

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Миассе

Факультет «Машиностроительный»

Кафедра «Техническая механика и естественные науки»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.т.н

\_\_\_\_\_ Е.Н.Слесарев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Документированный процесс "Управление персоналом"

СМК предприятия

ООО "НТЦ Таганай-Авто"

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР

Консультанты:

Экономическая часть,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.С. Комарова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Безопасность жизнедеятельности,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.С. Шапранова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель работы,

директор ООО «НТЦ Таганай-Авто»

\_\_\_\_\_ В.О. Колупаев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор проекта,

студент группы МиМс-576

\_\_\_\_\_ М.И. Зубков

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,

старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Л.Н. Бережко

\_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Зубков М.И. Документированный процесс "Управление персоналом" СМК предприятия ООО "НТЦ Таганай-Авто" – Миасс: ЮУрГУ, МиМс- 576, 2019, 71 с., 9 ил., 21 табл., библиогр. список – 23 наим., 12 прил., альбом илл., фА4 – 13 л.

В выпускной квалификационной работе детально описана разработка процесса «Управление персоналом» для предприятия.

Приведено краткое описание предприятия: описана его история и номенклатура выпускаемой продукции, приведена организационная структура и общая диагностика возможных проблем предприятия.

В выпускной квалификационной работе проанализировано общее состояние дел с реализацией процессного подхода на предприятии.

Реализована разработка процесса «Управление персоналом», паспорта на разработанный процесс и стандарта. На основе методологии IDEF0 выполнены графические модели всего рассматриваемого процесса в целом, а также подробно проработаны графические модели деятельности персонала для документирования, анализа и планирования изменений и улучшений процессов.

Определена величина ожидаемого экономического эффекта по результатам внедрения ВКР.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		2

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ .....	6
1.1 Производственная деятельность предприятия .....	6
1.2 Выпускаемая продукция предприятия.....	6
1.3 Анализ состояния процесса «Управление персоналом».....	7
1.4 Диагностика проблем предприятия .....	7
2 СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ПЕРЕДОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ .....	8
2.1 Корабельный совет .....	9
2.2 Коучинг .....	10
2.3 Бенчмаркинг .....	11
2.4 Наставничество .....	12
2.5 Аутстаффинг .....	14
2.6 Автоматизированные информационные системы и технологии в управлении персоналом.....	15
2.7 Программные продукты для создания процесса «Управление персоналом»	17
Выводы по разделу два.....	24
3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» .....	25
3.1 Общие положения по процессу «Управление персоналом».....	25
3.2 Особенности применения процессного подхода в процессе «Управление персоналом».....	25
3.3 Визуализация и декомпозиция процесса «Управление персоналом» методом IDEF моделирования .....	32
3.4 Разработка паспорта процесса «Управление персоналом» и его подпроцессов .....	38
3.5 Разработка стандарта организации на процесс «Управление персоналом»	58
Выводы по разделу три .....	59
4 ОЦЕНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССА .....	60
Выводы по разделу четыре.....	62
5 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР .....	63
Выводы по главе пять.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70

## 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 предприятии 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 сбой, 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		4

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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		5

# 1 ОБЗОРНЫЙ АНАЛИЗ

## 1.1 Производственная деятельность предприятия

ООО Научно-Технический центр Таганай-Авто производит автоцистерны различного типа и назначения:

- автоцистерны для перевозки и кратковременного хранения светлых нефтепродуктов  
Объемом от 6 куб.м до 20 куб.м, смонтированные на шасси УРАЛ – 4320-1151-41 (6х6) или на шасси УРАЛ - 63701 (6х6). Автоцистерны оснащены средствами пассивной безопасности, обязательных для автоцистерн, применяемых для перевозки ГСМ - заднее защитное устройство, бронированный топливный бак, экранированная электропроводка, искрогаситель на выпускном тракте, огнетушители.
- автоцистерны для перевозки питьевой воды (АЦПТ-6,5) или технической воды (АЦВ)  
С емкостью из нержавеющей стали или чернolistового металла.
- Вакуумные машины  
Предназначенные для очистки выгребных ям и транспортировки фекальных жидкостей к месту утилизации, сбора загрязненных жидкостей, откачки воды из котлованов при ремонте трубопроводов. Вакуумные машины оборудуются насосом модели КО-505 или КО-503 Базовое шасси - УРАЛ 4320-1951-40.
- Автоцистерны - топливозаправщики  
На базе автомобиля УРАЛ применяются для доставки топлива и масел в отдаленные районы, небольшие аэродромы, полевые станы, а также заправки автотракторной техники при помощи дозаторов или топливораздаточных колонок.

## 1.2 Выпускаемая продукция предприятия

- автотопливозаправщики АТЗ;
- автоцистерны для пищевых жидкостей АЦПТ;
- автоцистерны для светлых нефтепродуктов АЦ;
- автоцистерны нефтепромысловые и для техводы АЦН/АЦВ;
- агрегаты сбора конденсата и нефтепродуктов АКН/АКНС;
- вакуумные машины МВ;
- цистерны-прицепы и полуприцепы;
- навесное оборудование;
- емкости по уникальному техзаданию заказчика.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		6

### 1.3 Анализ состояния процесса «Управление персоналом»

На предприятии разработана, задокументирована, внедрена 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, предприятие имеет ряд проблем:

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		7

## 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 персонала 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		8



- 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. 2.1).

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;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		9

## 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".

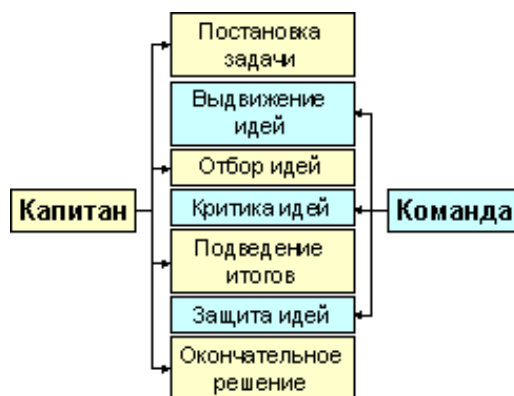


Рисунок 2.1 – Корабельный совет [10]

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;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		12

- 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 отражалось 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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		14

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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		15

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»

- 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.

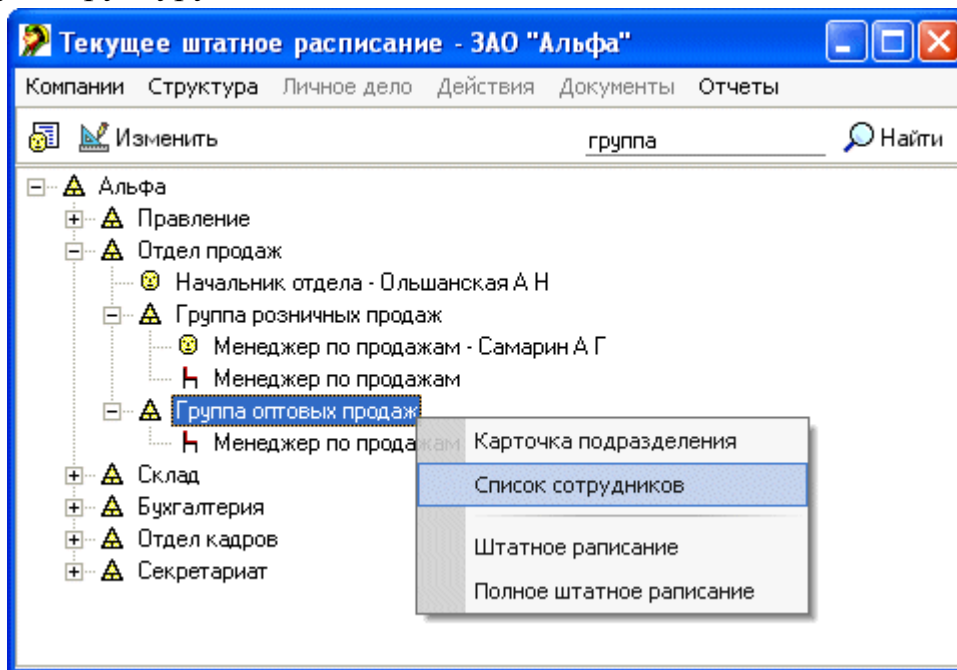


Рисунок 2.2 – Штатное расписание [19]

#### 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.

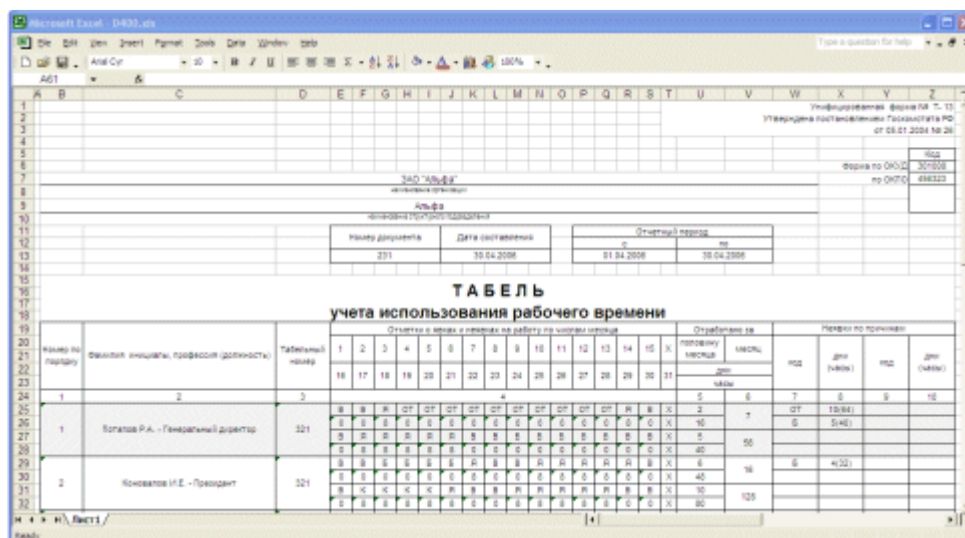


Рисунок 2.3 – Учет рабочего времени [19]

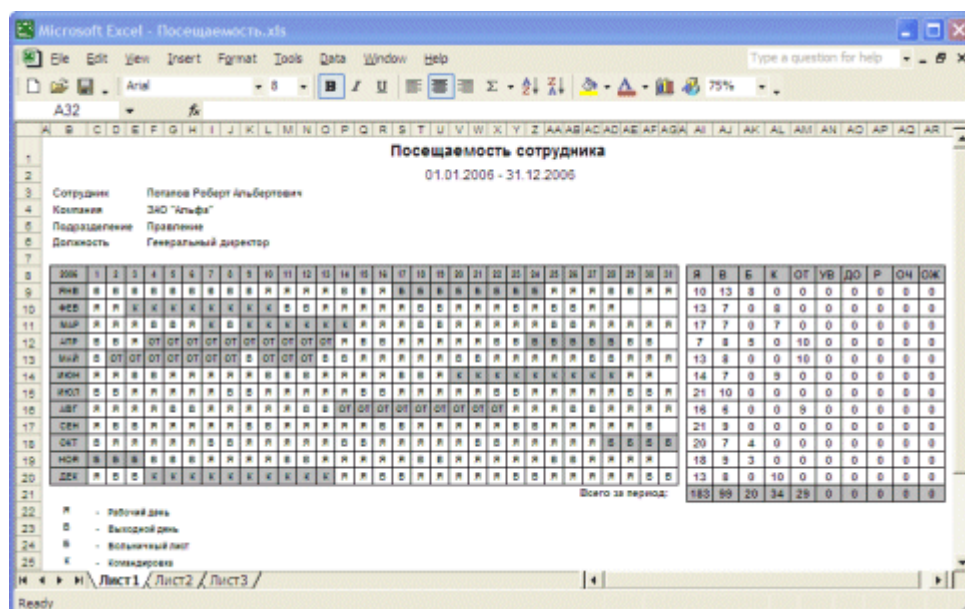


Рисунок 2.4 – Посещаемость сотрудника [19]

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		21

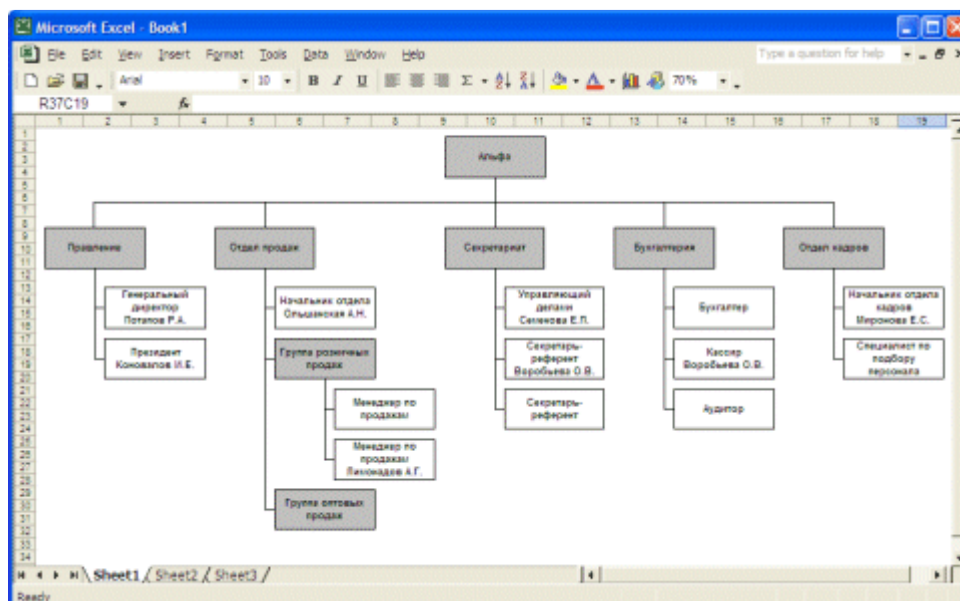


Рисунок 2.5 – Отделы организации [19]

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.

- 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.

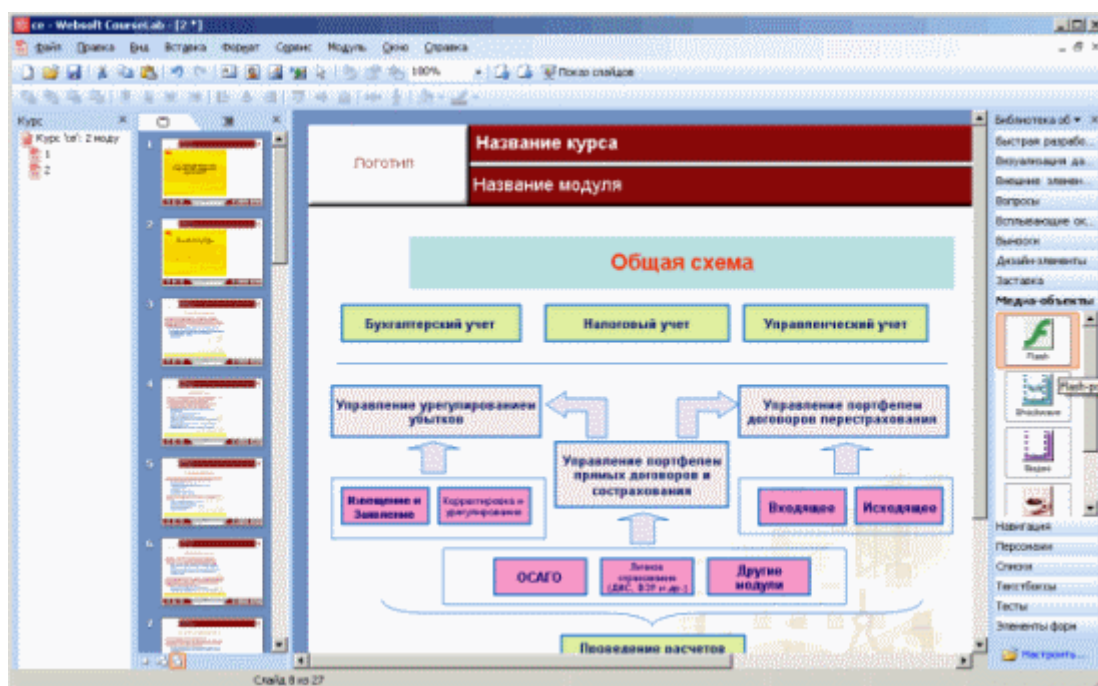


Рисунок 2.6 – Интерфейс редактора CourseLab [20]

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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		24



### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

#### 3.1 Общие положения по процессу «Управление персоналом»

Понятие «Лидерство» является одним из основных требований стандарта ИСО 9001-2015, оно напрямую связано с выполнением таких принципов менеджмента качества как ориентация на потребителя, лидерство руководителя, принятие решений, основанных на фактах. Для реализации этих принципов высшему руководству нужно своевременно получать актуальную, оперативную и достоверную информацию [14].

Этот подход можно реализовать с помощью программы AllFusion Process Modeler (BPwin). Результат, полученный с помощью описанной методики, представлен в Приложении А.

#### 3.2 Особенности применения процессного подхода в процессе «Управление персоналом»

При внедрении процессного подхода, процесс управления персоналом должен включать в себя схему управления по следующим пунктам: планирование– выполнение– учет – контроль – улучшение – корректирующие действия и предупреждающие действия.

В состав процесса необходимо включать: владельца процесса; технологию процесса; систему показателей (как для процесса, так и для продукта и удовлетворенности потребителя); управление; ресурсы для процесса.

При реализации процессного подхода необходимо использовать нижеприведенные методики:

- создание сети процессов;
- определение владельцев процессов;
- моделирование (описание) процессов;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		25

- регламентация рассматриваемых процессов;
- управление процессами на основе цикла PDCA;
- регулярный аудит рассматриваемых процессов.

Нужно регулярно осуществлять аттестацию процессов для оценки их уровня зрелости. Аттестацией процессов называют мероприятия, осуществляемые с целью оценки соответствия их требованиям, установленным в технической документации. Для такой оценки зрелости процессов используют шестиуровневую шкалу оценок, которая представлена в таблице 3.1.

Организация, которая стремится к высокому уровню делового совершенства, должна достигнуть как минимум 4 уровня зрелости.

Таблица 3.1 – Уровни 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

Уровни показателей для аттестации процесса «Управление персоналом» по оценке удовлетворенности потребителей

5-Определенный: точка зрения удовлетворенности потребителей о процессе измеряются; документация процесса учитывает требования потребителей; система обратной связи с потребителями хорошо функционирует; на стендах процесса размещаются и обновляются карты результативности, в которых отражена оценка удовлетворенности потребителя.

4-Результативный: в документации на процесс отражаются все ожидания потребителей, все требования потребителей выполняются;

3-Эффективный: для группы совершенствования процесса устанавливаются задачи по превышению ожиданий потребителей; все ожидания потребителей учтены и выполнены.

2-Бездефектный: ожидания потребителей регулярно систематизируются и обновляются; в течение последнего полугодия ни один из показателей процесса не оказывался ниже, чем уровень ожидания потребителей; характеристики процессов на графиках тенденций изменений, демонстрируют их постоянное совершенствование; установлены цели и задачи по продвижению показателей процесса на мировой уровень; желания потребителя изучены.

1-Мировой: показатели процесса неизменно превосходят систематически актуализируемый уровень ожиданий потребителя; мировой класс показателей процесса подтверждаются надлежащим оцениванием по меньшей мере один раз в квартал; учитываются как минимум несколько пожеланий потребителя.

Характеристики процесса и (или) его результаты

5-Определенный: цели процесса, относящиеся к его эффективности и результативности, четко установлены; функционирование процесса стабильное, его возможные слабые места определены и контролируются, показатели процесса соответствуют наименьшим установленным требованиям;

4-Результативный: результативность и эффективность процесса находятся

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		27

под регулярным контролем, результаты этого контроля демонстрируются на соответствующих досках объявлений, доступных для всеобщего обозрения работниками; затраты процесса, связанные с несоответствующим качеством постоянно определяются и неуклонно снижаются; внутренние характеристики эффективности процесса оцениваются по ряду параметров; внутренние характеристики процесса оцениваются (не менее половины из них), имеются конкретные задачи по их улучшению, а на стендах всеобщего обозрения представлена соответствующая информация; длительность и общая стоимость процесса производства четко определены; значительные недостатки, связанные с проверкой эффективности и результативности процесса отсутствуют; процесс постоянно улучшается и совершенствуется.

3-Эффективный: качество рассматриваемого процесса значительно повышается; его эффективность и результативность по внутренним показателям оценивается и доводится до всеобщего обозрения, задачи по их постоянному улучшению установлены и в их реализации задействованы все подразделения организации; обеспечение целевых значений для критериев эффективности рассматриваемого процесса определено; измерения большинства показателей процесса свидетельствуют о положительных тенденциях; для выявленных ключевых контрольных точек процесса определены материально измеримые результаты для его улучшения.

2-Бездефектный: мониторинг за основными показателями рассматриваемого процесса демонстрирует непрерывное их улучшение; определены по результатам бенчмаркинга границы потребительских требований и характеристики существенных этапов рассматриваемого процесса; рассматриваемый процесс статистически управляем на основе контрольные карт Шухарта; обратные связи принимаются в местах процесса, максимально приближенных к выполняемым работам; измерения показателей процесса выполняет персонал, непосредственно занятый в рассматриваемом процессе; большинство внутренних характеристик рассматриваемого процесса демонстрирует значимые легкоопределимые

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		28

улучшения; планы независимого аудита процесса составлены, утверждены и своевременно реализуются; несоответствия процесса по результатам аудитов не определены.

1-Мировой: все основные показатели рассматриваемого процесса превышают соответствующие данные соперников по результатам бенчмаркинга, по крайней мере по последним трем месяцам наблюдений; контрольные замеры демонстрируют отсутствие несоответствий продукции, поставляемой любым потребителям рассматриваемого процесса, а также в любых его контрольных точках.

### Документация

5-Определенный: рассматриваемый процесс определили и представили как карту потока; карта потока регулярно уточняется; оформляют и актуализируют соответствующую документацию на процесс; определен владелец процесса и группа по его улучшению; документально оформлена миссия группы по улучшению процесса; границы рассматриваемого процесса четко определены.

4-Результативный: карта потока иллюстрирует работу рассматриваемого процесса; документация процесса имеется в полном объеме, она регулярно актуализируется; ведется работа над документированием подпроцессов; имеющаяся документация (на процесс) изложена доступно всем пользователям.

3-Эффективный: работа над документированием подпроцессов завершена; определены и задокументированы потребности в обучении персонала; проведена отладка программных средств управления процессом; документирование процесса выполнено доступным пользователям с невысоким уровнем образования языком; сотрудники пользуются понятными рабочими инструкциями.

2-Бездефектный: документирование процесса ведется на основе системы управления изменениями; документирование процесса регулярно актуализируется.

1-Мировой: документирование процесса в полной мере отвечает требованиям мировых стандартов к вида такого процессам.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		29

## Обучение

5-Определенный: участники группы улучшения процесса владеют базовыми инструментами и методами управления процессами; имеется план-график по обучению работников без отрыва от производства; выделяются ресурсы, нужные для обучения персонала.

4-Результативный: налажено обучение основного производственного персонала без отрыва от работы; персонал для повышения квалификации распределен по группам; участники группы улучшения процесса владеют статистическими методами управления процессами.

3-Эффективный: персонал, занятый выполнением основных производственных операций, обучен актуальным методам работы и прошел стажировку на своих рабочих местах; имеется план-график по обучению без отрыва от производства работников, выполняющих все операции; имеется план-график по обучению методам командной работы и решения проблем всех участвующих в процессе; участники группы улучшения процесса владеют как минимум одним из десяти сложных методов совершенствования процессов; весь персонал, занятый в процессе, изучил в полной мере его функционирование.

2-Бездефектный: весь персонал надлежащим образом обучен, имеется план-график обучения на курсах повышения квалификации; персонал выполняет оценку процесса обучения, который в полной мере отвечает его потребностям; весь персонал надлежащим образом обучен методам командной работы и решения проблем. Решение проблем выполняются с помощью систематически проводимых совещаний.

1-Мировой: регулярно разрабатываются и реализовываются новейшие курсы программ обучения на основе опросов персонала для выявления и удовлетворения его потребностей в дополнительном образовании.

## Бенчмаркинг

5-Определенный: нет требований.

4-Результативный: существуют планы для определения уровня требований

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		30

потребителей регулярно определяется в соответствии с имеющимися планами.

3-Эффективный: требования потребителя определены с помощью бенчмаркинга; утверждены планы по бенчмаркингу наиболее значимых операций процесса; утверждены планы по бенчмаркингу всего процесса.

2-Бездефектный: определены целевые ориентиры по совершенствованию процесса по результатам проведенного бенчмаркинга; участники группы улучшения процесса знают его ключевые факторы, которые являются определяющими для эффективной деятельности компаньонов при проведении бенчмаркинга.

1-Мировой: разработаны, утверждены и регулярно реализуются планы по проведению бенчмаркинга рассматриваемого процесса.

#### Непрерывное совершенствование

5-Определенный: имеется основа по совершенствованию рассматриваемого процесса; определены все главные уязвимые места процесса и разработаны планы по их устранению; согласованы и обеспечены необходимыми ресурсами планы по приведению процесса к четвертому уровню зрелости.

4-Результативный: рассматриваемый процесс в полной мере работоспособен и оценен, стабильно определяются и устраняются слабые места в его управлении; согласованы, утверждены и обеспечены необходимыми ресурсами планы по приведению процесса к третьему уровню зрелости; идеологические предпосылки при управлении процессом предполагают, что работник может ошибаться, и разрешает персоналу в штатном режиме выявлять и устранять причины таких ошибок.

3-Эффективный: согласованы, утверждены и обеспечены необходимыми ресурсами планы по приведению процесса ко второму уровню зрелости.

2-Бездефектный: согласно действующей идеологии по управлению процессом недопустимыми считаются любые ошибки; весь персонал старается не допускать ошибки в своей работе; опрос персонала показывает простоту использования рассматриваемого процесса; согласованы, утверждены и

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		31

обеспечены необходимыми ресурсами планы по приведению процесса к первому уровню зрелости.

1-Мировой: показатели процесса демонстрируют минимальный 15% годовой уровень тенденции непрерывного улучшения, судя по всем его оценкам; рассматриваемый процесс соответствует мировым стандартам по результатам проведенного независимого аудита; утверждены и обеспечены необходимыми ресурсами планы по дальнейшему совершенствованию процесса.

Рассматриваемый процесс «Управление персоналом» соответствует на 6-му уровню зрелости – неизвестный, поскольку не определено его текущее состояние. В рамках данной выпускной квалификационной работы разрабатывается процесс, который будет соответствовать результативному уровню.

Эффективность управления процессами СМК непосредственно влияет на эффективность функционирования СМК в целом.

Степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон напрямую влияет на успешную работу организации. В силу этого определению эффективности работы отдельных процессов системы менеджмента качества отводится достаточно значимая роль.

Эффективное функционирование СМК не возможно может без надлежащего обмена необходимой информацией.

Информационное пространство является средой существования СМК.

Для надлежащего информационного сопровождения по обеспечению требуемого качества на всех этапах жизненного цикла продукции целесообразно использовать современные информационные технологии.

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

- Значение моделирования процессов для организации

Любая организация представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов. Повышение эффективности управления процессами, постоянное их



улучшение и оптимизация позволяют достигать действительного совершенствования их деятельности по важнейшим критериям. Сокращению сил и средств при моделировании процессов способствует представление процесса в графическом виде, в виде схем выполнения работ, в виде схем обмена информацией, в виде схем документооборота и т.п. При таком графическом представлении процессов возможно применение различных методологий и программных продуктов. Одним из наиболее популярных и эффективных является программное обеспечение AllFusion Process Modeler (BPwin) от компании Computer Associates [16].

Одним из мощнейших инструментов, используемых для моделирования, описания, анализа и совершенствования процессов является AllFusion Process Modeler. С помощью данного программного продукта можно значительно повысить эффективность применяемых ИТ в СМК организации.

Аналитики и проектировщики организации с помощью продукта Process Modeler могут проектировать информационные системы, которые в максимальной степени соответствуют действующим информационным потокам, технологии существующих процессов, их информационной архитектуре, позволяя значительно ускорять инициативы по разработке и внедрению новых программных приложений.

Рассматриваемое ПО согласованы, утверждены и обеспечены необходимыми ресурсами планы по соответствует сразу трем стандартным нотациям: IDEF0 (используется для функционального моделирования), DFD (для моделирования потоков данных) и IDEF3 (для моделирования потоков работ). Рассмотрение предметной области процесса с этих трех основных ракурсов позволяет его комплексно описывать, что в свою очередь способствует облегчению и ускорению работы руководителя. Позволяет выявлять возможности по снижению издержек и как следствие повышать эффективность рассматриваемого процесса, выполнять перепроектирование составных частей деятельности внутри процесса и их последовательности, исключать лишние операции процесса.

В основе рассматриваемого ПО лежит комплекс общепризнанных методологий моделирования. Так методологию IDEF0 по праву можно считать стандартом при функциональном моделировании во многих странах мира, в том числе и в России – Госстандарт РФ рекомендовал ее к использованию в нашей стране. Широкое распространение методологий, используемых специалистами различных стран, организаций и отделов, а также распространенность программного продукта AllFusion Process Modeler способствует обмену данными в электронном виде, позволяя ускорить процесс согласования функциональных моделей с партнерами.

Благодаря простоте графического представления моделей, а также своим функциональным возможностям программный продукт BPwin является в настоящее время одним из самых эффективных и широко распространенных среди аналитиков нашей страны.

Рассматриваемое ПО AllFusion Process Modeler (BPwin) входит в состав интегрированного комплекса программных продуктов AllFusion Modeling Suite, который позволяет обеспечить полный цикл, включающий проектирование, разработку, внедрение и совершенствование используемых информационных систем в организации.

Определение и четкое описание действующих на предприятии процессов и процедур является важнейшим требованием, предъявляемым к организации при сертификации на соответствие стандарту ISO 9001. При текстовом описании деятельности всех структурных подразделений организации требует от разработчиков писательского таланта и высоких трудозатрат. С помощью BPwin выполнять документирование процесса можно графически, при этом их описание на языке IDEF-диаграмм является с одной стороны формально строгим, а с другой достаточно лаконичным.

Моделирование с помощью средства BPwin предоставляет возможности по четкому документированию любых сфер деятельности предприятия. Деятельность предприятия при этом представляется как целостная картина, которая описывает

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		34

как организацию работ в небольших структурных подразделениях, так и в сложных иерархических структурах.

Автоматизация решений множества вспомогательных задач при построении модели процесса с помощью средств ПО BPwin позволяет обеспечивать высокую скорость и логическую строгость. Рассматриваемое ПО сохраняет связи при моделировании диаграмм процесса, позволяя отслеживать их целостность при изменении модели. С помощью BPwin можно выполнить декомпозицию целой модели на отдельные фрагменты, поработать их, а впоследствии вернуть в состав единой целой модели [17].

- Разработка графической модели «Управление персоналом»

Результаты построения диаграмм графического моделирования верхнего уровня управления предприятием представлены в приложении А, здесь же отражено и дерево работ по методологии IDEF0.

Перечень диаграмм верхнего уровня и их нумерация приводятся ниже в таблице 3.1. Перечень выполняемых работ, которые были использованы в этих диаграммах, отражен в таблице 3.2. А перечень стрелок, которые связывают виды работ в рассматриваемых диаграммах, приводится ниже в таблице 3.3.

Таблица 3.1 – Перечень диаграмм верхнего уровня

Номер диаграмм	Наименование диаграмм
A0	Управление персоналом (УП)
A1	Планирование, обеспечение и контроль процесса УП
A11	Определение целей процесса и основных направлений работы с персоналом
A2	Реализация процесса УП
A21	Подготовка и обучение персонала в рамках процесса

Таблица 3.2 – Перечень работ, которые использовались в диаграммах

Наименование работ	Номер работ
Управление персоналом	A0
Планирование, обеспечение и контроль процесса УП	A1
Определение целей процесса и основных направлений работы с персоналом	A11
Определение форм, методов, и средств реализации поставленных целей	A12
Организация работ по реализации принятых решений	A13
Контроль выполнения запланированных 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, связывающих работы в диаграммах

Наименование стрелки
Запрос на создание БП соотв. СМК
Потенциальные работники
Неквалифицированные сотрудники
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 <u>персоналом</u> является формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия.

Продолжение 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 предприятия
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

- Определение владельцев, входов и выходов подпроцессов

- 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.



- 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.

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		42

- 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.

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		44

• 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		45

- 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.

- 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.

- 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.



- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		49

- 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.

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		51

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		52

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		53

- 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		54

## 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.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		55

- 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.

### 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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		56



Таблица 3.5 – Взаимосвязь корректирующих и предупреждающих действий

Наименование показателей	Верхняя допустимая граница показателя	Корректирующие действия	Предупреждающие действия
Текучесть 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.

## 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.

### 3.4 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].

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		58

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 улучшениям, что повлияет на эффективность персонала, а следовательно на качество деятельности предприятия.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		59

## 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].

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

где  $\mathcal{E}$  – эффективность процесса;

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

$Z_A$  – затраты на разработку и внедрение процесса, руб.

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

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.

$$P = \frac{N_1}{N_{OB}} \quad (4)$$

где  $P$  – результативность процесса;

$N_1$  – количество сданных отчетов в срок;

$N_{OB}$  – общее количество отчетов.

эффективность:

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

где  $D_A$  – доходы от внедрения процесса, руб.;

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

функциональные показатели (полнота полученной информации, ее

достоверность, актуальность и оперативность).

## 2 Показатели удовлетворенности потребителей:

Потребителем в данном случае считается руководство организации.

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

– показатель удовлетворенности персонала:

$$P_{\text{ек}} = \frac{N_A}{Pr} \quad (6)$$

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 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР

Целью расчета экономического эффекта является выявление величины экономии при реализации результатов выпускного квалификационного проекта на предприятии.

Для разработки методики системы менеджмента безопасности на предприятии 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.;

$Z_{T3}$  – затраты на накладные расходы, руб.;

$Z_{T4}$  – затраты на материалы, руб.;

$A$  – амортизационные отчисления.

$Z_{T1}$  находится по формуле (8):

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

где  $Z_i$  – заработная плата инженеру по качеству, руб.;

$Z_c$  – специалисту по безопасности, руб.;

Находим  $Z_i$ .

Среднемесячная заработная плата инженера по качеству на предприятии 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:  $27000/(8 \cdot 5 \cdot 4) = 168,75$

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

Находим  $Z_c$ .

Среднемесячная заработная плата специалиста по безопасности на предприятии 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:  $22000/(8 \cdot 5 \cdot 6) = 91,66$

$$Z_c = 91,66 \cdot 6 \cdot 2 \cdot 4 + (91,66 \cdot 6 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 0,30) = 5719,90 \text{ руб.}$$

В соответствии с формулой (8):

$$Z_{T1} = 7020 + 5719,90 = 12\,739,90 \text{ руб.}$$

$Z_{T2}$  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,  $\eta$  – 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):

$$Z_{T2} = (0,60 \cdot 2,04 \cdot 300) / 0,85 = 432,00 \text{ руб.}$$

$Z_{T3}$  находится по формуле (10):

$$Z_{T3} = 0,25 \cdot Z_{T1} \text{ руб.}, \quad (10)$$

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

В соответствии с формулой (4):

$$Z_{T3} = 0,25 \cdot 12\,739,90 = 3184,97 \text{ руб.}$$

$Z_{T4}$  находится по формуле (11):

$$Z_{T4} = N \cdot Ц \text{ руб.}, \quad (11)$$

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:

$$Z_T = 12\,739,9 + 432 + 1290 + 3184,97 + 151,63 = 14789,1 \text{ руб.}$$

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 3
Затраты на электроэнергию	5 532 9
Накладные расходы	1 394 0
Затраты на оплату труда	49 737 8
Амортизационные отчисления	1 933 5
Затраты на внедрение дополнительных средств защиты	3 539 3
Затраты на программное обеспечение	5 232 8
Итого	837164

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.

$$Z_{по2} = 49\,737\,8 + 49\,737\,8 \cdot 0,1 = 54\,711,5 \text{ руб.}$$

Выручка после внедрения ВКР рассчитываются по формуле:

$$B_2 = B_1 + B_1 \cdot 0,08 \text{ руб.},$$

0,08 – процент, на который увеличивается выручка.

$$B_2=1020000+1020000 \cdot 0,08=1101600 \text{ руб.}$$

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 3643
Затраты на электроэнергию	5 532 9
Накладные расходы	1 3940
Амортизационные отчисления	1 933 5
Затраты на оплату труда	517116
Затраты на внедрение дополнительных средств защиты	3 539 3
Затраты на программное обеспечение	5 232 8
Итого	857084

Таким образом, себестоимость увеличилась на 19920руб. и составила 857 084руб.

Чистая прибыль до внедрения ВКР (13):

$$ЧП_1 = B_1 - C_1 - H_1 \text{ руб.} \quad (13)$$

где  $B_1$  – выручка до внедрения ВКР;

$C_1$  – себестоимость до внедрения ВКР;

$H_1$  – налог на выручку.

Налог на выручку считается по формуле (14):

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

$$H = (1020000 - 837164) \cdot 0,2 = 36567 \text{ руб.}$$

В соответствие с формулой (22) получаем:

$$ЧП_1 = 1020000 - 837164 - 36567 = 146269 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль после внедрения ВКР (15):

$$ЧП_2 = B_2 - C_2 - H_2 \text{ руб.} \quad (15)$$

где  $B_2$  – выручка после внедрения ВКР;

$C_2$  – себестоимость после внедрения ВКР;

$H_2$  – налог на выручку.

Налог на выручку считается по формуле (13):

$$H = (1101600 - 857084) \cdot 0,2 = 48903 \text{ руб}$$

В соответствие с формулой (13) получаем:

$$\text{ЧП}_2 = 110160\ 0 - 857\ 084 - 48903 = 195613 \text{ руб.}$$

Ожидаемый экономический эффект считается по формуле:

$$\text{Эож} = \text{ЧП}_2 - \text{ЧП}_1$$

В соответствие с формулой (16) получим:

$$\text{Эож} = 195613 - 48903 = 146710 \quad (16)$$

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

$$\text{Эож} = (\text{Эож} \times \text{ЧП}_1) / (1+r)^T \quad (17)$$

где:  $r$  – норма дисконта;

$T$  – расчетный период.

Период – 6 лет, норма дисконта 0,19.

В соответствие с формулой получаем:

$$\begin{aligned} \text{Эож}^6 &= 146710 / (1+0,19) + 146710 / (1+0,19)^2 + 146710 / (1+0,19)^3 + \\ &146710 / (1+0,19)^4 + 146710 / (1+0,19)^5 + 146710 / (1+0,19)^6 = 20999 + 1\ 764\ 6 + \\ &1\ 482\ 9 + 1\ 246\ 1 + 1\ 047\ 1 + 879\ 9 = 85209 \text{ руб.} \end{aligned}$$

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
2019	20999
2020	17646
2021	14829
2022	12461
2023	10471
2024	8799

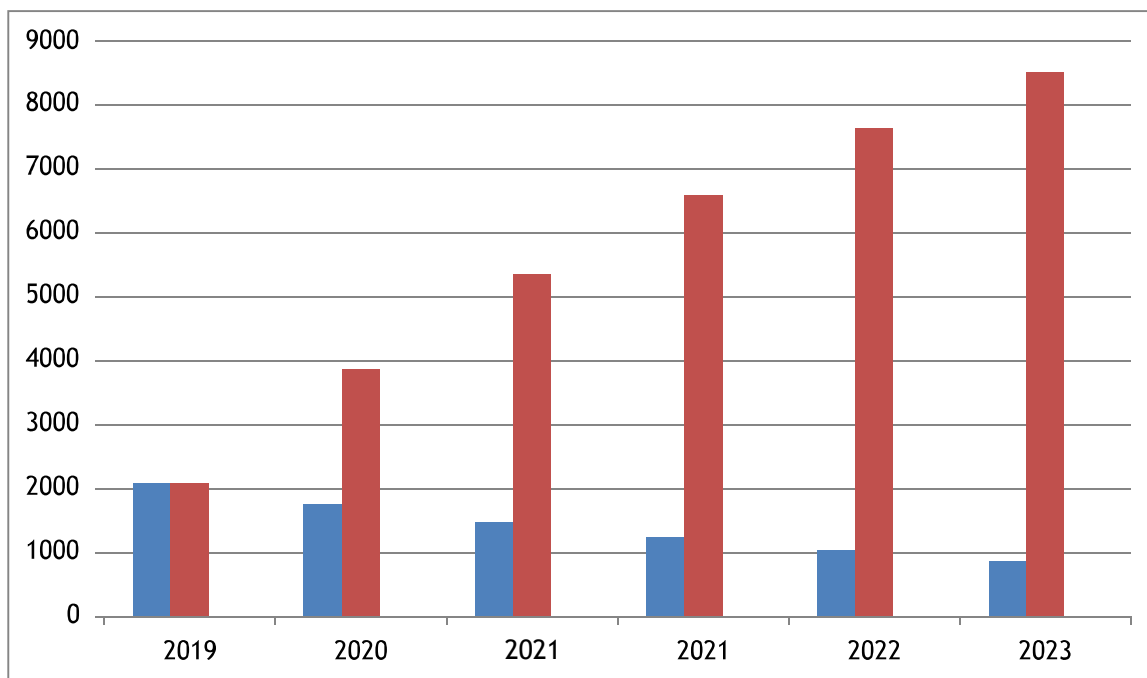


Рисунок 6.1 – Диаграмма ожидаемого экономического эффекта с учетом дисконтирования за каждый год расчетного периода

### 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, входе 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 персонала» 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 описание 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 функционирования 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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		69

## 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. Гусеева. – Челябинск: Изд-во «ЮУрГУ», 2005. – 172 с.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		70

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](http://www.websoft.ru/db/wb/root_id/courselab/doc.html)

15 <http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/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-outsorsing-personala.html>

20 <http://www.hr100.ru/wmc/whatwherewhen/soft/soft004/>

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2019.072.00.00ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		71