу не связанности с вознаграждением, восприятие несправедливости оценки и обида
Риски контроля	Обусловлены сопротивлением персонала процедурам контроля, не разработанностью системы, методов, процедур и средств осуществления контроля.
Риски увольнения	Переход к конкуренту, увод баз данных, клиентов, ноу-хау компании, разглашение конфиденциальной информации, жалобы в Трудовую инспекцию, напряжение среди оставшихся сотрудников
Риски, исходящие от конкурентов	Намеренный подкуп, переманивание сотрудников, кража секретов, конкурентная разведка, дискредитация компании, удары по репутации

5.2 Выбор методов

Оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности. Форма оценки и ее выходные данные должны быть совместимы с критериями риска, установленными при определении области применения.

При выборе метода оценки риска необходимо учитывать, что метод должен:

- соответствовать рассматриваемой ситуации и организации;
- предоставлять результаты в форме, способствующей повышению осведомленности о виде риска и способах его обработки;

- обеспечивать прослеживаемость, воспроизводимость и верификацию процесса и результатов.

Должно быть приведено обоснование выбора методов оценки риска с указанием их приемлемости и пригодности. Необходимо обеспечить соответствие используемых методов и выходных данных для объединения результатов различных исследований.

На рисунке 5.1 представлены некоторые из методов оценки рисков. Применение каждого метода зависит от факторов, влияющих на риск. Для оценки риска на ОАО «ЧТПЗ» был выбран метод «Матрица последствий и вероятностей».

Анализ причин и последствий	A	SA	SA	A	A	B 16
Причинно-следственный анализ	SA	SA	NA	NA	NA	B 17
Анализ уровней защиты (LOPA)	A	SA	A	A	NA	B 18
Анализ дерева решений	NA	SA	SA	A	A	B 19
Анализ влияния человеческого фактора (HRA)	SA	SA	SA	SA	A	B 20
Анализ «галстук-бабочка»	NA	A	SA	SA	A	B 21
Техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности	SA	SA	SA	SA	SA	B 22
Анализ скрытых дефектов (SA)	A	NA	NA	NA	NA	B 23
Марковский анализ	A	SA	NA	NA	NA	B 24
Моделирование методом Монте-Карло	NA	NA	NA	NA	SA	B 25
Байесовский анализ и сети Байеса	NA	SA	NA	NA	SA	B 26
Кривые FN	A	SA	SA	A	SA	B 27
Индексы риска	A	SA	SA	A	SA	B 28
Матрица последствий и вероятностей	SA	SA	SA	SA	A	B 29
Анализ эффективности затрат (CBA)	A	SA	A	A	A	B 30
Мультикритериальный анализ решений (MCDA)	A	SA	A	SA	A	B 31
1) SA — строго применим. 2) NA — не применим. 3) A — применим.						

Рисунок 5.1 – Методы оценки риска

Матрица последствий и вероятностей является средством объединения качественных или смешанных оценок последствий и вероятностей и применяется для определения или ранжирования уровня риска. Формат, строки и колонки матрицы зависят от области применения, при этом очень важно, чтобы разработанная матрица соответствовала рассматриваемой ситуации.

Матрицу последствий и вероятностей применяют для ранжирования рисков, их источников и мер по обработке риска на основании уровня риска. Матрицу обычно применяют в качестве средства предварительной оценки, если было выявлено несколько видов риска, например, для определения того, какой риск требует дальнейшего или более подробного анализа, какой риск необходимо обрабатывать в первую очередь, а какой следует рассматривать на более высоком уровне менеджмента. Данную матрицу также применяют для отбора видов риска,

не требующих дальнейшего рассмотрения, а также для определения приемлемости или неприемлемости риска в соответствии с матрицей.

Входными данными к процессу являются шкалы последствий и вероятностей, установленные в соответствии с требованиями потребителя, и матрица, которая их объединяет.

Преимуществами метода являются:

- относительная простота использования;
- обеспечение быстрого ранжирования риска по уровням значимости.

Метод имеет следующие недостатки:

- Матрица должна быть разработана для конкретных обстоятельств, т. е. затруднительно составить универсальную матрицу, которую организация может применить в любых обстоятельствах.
- Как правило, трудно однозначно установить необходимые шкалы.
- Применение матрицы весьма субъективно и в значительной степени зависит от специалиста, выполняющего оценку.
- Риски нельзя объединять (т. е. нельзя установить, что определенное количество низких рисков или низкий риск, выявленный определенное количество раз, эквивалентны среднему риску).

5.3 Использование метода оценки риска «Матрица последствий и вероятностей»

Применение метода «Матрица последствий и вероятностей» показан в таблицах 4– 8. В таблице 4 указана вероятность возникновения события за определенный промежуток времени. В таблице 5 указаны последствия и значимость риска увольнения персонала. В таблице 6 указаны последствия и значимость риска мотивации.

Таблица 5.2 – Вероятность возникновения события

Достоверность	Шанс	Частота	Вероятность, %
Почти достоверно	Возникновение риска ожидается при большинстве обстоятельств	За последние 10 лет возникал в 9 из 10 случаев	>95
Вероятно	Возможность возникновения риска при большинстве обстоятельств	За 10 лет риск возникал более чем в 7 случаях	>65

Окончание таблицы 5.2

Возможно	Риск может возникнуть когда-нибудь	За последние 10 лет возникал более 3 раз	>35
Маловероятно	Риск мог бы возникнуть когда-нибудь	За 10 лет возникал 2 или 3 раза	<35
Редко	Риск может возникнуть при исключительных обстоятельствах	Риск возникал или может возникнуть несколько раз в течении большого промежутка времени	<5

Таблица 5.3 – Последствия риска увольнения

Риски	Ничтожные	Умеренные	Обширные	Значительные
Последствия	Переход к конкуренту	Увод баз данных	Жалобы в Трудовую инспекцию	Разглашение конфиденциальной информации

Таблица 5.4 – Последствия риска мотивации

Риски	Ничтожные	Умеренные	Обширные	Значительные
Последствия	Неверно поняты трудовые мотивы	Отсутствие продуманной методики мотивации	Восприятие несправедливости оплаты	Недостаточно средств в компании для поддержания высокой мотивации к труду

Таблица 5.5 – Матрица последствий и вероятностей риска увольнения и мотивации

	Последствия			
Вероятность, %	Ничтожные	Умеренные	Обширные	Значительные
>95	6	7	8	9
>65	5	6	7	8
>35	4	5	6	7
<35	3	4	5	6
<5	2	3	4	5

На рисунке 2 можно рассмотреть опасность и вероятность риска:

- 1- что произойдет, если бездействовать.
- 2- текущее положение риска.
- 3- предполагаемое изменение, в результате управления риском.
- 4- желаемый результат деятельности управления риском.

Вероятность	<u>Последствия</u>			
	Ничтожные	Умеренные	Обширные	Значительные
>95%	6	7	8 ¹	9
>65%	5	6 ²	7	8
>35%	4	5 ³	6	7
<35%	3 ⁴	4	5	6
<5%	2	3	4	5

Рисунок 5.2 – Работа по матрице последствий и вероятностей

5.4 Оценка рисков

Процесс оценки рисков включает в себя анализ последствий, который предусматривает определение результатов воздействия на людей, имущество или окружающую среду в случае наступления нежелательного события, а так же оценку вероятности каждого нежелательного события.

Расчет показателей рисков происходит по общей формуле (7):

$$R=P \cdot W,$$

R – показатель потенциальной опасности (уровень риска);

P – вероятность возникновения аварии (нанесения ущерба);

W – возможный ущерб.

Уровень риска можно считать приемлемым, если вероятность и (или) негативные последствия его реализации таковы, что ради получаемой при этом выгоды человек, группа людей или общество в целом готовы пойти на этот риск.

Расчет показателей и определение категории рисков

Вероятность возникновения риска выбирается из таблицы 5.6.

Таблица 5.6 – Диапазон возможных значений вероятности возникновения опасности (P)

Вероятность возникновения опасности (P), балл	Описание
1	Минимальная вероятность возникновения риска
2	Умеренная вероятность возникновения риска
3	Существенная вероятность возникновения риска
4	Значительная вероятность возникновения риска

Серьезность последствия воздействия на риск выбирается из таблицы 5.7.

Таблица 5.7 – Диапазон возможных значения серьезности последствий воздействия риска (W)

Серьезность последствий воздействия (W), балл	Описание
1	Минимальные последствия риска. Могут повлечь за собой незначительные последствия
2	Умеренные последствия риска
3	Существенные последствия риска
4	Значительные последствия риска

В следствии этого были проанализированы риски предприятия и рассчитаны их показатели, которые приведены в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Расчет показателей рисков

Наименование риска	P, балл	W, балл	R=P*W, балл
Риск мотивации персонала	2	3	6
Риск увольнения	3	3	9

Категория риска определяется в зависимости от числового значения риска (R) в соответствии с таблицей 5.9.

Таблица 5.9 – Выбор категории риска

Категория риска	Риск (R)
Низкие	$R < 4$
Умеренные	$4 \leq R \leq 8$
Высокие	$R \geq 8$

Качественная оценка вероятностей и последствий рисков

Качественная оценка рисков – процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Такая оценка рисков определяет степень его важности и выбирает способ реагирования. Доступность сопровождающей информации помогает легче расставить приоритеты для разных категорий рисков [6].

Таблица 5.10 – Качественная оценка рисков.

Наименование риска	Количественная характеристика последствий, балл	Качественная характеристика последствий	Описание

Окончание таблицы 5.10

Риск мотивации персонала	3	Средний	-Неверно поняты трудовые мотивы -Восприятие несправедливости оплаты -Отсутствия продуманной компенсационной политики
Риск увольнения	2	Высокий	-Переход к конкуренту -увод баз данных клиентов -ноу-хау компании -разглашение конфиденциальной информации,

5.5 Меры предупреждения и уменьшения рисков

Необходимо выстроить меры по охране конфиденциальности информации:

- определить перечень информации, составляющей коммерческую тайну;
- установить порядок обращения с этими документами (сведениями) как в электронном виде, так и на бумажном носителе;
- учет лиц, получивших доступ к документам, составляющим коммерческую тайну;
- регулирование отношений по использованию информации, составляющей коммерческую тайну, – включать требования о неразглашении в трудовые договоры или заключать соглашения о конфиденциальности.

Получив подтверждение, что работник собирается уволиться, его руководитель должен усилить контроль за его работой с коммерческой информацией. Главное здесь не допустить уничтожения документов, информации. Каковы бы ни были причины увольнения, человек должен покидать компанию без чувства обиды. При некорректной процедуре увольнения возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения уволенного сотрудника в суд. Как показывает юридическая практика, лучше не доводить трудовые споры до суда, так как финансовые издержки чаще всего падают на работодателя.

Также при увольнении рядового сотрудника велик риск утечки персональных данных, обрабатываемых в компании. "Вынести" можно не только списки контрагентов, рабочие материалы, но и просто идеи будущих проектов, которые представляют собой весьма реальную ценность для конкурентов, к которым может пойти работник.

По поведению работника можно понять, что он собирается увольняться, а именно:

- отпрашивается чаще под предлогом решения каких-либо личных проблем;
- проявляет меньшую заинтересованность в работе, чего ранее не

замечалось;

- негативно и открыто высказывается о своих недовольствах компанией;
- при разговоре по телефону выходит из кабинета для продолжения разговора.

Для минимизации рисков инсайдерства, злоупотреблений на рабочем месте необходимо наладить в соответствии с требованиями законодательства организационно-кадровую безопасность:

- проверка кандидатов при приеме на работу;
- подготовка руководителей и персонала по вопросам кадровой безопасности;
- проведение внутренних служебных расследований;
- поддержание лояльности сотрудников по отношению к работодателю.

Управленческая практика показывает, что только 20% несанкционированного доступа к коммерческой информации компании осуществляется извне, а около 80% ущерба наносится собственным персоналом.

Для минимизации рисков в управлении персоналом необходимо сформировать систему кадрового аудита, которая должна обеспечивать:

- единство системы кадрового аудита внутрикорпоративной структуры компании;
- постоянный мониторинг текущей деятельности персонала компании;
- оперативное выявление и оценку рискообразующих факторов;
- наличие достоверной и своевременной информации для оценки текущей деятельности и принятия решений;
- своевременное освобождение от «кадрового балласта» и рост производительности труда.

Необходимо выстраивать систему внутреннего контроля, так как это основа, на которой строится вся работа по обеспечению безопасности организации. В то же время необходимо понимать, что все инструкции исполняет персонал и получается, что самым незащищенным звеном является человек. Поэтому необходимо проводить работу по выстраиванию лояльности персонала. Сплоченный коллектив сегодня – это важное конкурентное преимущество компании. Если система внутреннего контроля будет пониматься и поддерживаться сотрудниками, то компании легче перенести внутренние и внешние угрозы. Персонал непременно оценит позитивное и справедливое к себе отношение. Если в коллективе "хороший климат", тогда требования и нормы принимаются и выполняются с меньшими сопротивлениями.

Вывод по разделу пять

В этой главе были рассмотрены виды и причины рисков процесса «Управление персоналом», выбраны методы по оценке риска. Выбран метод «Матрица последствий и вероятностей» с помощью которого уменьшили вероятность возникновения риска. Произведена оценка и рассмотрены меры предупреждения и уменьшения рисков.

6 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР

Целью расчета экономического эффекта является выявление величины экономии при реализации результатов выпускного квалификационного проекта на ОАО «ЧТПЗ».

Для разработки методики системы менеджмента безопасности на ОАО «ЧТПЗ» потребовались дополнительные затраты, которые включают следующие статьи:

- затраты на оплату труда;
- затраты на электроэнергию, связанную с технологическими целями (питание компьютера и организационной техники);

- накладные расходы;
- затраты на материалы.

Затраты на осуществление методики находятся по формуле (7):

$$Z_T = Z_{T1} + Z_{T2} + Z_{T3} + Z_{T4} \text{ руб.}, \quad (7)$$

где Z_{T1} – затраты на оплату труда, руб.;

Z_{T2} – затраты на электроэнергию, руб.;

Z_{T3} – накладные расходы, руб.;

Z_{T4} – затраты на материалы, руб.;

A – амортизационные отчисления.

Z_{T1} находится по формуле (8):

$$Z_{T1} = Z_{и} + Z_{с} \text{ руб.}, \quad (8)$$

где $Z_{и}$ – заработная плата инженеру по качеству, руб.;

$Z_{с}$ – специалисту по безопасности, руб.;

Находим $Z_{и}$.

Среднемесячная заработная плата инженера по качеству на ОАО «ЧТПЗ» составляет 27000, который занимается разработкой методики по 4 часа в день в течение 2 – х месяцев. Оплата часа работы инженера по качеству при восьми часовом рабочем дне пять дней в неделю составляет: $27000 / (8 \cdot 5 \cdot 4) = 168,75$

$$Z_{и} = 168,75 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 4 + (168,75 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 0,3) = 7020 \text{ руб.}$$

Находим $Z_{с}$.

Среднемесячная заработная плата специалиста по безопасности на ОАО «ЧТПЗ» составляет 22000, который занимается разработкой методики по 6 часов в день в течение 2 – х месяцев. Оплата часа работы специалиста по безопасности при восьми часовом рабочем дне пять дней в неделю составляет: $22000 / (8 \cdot 5 \cdot 6) = 91,66$

$$Z_{с} = 91,66 \cdot 6 \cdot 2 \cdot 4 + (91,66 \cdot 6 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 0,3) = 5719,9 \text{ руб.}$$

В соответствии с формулой (8):

$$Z_{T1} = 7020 + 5719,9 = 12\,739,9 \text{ руб.}$$

Z_{T2} находится по формуле (9):

$$Z_{T2} = (N \cdot T \cdot t) / \eta \text{ руб.}, \quad (9)$$

где N – мощность техники, T – тариф на электроэнергию, t – время работы техники, η – коэффициент полезного действия.

Мощность техники принимаем 0,6; тариф на электроэнергию 2,04; время работы техники 300; коэффициента полезного действия 0,85.

В соответствии с формулой (9):

$$З_{Т2} = (0,6 \cdot 2,04 \cdot 300) / 0,85 = 432 \text{ руб.}$$

З_{Т3} находится по формуле (10):

$$З_{Т3} = 0,25 \cdot З_{Т1} \text{ руб.,} \quad (10)$$

где накладные расходы составляют 25% от затрат на оплату труда.

В соответствии с формулой (4):

$$З_{Т3} = 0,25 \cdot 12\,739,9 = 3\,184,97 \text{ руб.}$$

З_{Т4} находится по формуле (11):

$$З_{Т4} = N \cdot Ц \text{ руб.,} \quad (11)$$

где N – количество;

Ц – цена, руб.

Таблица 6.1 – Затраты на материалы

Параметр	Количество	Цена
Бумага, пачек	3	100
Ручка, шт	5	10
Краска для принтера.	2	300
Параметр	Количество	Цена
Карандаш, шт	4	10
Папка, шт	20	15

В соответствии с формулой (7) получаем:

$$З_{Т} = 12\,739,9 + 432 + 1290 + 3\,184,97 + 151,63 = 14\,789,1 \text{ руб.}$$

В таблице 6.2 представлена стоимостная оценка всех затрат на внедрение работы.

Таблица 6.2 – Стоимостная оценка всех затрат на внедрение ВКР

Калькуляция затрат	
Статья	Сумма, руб
Затраты на материалы	1290
Затраты на электроэнергию	432
Затраты на оплату труда	12 739,9
Накладные расходы	3184,97
Итого	

Таблица 6.3 – Стоимостная оценка всех затрат до внедрения ВКР

Калькуляция затрат	
Статья	Сумма, руб
Затраты на материалы	16 364 312
Затраты на электроэнергию	5 532 984
Накладные расходы	1 394 058
Затраты на оплату труда	49 737 831
Амортизационные отчисления	1 933 526
Затраты на внедрение дополнительных средств защиты	3 539 341
Затраты на программное обеспечение	5 232 809
Итого	82 688 697

Затраты на оплату труда ($Z_{от2}$) после внедрения ВКР рассчитываются по формуле (12):

$$Z_{от2} = Z_{от1} + Z_{от1} \cdot 0,1 \text{ руб.}, \quad (12)$$

где $Z_{по1}$ – затраты на оплату труда до внедрения ВКР;
0,1 – процент, на который увеличиваются затраты на оплату труда.

$$Z_{по2} = 49\,737\,831 + 49\,737\,831 \cdot 0,1 = 51\,711\,614 \text{ руб.}$$

Выручка после внедрения ВКР рассчитывается по формуле (13):

$$V_2 = V_1 + V_1 \cdot 0,08 \text{ руб.}, \quad (13)$$

где $Z_{по1}$ – затраты на оплату труда до внедрения ВКР;
0,08 – процент, на который увеличивается выручка.

$$V_2 = 102\,000\,000 + 102\,000\,000 \cdot 0,08 = 110\,160\,000 \text{ руб.}$$

Внедрение работы повлияет только на увеличение себестоимости, а выручка предприятия увеличится. В таблице 6.4 представлены статьи затрат после внедрения ВКР.

Таблица 6.4 – Статьи затрат после внедрения ВКР

Калькуляция затрат	
Статья	Сумма, руб
Затраты на материалы	16 364 312
Затраты на электроэнергию	5 532 984
Накладные расходы	1 394 058
Амортизационные отчисления	1 933 526
Затраты на оплату труда	51 711 614
Затраты на внедрение дополнительных средств защиты	3 539 341
Затраты на программное обеспечение	5 232 809
Итого	87 662 480

Таким образом, себестоимость увеличилась на 4 973 783 руб. и составила 87 662 480 руб.

Чистая прибыль до внедрения ВКР (13):

$$\text{ЧП}_1 = V_1 - C_1 - H_1 \text{ руб.} \quad (13)$$

где V_1 – выручка до внедрения ВКР;

C_1 – себестоимость до внедрения ВКР;

H_1 – налог на выручку.

Налог на выручку считается по формуле (14):

$$H = (V - C) \cdot 0,2 \text{ руб} \quad (14)$$

$$H = (102\,000\,000 - 82\,688\,697) \cdot 0,2 = 3\,862\,260 \text{ руб.}$$

В соответствии с формулой (22) получаем:

$$\text{ЧП}_1 = 102\,000\,000 - 82\,688\,697 - 3\,862\,260 = 15\,449\,043 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль после внедрения ВКР (15):

$$\text{ЧП}_2 = V_2 - C_2 - H_2 \text{ руб.} \quad (15)$$

где V_2 – выручка после внедрения ВКР;

C_2 – себестоимость после внедрения ВКР;

H_2 – налог на выручку.

Налог на выручку считается по формуле (13):

$$H = (110\,160\,000 - 87\,662\,480) \cdot 0,2 = 4\,499\,504 \text{ руб}$$

В соответствии с формулой (13) получаем:

$$ЧП_2 = 110\,160\,000 - 87\,662\,480 - 4\,499\,504 = 17\,998\,016 \text{ руб.}$$

Ожидаемый экономический эффект считается по формуле:

$$\text{Эож} = ЧП_2 - ЧП_1 \quad (16)$$

В соответствии с формулой (16) получим:

$$\text{Эож} = 17\,998\,016 - 15\,499\,043 = 2\,498\,973$$

Ожидаемый экономический эффект от результатов работы находим по формуле (17):

$$\text{Эож} = (\text{Эож} \times ЧП_1) / (1+r)^2 \quad (17)$$

где: r – норма дисконта;

T – расчетный период.

Период – 6 лет, норма дисконта 0,19.

В соответствии с формулой получаем:

$$\begin{aligned} \text{Эож}^6 &= 2\,498\,973 / (1+0,19) + 2\,498\,973 / (1+0,19)^2 + 2\,498\,973 / (1+0,19)^3 + 2\,498\,973 / (1+0,19)^4 \\ &+ 2\,498\,973 / (1+0,19)^5 + 2\,498\,973 / (1+0,19)^6 = 2099977 + 1\,764\,686 + 1\,482\,930 + 1\,246\,159 + 1\,047\,192 + 879\,993 = 8\,520\,937 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Ожидаемый экономический эффект с учетом дисконтирования за каждый год расчетного периода представлен в таблице 14.

Таблица 6.5 – Ожидаемый экономический эффект с учетом дисконтирования за каждый год расчетного периода

Расчетный период	Прибыль с учетом дисконта
2017	2099977
2018	1 764 686
2019	1 482 930
2020	1 246 159
2021	1 047 192
2022	879 993

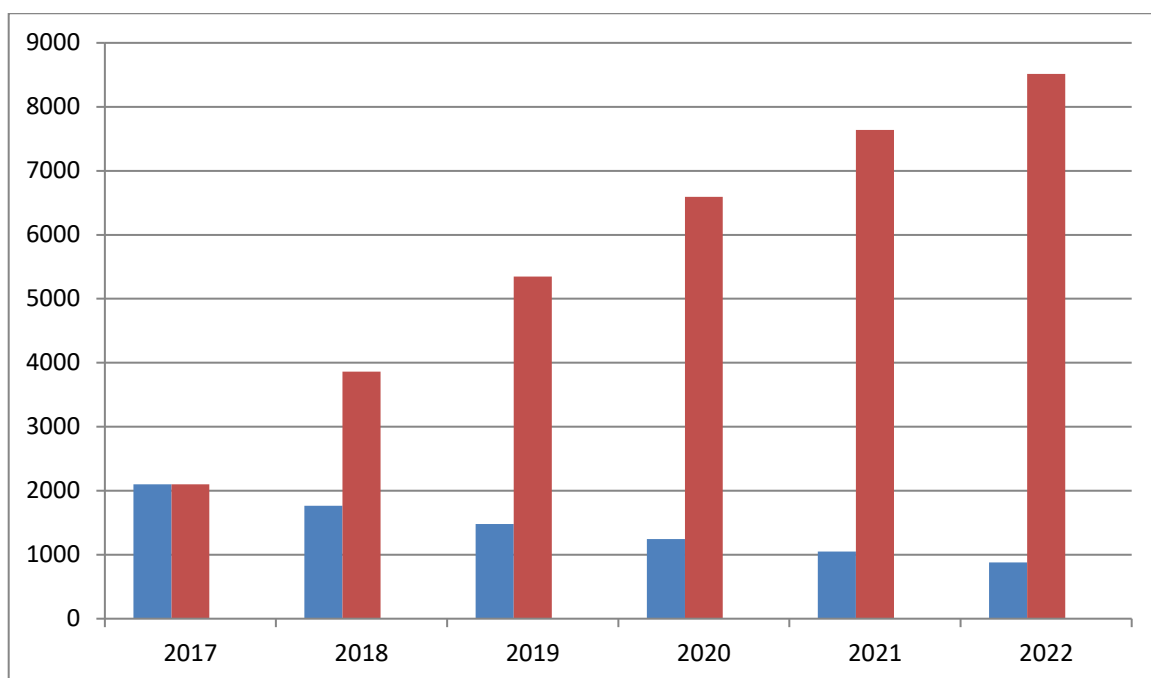


Рисунок 6.1 – Диаграмма ожидаемого экономического эффекта с учетом дисконтирования за каждый год расчетного периода

Выводы по главе шесть

Годовой экономический эффект от выпускной квалификационной работы равен 2 099 977 руб. Получен он за счет создания новой политики заработной платы и премий, тем самым увеличивая выручку от продаж продукции. Суммарный экономический эффект равен 8 520 937.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускном квалификационном проекте проведен обзорный анализ процесса «Управление персоналом» на предприятии ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», в ходе которого выявлено фактическое существование процесса, но не имеется системы показателей, корректирующих и предупреждающих действий, входные и выходные ресурсы не прописаны, не установлены границы процесса, не проводится постоянное улучшение процесса. В результате процесс не эффективен, непроизводителен, выполняется недостаточно профессионально из-за отсутствия его описания.

В ходе решения задачи «Сравнение отечественных и передовых зарубежных методов в области управления персоналом» выявлено, что на предприятии не используют современные информационные технологии, при внедрении которых процесс будет автоматизированным, экономичным и эффективным.

При решении задачи, связанной с разработкой процесса «Управление персоналом» выявлено отсутствие описания процесса в СМК, соответствующий требованиям международного стандарта ИСО 9001. Для решения этой проблемы разработана графическая модель бизнес-процесса, с помощью, которой повысится эффективность управления процессом. Использование графической модели положительно скажется на качестве работы отдела персонала, а, следовательно, на эффективной деятельности предприятия.

В связи с отсутствием стандарта на предприятии, решена задача по его разработки. Стандарт организации «Управление персоналом» позволит обеспечивать функционирование процесса, выполнять персоналу процесса свои должностные инструкции в соответствии с данным стандартом. Внедрение настоящего стандарта повысит стабильность и результативность выполнения процесса.

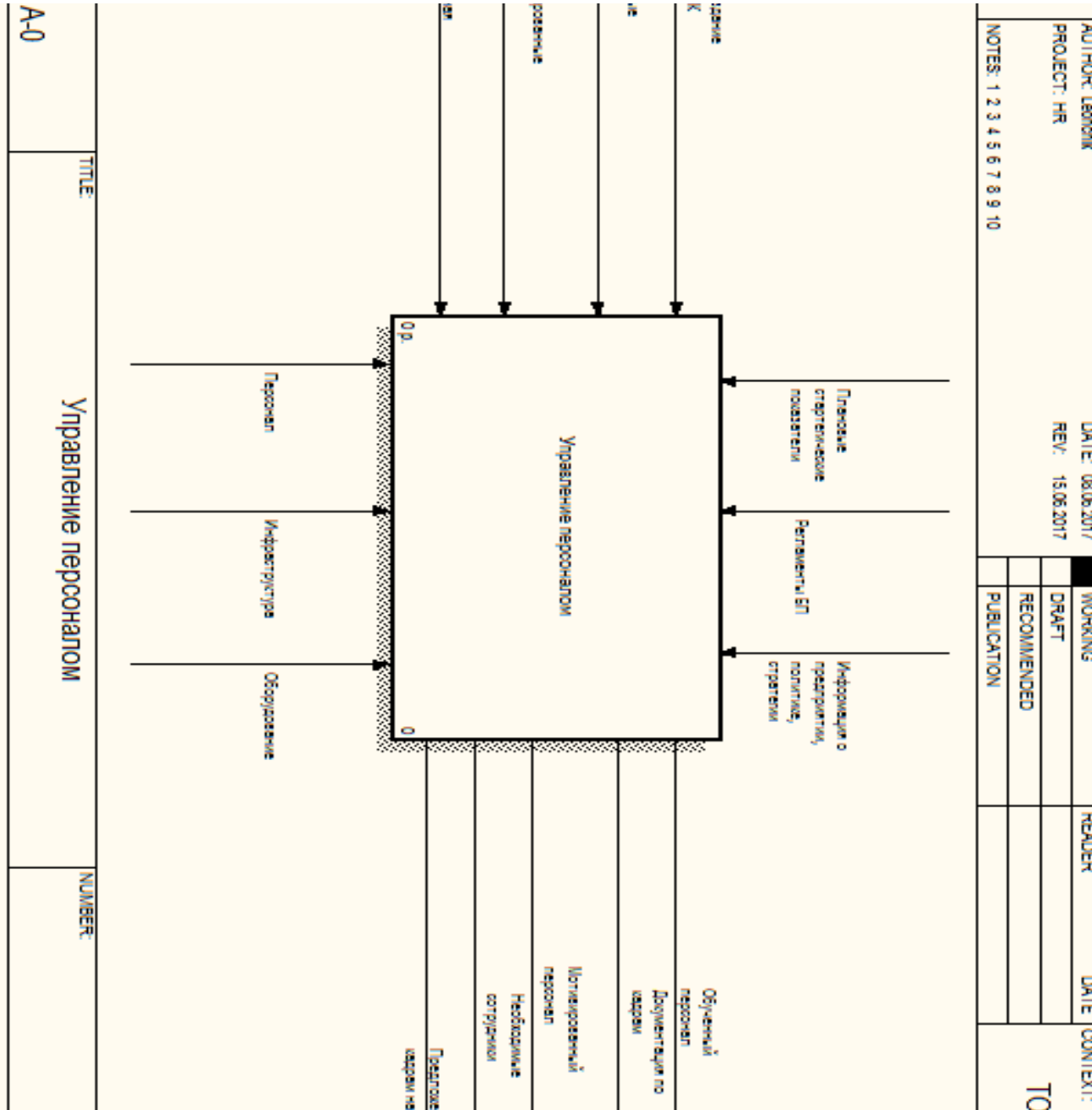
В работе были разработаны оценочные показатели. Они удовлетворяют требованиям СМК. Эти показатели помогают контролировать процесс, показывая стабильность работы процесса и предупреждая о необходимости корректировки в процессе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

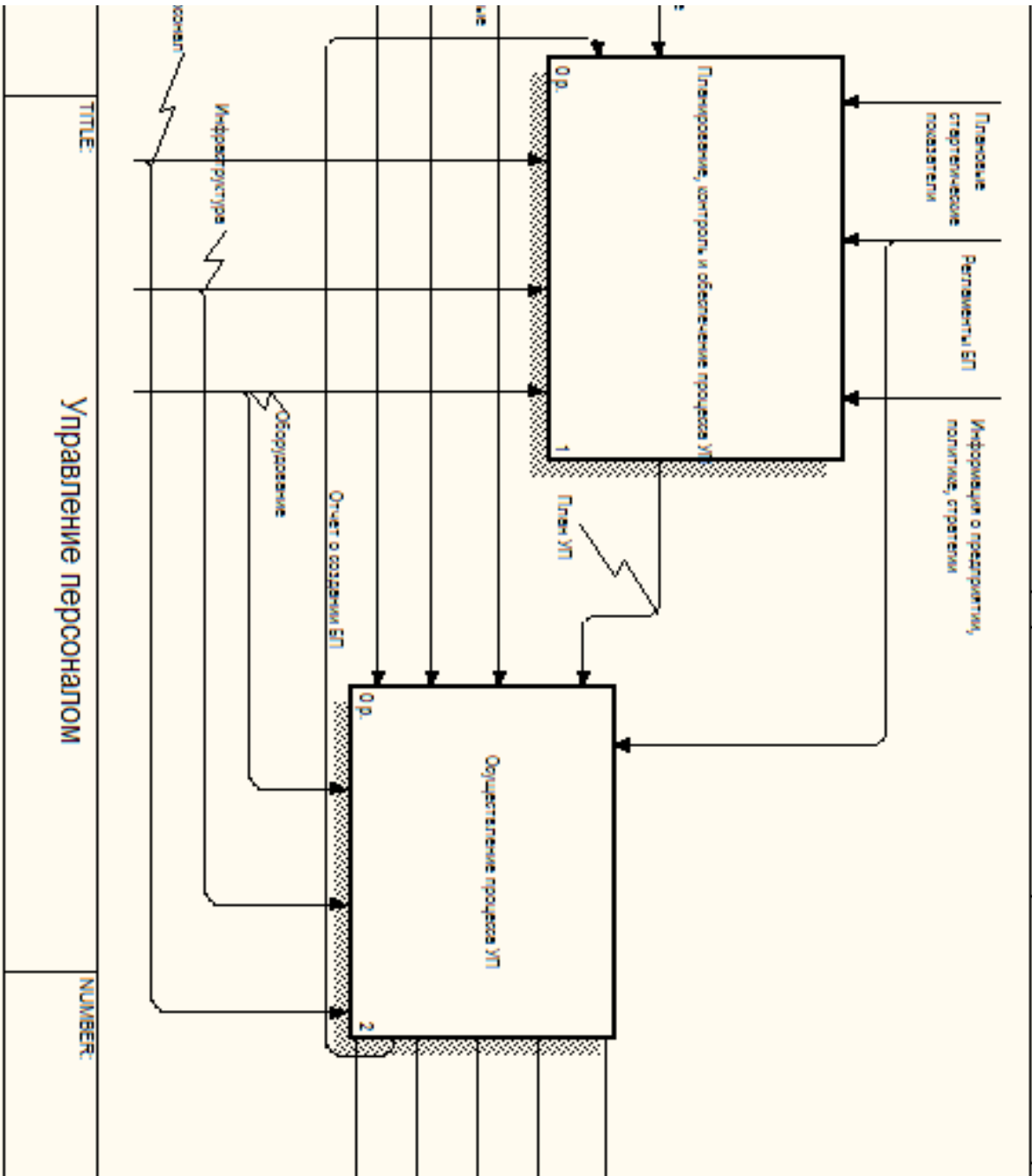
- 1 Гиссин, В.И. Управление качеством: учебное пособие/ В.И Гиссин. – 2-е изд.– Москва: Изд-во «МарТ», 2005. – 400 с.
- 2 Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – 2-е изд. – Москва: Изд-во «Борт», 1999. – 315 с.
- 3 Колбачев, Е.В. Управление персоналом. Учебное пособие/ Е.В. Колбачев – 2-е изд.– Москва: Изд-во «Феникс», 2014. – 381 с.
- 4 ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Издательство стандартов, 2015. – 34 с.
- 5 ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 Системы менеджмента качества. Требования. - М.: Издательство стандартов, 2015. – 29 с.
- 6 ГОСТ Р ИСО 9004 – 2010 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. - М.: Издательство стандартов, 2015. – 61 с.
- 7 Голубков, Е.П. Обучение персонала: теория, методология и практика: учебник / Е.П. Голубков – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2005. – 496 с.
- 8 Джеймс, Л. Колымский стандарт трешек в действии/ Л. Джеймс – 2-е изд. – Колыма: Изд-во «НБА», 2017. – 23 с.
- 9 Мирошников, В.В. Система менеджмента качества: методика внедрения и подготовки к сертификации. – М.: // Сертификация, 2002. - №1 – С. 8–11.
- 10 Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ.- М.: Издательство стандартов, 2000. – 37 с.
- 11 Переверзев, П.П. Практикум по созданию функциональных моделей IDEF0, IDEF3 и DFD с использованием AllFussion Modeler (BPwin 4.1.1): учебное пособие для практических работ / Под редакцией В.И. Гузеева. – Челябинск: Изд-во «ЮУрГУ», 2005. – 172 с.
- 12 Герасимов, Б.И. Управление качеством: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – М.: КНОРУС, 2005. – 272 с.
- 13 <http://www.hr100.ru/wmc/whatwherewhen/soft/soft004/>
- 14 http://www.websoft.ru/db/wb/root_id/courselab/doc.html
- 15 <http://www.innoros.ru/innovacii/kadrah/avtomatizirovannye-sistemy-upravleniya-personalom>
- 16 <http://www.chelpipe.ru/>
- 17 <https://www.inventech.ru/pub/club/083/>
- 18 <http://www.adaptation360.ru/nastavnichestvo-kak-element-razvitiya-personala>
- 19 <https://www.kp.ru/guide/autstaffing-i-autsorsing-personala.html>
- 20 <http://www.hr100.ru/wmc/whatwherewhen/soft/soft004/>

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

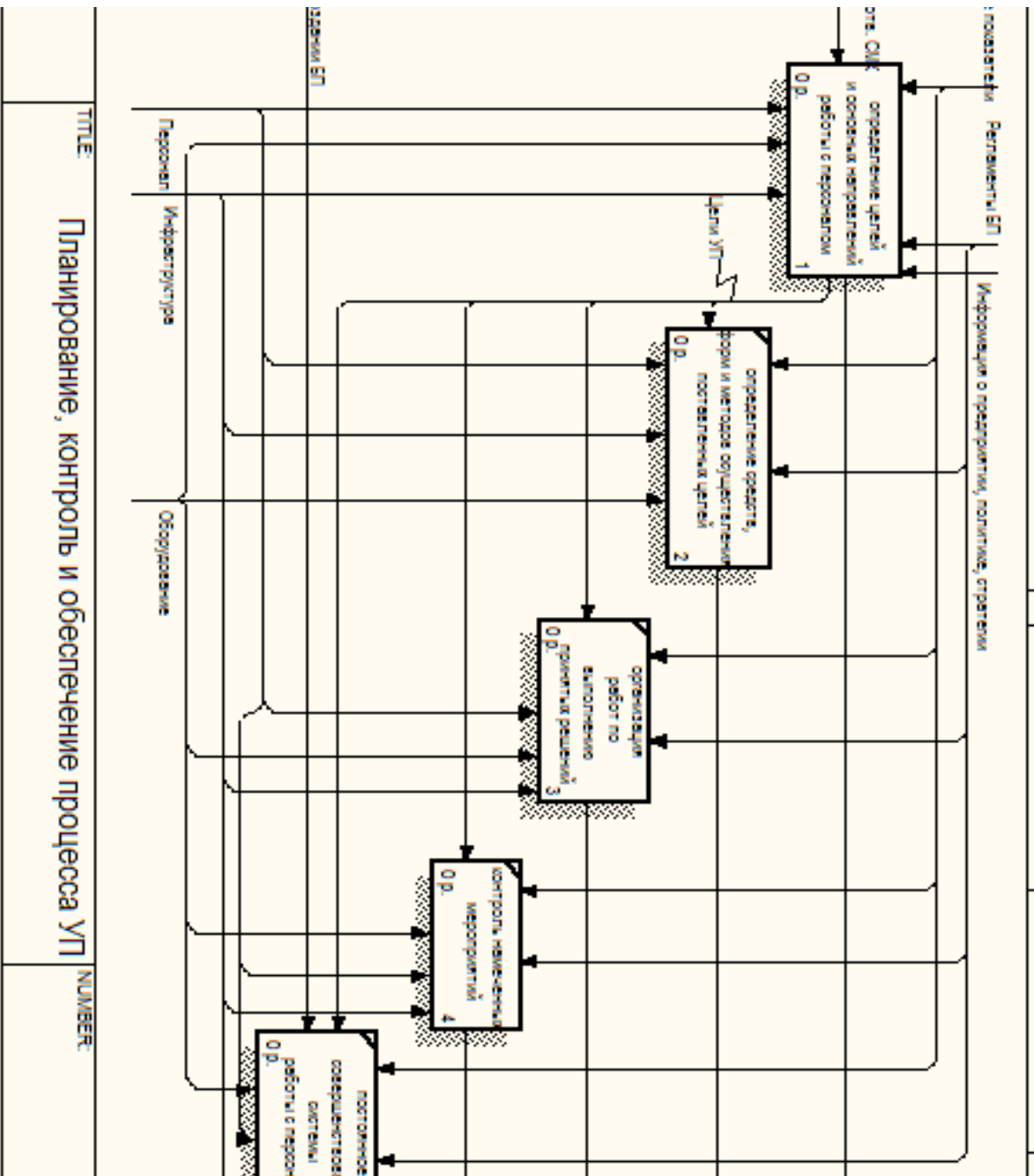
Диаграммы графических моделей процесса «Управление персоналом» предприятия
ОАО «ЧТПЗ» по методологии IDEF0



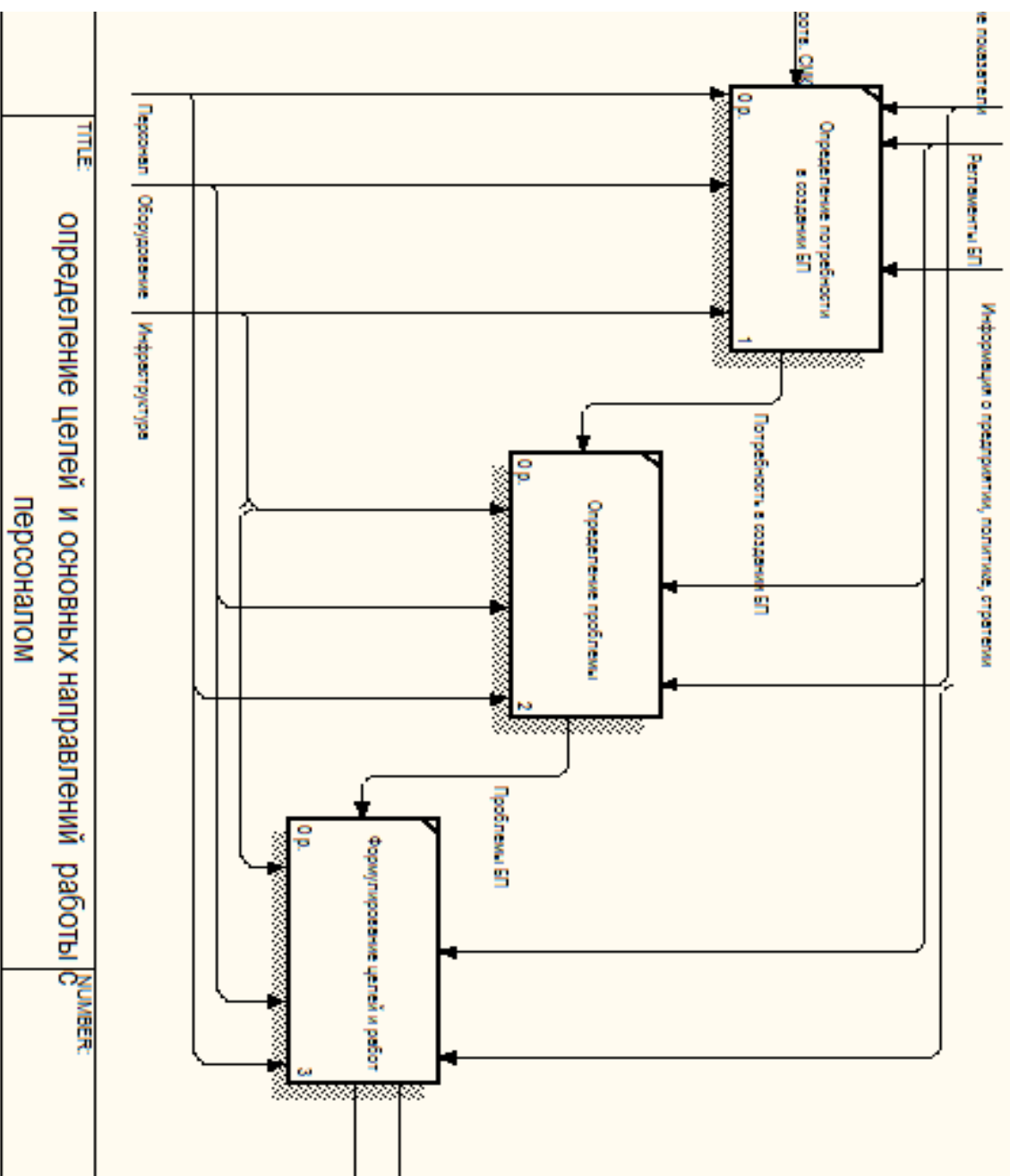
Продолжение приложения А



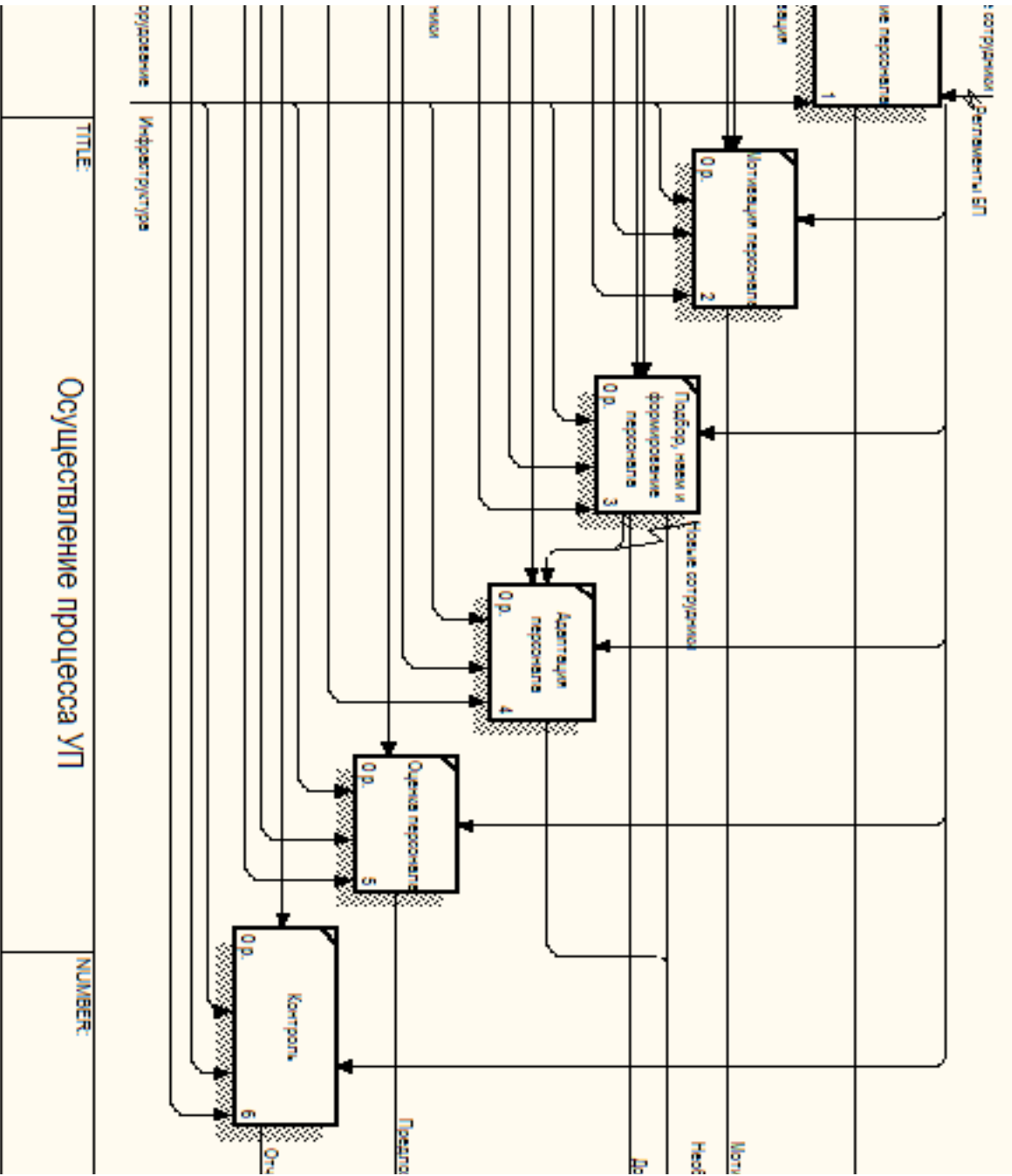
Продолжение приложения А



Продолжение приложения А



Продолжение приложения А

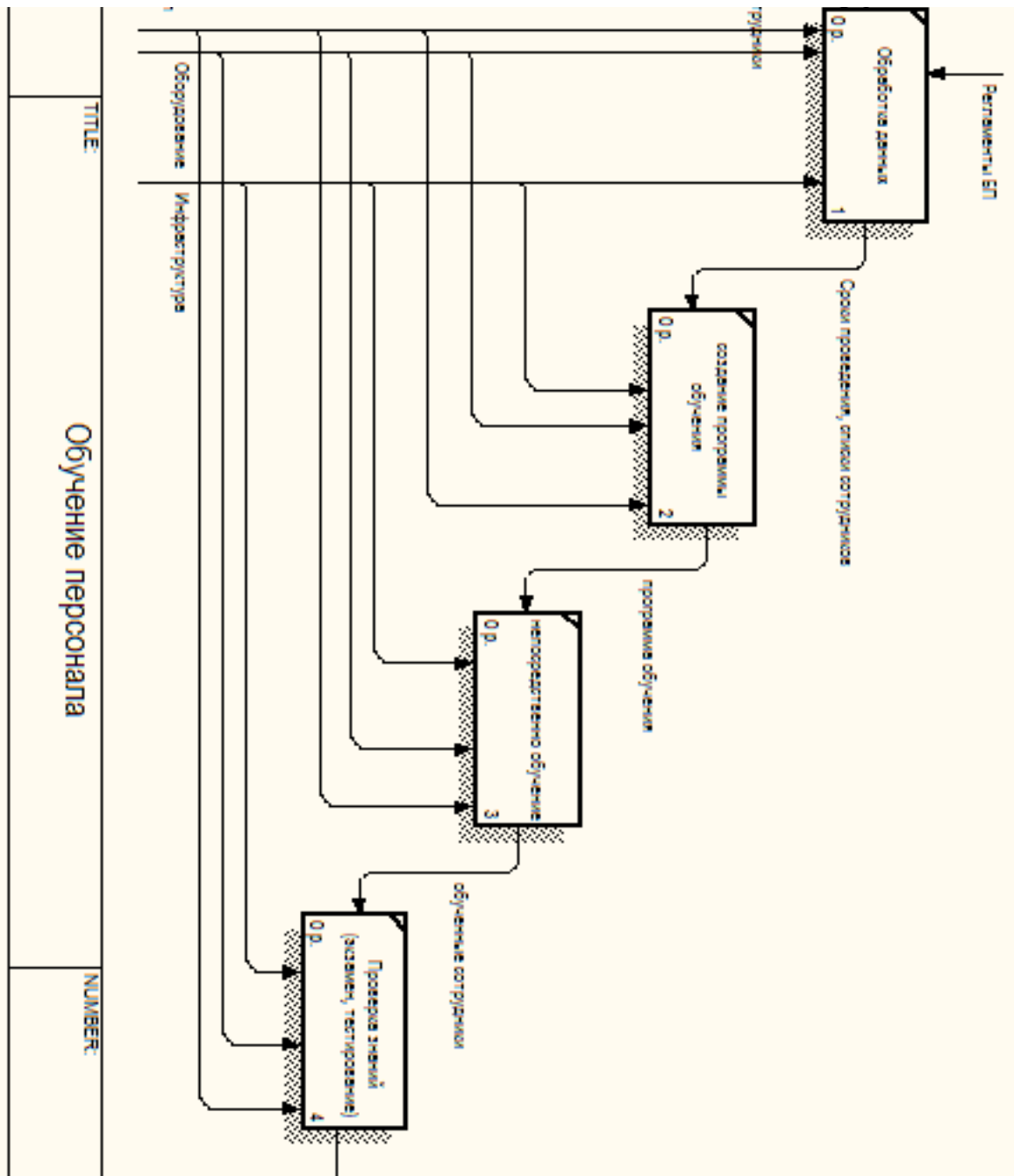


Осуществление процесса УП

TITLE

NUMBER

Окончание приложения А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Стандарт организации
Система менеджмента качества
СТО – ОАО «ЧТПЗ» 7.1.2-01-2017
«Управление персоналом»

Открытое акционерное общество
 «Челябинский трубопрокатный завод»

Система менеджмента качества
Стандарт
СТО – 7.1.2 – 01 – 2017
Управление персоналом ОАО «ЧТПЗ»