



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа юриспруденции

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В HR- ПРОЦЕССАХ

Спикер: Лоханов Сергей

Руководитель программы EMBA НИУ ВШЭ: [Операционная эффективность: модернизационный прорыв и глобальная конкурентоспособность \(opex.hse.ru\)](http://opex.hse.ru),

Руководитель АНО НПО «Центр развития практики управления», к.э.н.

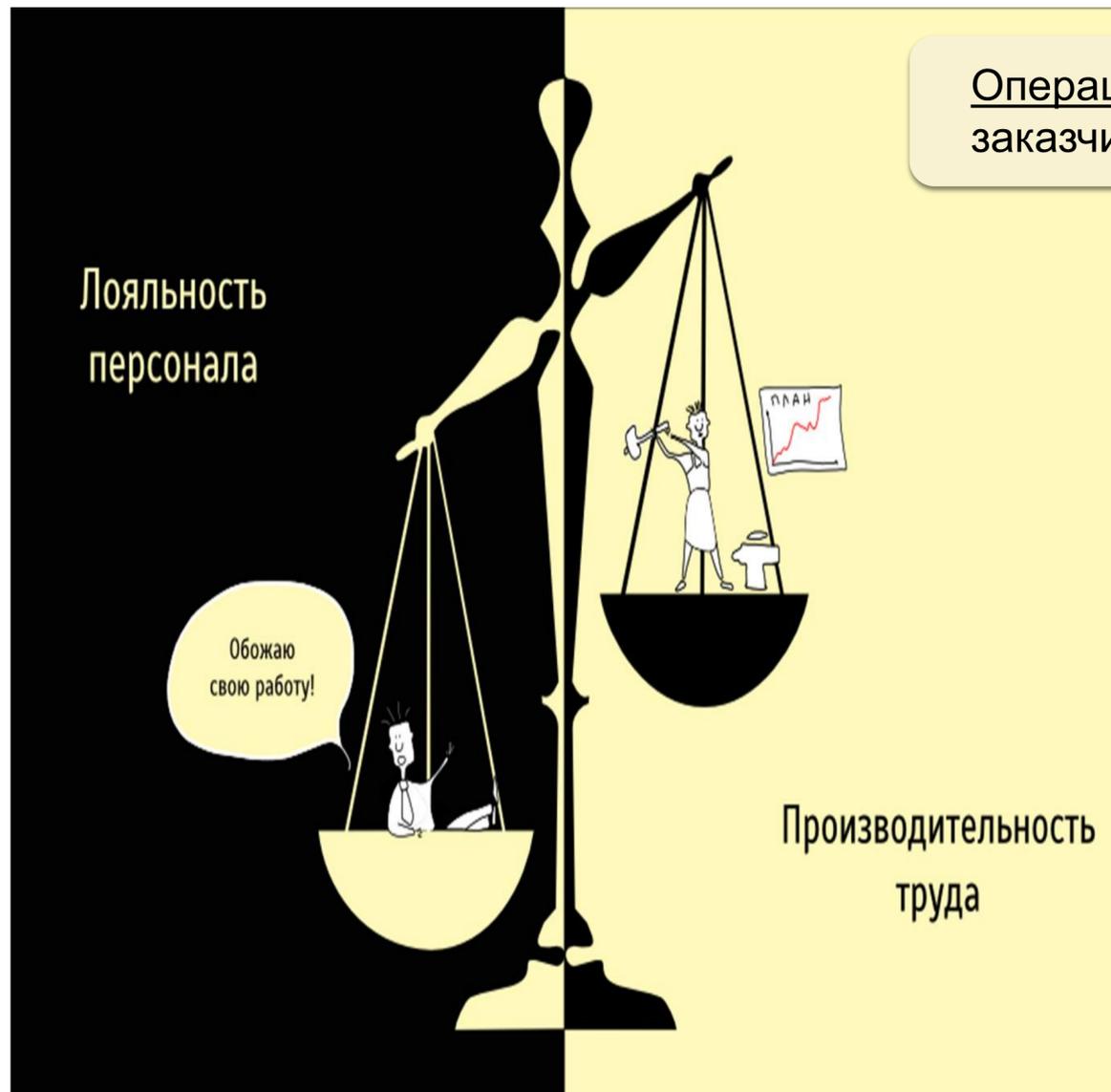
Москва, 09.10.2018



RMHR

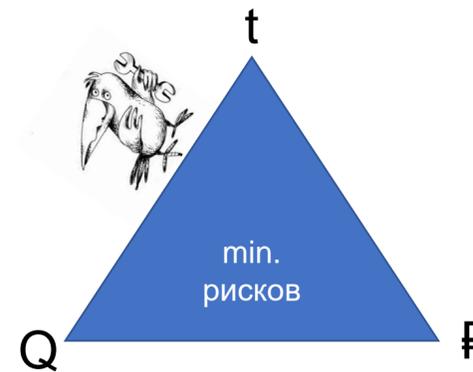
HR Forum

RISK MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES



Операционная эффективность HR – это удовлетворение потребностей внутренних заказчиков за счет оптимального использования времени и компетенций своих сотрудников

Ключевые метрики:



t – длительность предоставления сервиса

Q – ожидаемое заказчиком качество

P – затрачиваемые ресурсы на предоставление сервиса

Базовые принципы:

- 1 Ресурсов ровно столько, сколько нужно для решения задачи
- 2 Ресурсов ровно столько, сколько нужно для предоставления сервиса по заявленному уровню качества



HR ЯВЛЯЕТСЯ ПОЛНОЦЕННЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПРОЦЕССОВ (НАПРИМЕР, ПОДБОРА И НАЙМА СОТРУДНИКОВ)?

Высшая школа юриспруденции

Где старт процесса?

- работник решил уволиться;
- образовалась вакансия;
- в HR пришла заявка на подбор



Где конец процесса?

- работник подписал приказ;
- есть все доступы;
- работает на 100%

КПЭ процесса: **t, Q, P, уровень риска**



Чек-лист самодиагностики:

1. Мы можем «одной кнопкой» получить данные по КПЭ процесса? В динамике? Есть дэш-борды? Внедрен Process mining?
2. Мы знаем STP процесса? Он больше хотя бы 40%?
3. Мы знаем уровень дефектности процесса? Встроены защиты от ошибок? От «дурака»?
4. Мы понимаем OPE (Overall People Effectiveness)?
5. Наш процесс картирован? VSM? MIFA? SIPOC? Есть замеры?
6. Мы знаем лучшие ориентиры по рынку?
7. Есть диаграмма Ишикавы, где отражены все основные факторы, снижающие эффективность процесса? Их статистическая значимость?
8. У нас внедрены стандарты:
 - Профили должностей,
 - ТРМ (оснащение типового рабочего места),
 - Совершения основных операций
9. Разработаны матрицы компетенций? Определены целевые сроки доведения до 100%?
10. Мы используем RPA и модели Machine learning?

Нужна для описания уровня компетенций каждого сотрудника и понимания: кто и по каким направлениям может быть наставником

Матрица компетенций подразделения

	Функции / задачи															Инструменты					Знание предметной			Административная работа		
	АС Филднал / Филиал						АС ЦОД						СУБД Oracle	ОС Windows	ОС Unix	Язык SQL	Языки разработки приложений	Расчетная система	Бухгалтерия	Платеж и	Руководство отделом	Планирование и отчетность	ПСС			
	Администрирование и мониторинг	Тестирование и проведение ПСИ	Сопровождение	Администрирование и мониторинг	Тестирование и проведение ПСИ	Сопровождение	Администрирование и мониторинг	Тестирование и проведение ПСИ	Сопровождение																	
1	Иванов Иван Иванович	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
2	Петров Александр Юрьевич	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3	Сидоров Иван Васильевич	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
4	Сыроежкин Сергей Сергеевич	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Гудков Петр Борисович	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Иванов Борис Борисович	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Иванов Дмитрий Борисович	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

Перечень сотрудников

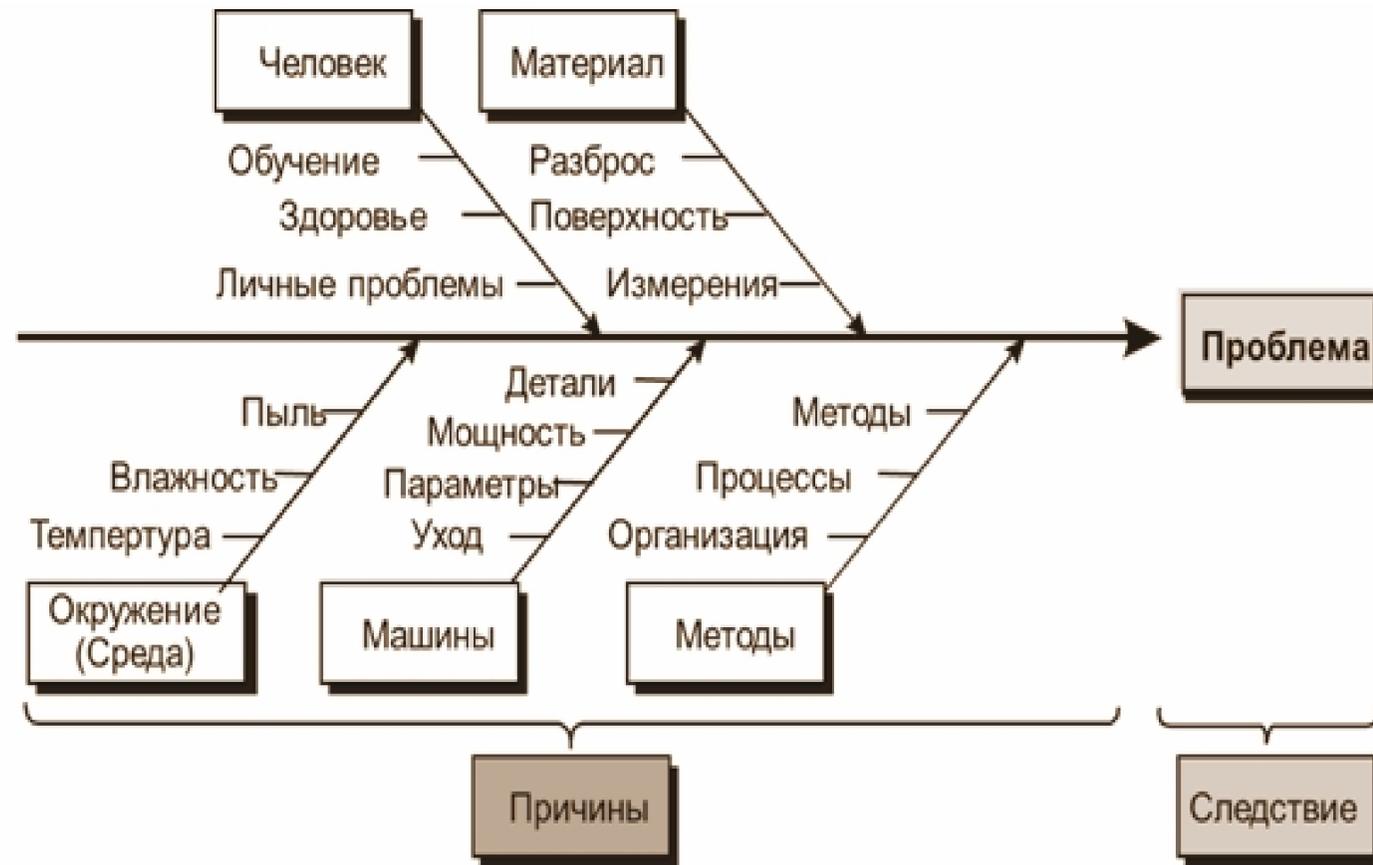
Компетенции по группам:

1. Ключевые функции подразделения
2. Инструменты, требуемые для выполнения функций (ПО и методики)
3. Специальные знания предметных областей сотрудников подразделений
4. Административная работа: функции по обеспечению функционирования подразделения

Уровень компетенций:

0. Навыков не имеет
1. Имеет первичные навыки, но нуждается в периодической помощи более опытных коллег
2. Может работать самостоятельно по стандартной процедуре
3. Может работать самостоятельно и создавать/оптимизировать стандартную процедуру
4. Может значительно улучшать стандартную процедуру, выступать экспертом, наставником

Классический исходный вариант



Вариант интерпретации для управления проектами





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

<https://law.hse.ru/>

+7 (495) 951-06-62; +7 (495) 772-95-90 (доб.: 22113; 22110);

Адрес: Москва, Большой Трёхсвятительский переулок, д.3, оф. 338, 340