



BI TO BE
CONSULTING GROUP

Аудит HR-системы

Консалтинговая группа BI TO BE

Оглавление

Введение.....	3
Разработка эффективной системы управления человеческими ресурсами.....	4
Обзор модели экспресс-оценки УЧР.....	5
Что представляет собой модель экспресс-оценки УЧР?.....	5
Кто является пользователем Модели экспресс-оценки УЧР?.....	6
Оцениваемые 24 компонента системы УЧР.....	7
Стадии развития системы УЧР.....	8
Характеристики.....	8
Доказательные аргументы.....	8
Использование модели.....	9
Индивидуальная оценка.....	9
Достижение единогласного решения.....	10

Сопоставление индивидуальной оценки и проверки документов.....	11
Модель УЧР (управление человеческими ресурсами).....	12
Групповые результаты оценки по УЧР.....	21
Интерпретация результатов.....	22
С чего начать.....	23
Выбор компонента, на который следует сделать упор.....	24
Разработка и реализация плана действий.....	25
Образец плана действий по УЧР.....	27
Таблица плана действий по УЧР.....	28
Определение значимости компонентов УЧР.....	29

Введение

Модель экспресс-оценки управления человеческими ресурсами (HRM, УЧР)

УЧР позволяет в короткие сроки оценить эффективность системы управления персоналом в компании. Модель экспресс-оценки УЧР (в дальнейшем Модель) помогает пользователям разработать стратегию развития HR-функции и сделать ее настолько эффективной, насколько возможно. Модель также может служить предметом обсуждений и совещаний, мозговых штурмов и основанием для стратегического планирования.

Для молодых компаний данный инструмент может служить навигатором по разработке оптимальной системы УЧР. Для компаний, переживающих изменения, такие как децентрализация, сокращение штата или расширение Модель поможет выявить те ограничения, на которые необходимо обратить внимание для успешности изменений.

Для достижения максимальной пользы важно, чтобы использование данного инструмента оценки поддерживалось и одобрялось руководством компании. Другие функциональные подразделения также могут использовать Модель для улучшения тех компонентов в работе с персоналом, на которые они непосредственно могут влиять.

Разработка эффективной системы управления человеческими ресурсами

**Управление человеческими ресурсами определяется как:
Интегрированное использование процедур, принципов и технологий для привлечения, удержания и развития сотрудников в целях достижения целей компании.**

УЧР включает 6 областей:

- организационный потенциал,
- кадровые политику и процедуры,
- данные о сотрудниках,
- управление эффективностью,
- обучение и развитие персонала,
- связь со стратегией.



Обзор модели экспресс-оценки УЧР

Что представляет собой модель экспресс-оценки УЧР?

Модель представляет собой методологию, которая может быть использована руководителями компаний для оценки сильных сторон и зон развития системы управления человеческими ресурсами своих компаний и разработки плана действий по их усовершенствованию.

Сильная и эффективная система УЧР позволит вашей компании:

- Разработать актуальный план управления человеческими ресурсами
- Усилить процессы удержания и набора персонала
- Улучшить моральный «климат» компании и увеличить производительность
- Адаптировать стратегии управления человеческими ресурсами к потребностям клиентов компании
- Повысить способность компании в достижении целей
- Обозначить четкие сферы ответственности каждого сотрудника и обеспечить связь с миссией компании
- Повысить объективность соотношения вознаграждения к уровню ответственности
- Повысить уровень производительности и эффективность использования знаний и навыков персонала
- Снизить себестоимость посредством повышения эффективности и продуктивности

Кто является пользователем Модели экспресс-оценки УЧР?

HR-руководители всех уровней, функциональные руководители и первые лица компаний могут эффективно использовать данный инструмент. Модель была разработана на основании опыта работы с компаниями из различных отраслей и может быть использована в компаниях любого размера.

Цель данного инструмента – помочь выявить характеристики и возможности системы управления персоналом в компании и помочь сформировать план действий для усовершенствования системы.

Модель включает:

- 24 компонента управления персоналом, которые входят в шесть областей управления человеческими ресурсами и отражают ключевые функции эффективной системы управления персоналом
- 4 стадии развития системы УЧР
- Характеристики, описывающие каждый компонент на каждой стадии развития
- Пустые ячейки для указания комментариев или индикаторов, отражающих, насколько компания соответствует определенной стадии развития.

Оцениваемые 24 компонента системы УЧР

Организационный потенциал 1

1. Штат
2. Бюджет
3. Планирование

Кадровая политика и процедуры 2

4. Система классификации должностей
5. Система компенсаций и вознаграждений
6. Подбор, найм, перемещение и продвижение сотрудников
7. Программы адаптации
8. Должностные инструкции
9. Дисциплина, процедуры увольнения и разрешения трудовых конфликтов
10. Взаимодействие с профсоюзами
11. Соблюдение трудового законодательства

Данные о сотрудниках 3

12. Персональные данные сотрудников
13. Компьютеризация данных
14. Личные дела

Управление эффективностью 4

15. Удержание персонала
16. Описание должностных обязанностей
17. Контроль работы персонала
18. Планирование деятельности и анализ производительности

Обучение и развитие персонала 5

19. Обучение персонала
20. Развитие лидерских и управленческих компетенций
21. Связь с общеобразовательными институтами

Связь со стратегией 6

22. Кадровая стратегия
23. Оценка эффективности HR
24. Регулярный бенчмаркинг

Стадии развития системы УЧР

По мере роста и развития компании проходят несколько стадий. Компании проходят эти стадии с разной скоростью и могут «застрять» на определенной стадии до тех пор, пока не будет разработана четкая миссия, эффективные структуры и системы менеджмента, и пока не повысятся навыки руководителей и персонала, использующих эти системы и структуры. Большинство компаний находятся на разных этапах развития относительно различных компонентов системы управления ресурсами в какое-либо заданное время, т.к. разным компонентам уделяется разное количество внимания по мере развития и роста компании.

Характеристики

Каждый компонент системы управления человеческими ресурсами в данной Модели описывается предложением, которое передает общие характеристики компании на каждой стадии развития. Эти характеристики являются развитием характеристики предыдущего этапа (ов). На первой стадии характеристики описывают компанию, которая либо только начала свое развитие системы УЧР, либо не уделила достаточного внимания этому. На четвертой стадии характеристики описывают компанию, действующую максимально эффективно, по данному компоненту, и которой необходимо приложить усилия для развития других компонентов, которые требуют внимания.

Доказательные аргументы

Так как пользоваться Моделью могут сотрудники из разных подразделений компании, их мнения относительно того, соответствует ли компания всем характеристикам на определенной стадии, будут различаться. Чтобы разрешить противоречия во взглядах, пользователям следует указать 1 или 2 признака (аргумента), которые, по их мнению, подтверждают то, что компания соответствует характеристикам стадии. В матрице оставлена пустая ячейка в правой верхней колонке, предназначенная для такого рода комментариев.

Что является доказательными аргументами?

Разного рода аргументы – не только количественные данные – могут помочь в оценке. В данной Модели доказательные аргументы могут представлять собой какой-либо факт или конкретное наблюдение в поддержку определенной стадии развития. Убедительный аргумент отвечает на вопрос «Что мы можем увидеть или услышать, что подтвердит тот факт, что наша оценка является верной?»

Использование модели

Индивидуальная оценка

Во-первых, каждый участник группы должен самостоятельно оценить каждый компонент системы в матрице, анализируя характеристики каждого компонента на каждой из стадий развития. Количественная оценка здесь не задействуется. Для каждого компонента, каждый участник выделяет характеристику, которая, по его/ее мнению, наилучшим образом отражает текущий статус системы управления человеческими ресурсами в компании.

В случае если, только часть из предложенного утверждения описывает текущее состояние системы управления человеческими ресурсами в компании, участнику следует выделить (подчеркнуть) предыдущую характеристику.

В пустой ячейке в правой колонке, в строке обозначенной «доказательные аргументы», необходимо написать 1-2 конкретных, актуальных наблюдения, которые будут доказы-

вать, что компания полностью соответствует характеристике, которую выбрал участник.

После индивидуальной оценки, участники делятся своими результатами со всей группой, рассматривая каждый компонент по очереди, и работают вместе для того, чтобы

прийти к соглашению относительно соответствующей стадии.

Группа должна быть готова к работе в интенсивном темпе, затрачивая много времени на обсуждение тех компонентов, где наблюдается сильное разногласие во мнениях.

Лучше всего если использование Модели будет администрироваться комитетом внутренних сотрудников компании, к примеру, руководителями разного уровня. Кроме того, полезно, но не обязательно, чтобы фасилитатором процесса выступал привлеченный консультант.

В Модель УЧР, отражающую 4 стадии развития, включены 24 компонента системы управления человеческими ресурсами. Характеристики, описывающие каждую стадию, дают информацию, необходимую для разработки плана действий по усовершенствованию необходимых областей системы управления человеческими ресурсами.

Достижение единогласного решения

Консенсус основывается на двух допущениях. Первое заключается в том, что ни один член компании не обладает абсолютной истиной – каждый человек на всех уровнях компании обладает какой-то частью истины и получить полную картину происходящего лучше всего, объединив все мнения воедино. Второе допущение заключается в том, что внимательно отобранные показатели дают веские доказательства и позволяют группе людей прийти к соглашению о том, что может изначально казаться несовпадением во мнениях.

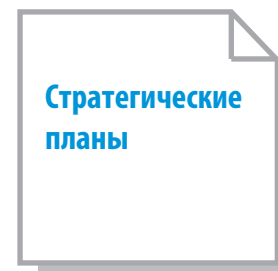
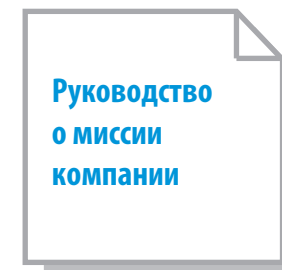
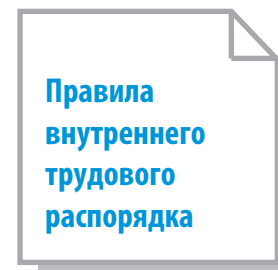
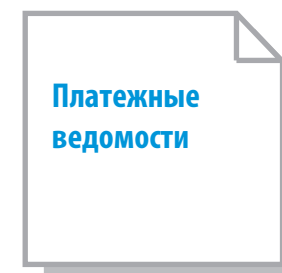
Компания достигает единогласного решения не посредством голосования, а благодаря тщательной сортировке всех мнений и признанию того, что каждое из мнений имеет место быть и с каждым из них можно работать, даже если такое мнение не полностью отражает чью-либо точку зрения на вопрос.

Как только оценка завершена, группа должна обсудить результаты, и решить, какие области необходимо усиливать, сформулировать план, включающий специфические действия, с графиком их выполнения, по улучшению этих областей.

Сопоставление индивидуальной оценки и проверки документов

Работа по оценке должна быть дополнена непосредственным наблюдением за практиками системы управления человеческими ресурсами и проверкой соответствующих документов.

Следующие документы могут дать полезную информацию, в дополнение к индивидуальной оценке:



Модель УЧР (управление человеческими ресурсами)

Инструкция:

Для каждого компонента в Модели, подчеркните утверждение, которое в наибольшей степени соответствует текущей ситуации в вашей компании.

В случае если только часть утверждения соответствует реальности, подчеркните предыдущее утверждение.

В пустой ячейке правого столбца, пожалуйста, укажите какой-либо индикатор/характеристику, который поспособствовал вашему выбору именно этой ячейки и любую другую дополнительную информацию, касающуюся данного компонента.

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
УЧР потенциал						
1. Штат	Отсутствует специализированный персонал, ответственный за функции управления человеческими ресурсами (УЧР).	Специализированный персонал в компании есть, но персонал обладает ограниченным опытом в данной области (набор, управление) и/или выполняет другие функции в компании наряду с функциями УЧР.	В компании есть специально подготовленный и обученный персонал, но действует только на уровне поддержания базовых процедур и функций по ведению учета.	Есть специализированный, опытный персонал по УЧР, который выполняет все функции УЧР. Специалисты принимают участие в долгосрочном планировании.		
2. Бюджет	Отсутствует бюджет, выделяемый на персонал УЧР и деятельность по УЧР (к примеру, набор, обучение).	Ограниченный бюджет, доступный для финансирования позиций по УЧР и поддержания деятельности по УЧР.	Выделяется бюджет на специалистов по УЧР и соответствующую деятельность. Средства выделяются не регулярно и на них нельзя рассчитывать при любом долгосрочном планировании или развитии систем УЧР.	Средства на специалистов по УЧР и соответствующую деятельность – постоянная статья бюджета, контролируемая ежегодно и, по возможности корректируемая.		
3. Планирование	Не существует годового плана кадрового обеспечения для компании.	Существует годовой план по кадровым ресурсам, но он не основывается на целях или кадровых потребностях компании.	Существует годовой план по кадровым ресурсам, основанный на целях и кадровых потребностях компании, но не регулярно отслеживается на эффективность.	Существует годовой план по кадровым ресурсам, основанный на целях и кадровых потребностях компании. Этот план регулярно анализируется и используется в долгосрочном стратегическом планировании.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Кадровая политика и практика						
4. Система классификации должностей (название/характеристики для: специалистов, технического персонала, неспециализированного персонала)	Не существует формализованной системы по классификации должностей, навыков и компетенций.	Существуют попытки классификации должностей, но классификации нечеткие и неполные.	Существует система классификации должностей, но она не используется как основа для других функций (описание должностных функций, найм, зарплата/бенефиты)	Существует система классификации должностей и используется для планирования кадровых ресурсов и других функций.		
5. Система компенсаций и вознаграждений	Не существует формализованной системы для определения зарплатной шкалы и бенефитов для каждой классификации должностей.	Существует формализованная система, но не используется в ежедневной практике.	Существует формализованная система, она понятна всем сотрудникам и используется на постоянной основе.	Существует формализованная система, используемая постоянно. Кроме того, она используется для решений, относительно уровня зарплат и премий.		
6. Подбор, найм, перемещение и продвижение сотрудников	Нет отлаженного процесса подбора, найма, перемещения и продвижения в соответствии с описанием должностных функций.	Существуют системы подбора персонала и др., но к ним не прибегают.	Существуют системы, базирующиеся на установленных критериях, но они не используются на постоянной основе.	Системы существуют, контролируются и используются при принятии решений о подборе, найме и др.		
7. Программа адаптации	Нет программы адаптации для новых сотрудников.	Есть программа адаптации, но она не реализуется на регулярной основе.	Программа адаптации предлагается в установленном порядке, но в ней не акцентируется миссия компании, цели и стандарты производства.	Программа адаптации предлагается всем новым сотрудникам, в ней акцентируется миссия компании, цели и стандарты производительности, кроме того программа позволяет сотрудникам чувствовать себя частью компании, чувствовать себя востребованными.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Кадровая политика и практика (продолжение)						
8. Должностные инструкции (продолжительность рабочего дня, нагрузка)	Отсутствует какая-либо должностная инструкция.	Есть должностная инструкция, но она устаревшая и не включает всю релевантную информацию.	Есть должностная инструкция, но она не доступна для всех сотрудников и не всегда используется для кадровых решений.	Есть актуальная должностная инструкция и она доступна для всех сотрудников. Инструкция служит руководством по всем вопросам кадров в компании, а также постоянно корректируется и обновляется.		
9. Дисциплинарный порядок, порядок расторжения договоров и порядок разрешения трудовых споров	Не существует установленного порядка разрешения вопросов расторжения договоров/трудовых споров.	Есть установленный порядок, но он не четко соотносится с нормативным уровнем производительности сотрудников.	Установленный порядок соотносится с нормативным уровнем производительности сотрудника, но данному порядку следуют не всегда.	Установленный порядок соотносится с нормативным уровнем производительности сотрудника, известен всем сотрудникам и используется на постоянной основе.		
10. Взаимодействие с профсоюзами (если необходимо)	Системы менеджмента и управления персоналом не связаны с профсоюзами.	Системы менеджмента и управления персоналом связаны с профсоюзами, но роли не четко определены.	Менеджмент вовлекает систему управления персоналом в задачи профсоюзов, но на нерегулярной основе.	Менеджмент, система управления персоналом и профсоюзы работают вместе для разрешения задач и предотвращения проблем.		
11. Отдел по контролю за соблюдением норм трудового законодательства (если требуется)	Принципы деятельности системы управления персоналом не проверяются на предмет соблюдения местного и/или национального трудового законодательства.	Есть попытки отслеживания соблюдения норм, но они осуществляются на нерегулярной основе.	Контроль за соблюдением трудового законодательства осуществляется регулярно в части установленной функции УЧР, но принципы не всегда адаптируются под нормы.	Политика и практика УЧР адаптированы в соответствии с нормами местного и/или национального трудового законодательства.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Данные о кадрах						
12. Данные сотрудника (к примеру количество сотрудников, навыки/уровень образования, пол/возраст, год начала деятельности в компании, уровень зарплаты)	Информация о сотруднике не собирается в системе.	Большинство данных о сотруднике собирается, но не обновляются.	Все данные о сотруднике доступны и являются актуальными, но не используются в установленном порядке в кадровом планировании или прогнозе.	Все данные о сотруднике доступны и являются актуальными. Данные используются в установленном порядке в кадровом планировании или прогнозе.		
13. Компьютеризация данных (данный компонент более актуален для крупных компаний)	В компании нет компьютеров или систем управления данными.	В компании есть компьютеры, но нет ресурсов для разработки систем данных.	В компании есть и компьютеры и системы данных, но персонал не обучен и файлы данных не полные.	В компании есть и компьютеры и системы управления данными, данные являются актуальными. Персонал обучается.		
14. Личное дело (личные карточки сотрудников)	Не ведутся личные дела сотрудников.	Личные дела ограниченного числа сотрудников заведены, но не обновляются.	Личные дела ограниченного числа сотрудников обновляются, но не регулярно.	Ведутся и обновляются личные дела всех сотрудников, и используются подходящим способом (конфиденциальность, доступ сотрудников).		
Управление производительностью						
15. Удержание персонала	Нет доступной информации по проценту удержания сотрудников и факторам, способствующим понижению этого процента (к примеру, насколько снижается процент в связи с миграцией, выходом на пенсию и другими факторами).	Информация о проценте удержания доступна, но не анализируется с целью выявления влияющих факторов.	Информация о проценте удержания доступна. Проанализирована с целью выявления влияющих факторов, но стратегия по устранению данных факторов не разработана.	Разработана стратегия по повышению процента удержания сотрудников. Она основана на данных и практическом анализе существующего пула квалифицированных сотрудников.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Управление производительностью (продолжение)						
16. Должностные обязанности (к примеру, название должности, характеристики, область ответственности, куратор)	Должностные обязанности не разработаны.	Разработаны должностные обязанности для части сотрудников, но они не всегда актуальны и/или очень общего характера, отсутствуют зоны ответственности и контроля.	Должностные обязанности прописаны для всех сотрудников, но они могут быть неполными и не актуальными в соответствии со специфическими обязанностями и контролем.	Разработаны полноценные должностные обязанности для всех сотрудников, и регулярно обновляются. Специфические обязанности и направление контроля четко установлены.		
17. Контроль за работой персонала	Не существует четкой системы контроля. Ответственные лица не определены. Персонал не оценивается за достижения.	Установлены ответственные лица, но не понятны их роли и функции. Достижения персонала признаются ограниченно.	Ответственные лица понимают их роли и уровень полномочий и регулярно проводят встречи с сотрудниками для разработки рабочих планов и целей производительности и оценки производительности, но это организуется не на постоянной основе.	Кураторы повышают производительность персонала посредством помощи в профессиональном развитии и мотивации их на получение новых навыков.		
18. Планирование и оценка деятельности сотрудников	Не разработана система планирования работ и анализа производительности.	Разработана система PP&R, но она не является нормативной и не включает рабочие планы и критерии производительности, разработанные совместно с персоналом.	Разработана нормативная система и от кураторов требуется разработка рабочих планов и критериев производительности под каждого сотрудника, а также ревью прошлого уровня производительности, но это осуществляется не на регулярной основе.	Кураторы и сотрудники разрабатывают планы деятельности совместно и оценка производительности осуществляется на регулярной основе. Установочные сессии предоставляются для всех сотрудников. Результаты оценки используются при принятии кадровых решений.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Обучение и развитие персонала						
19. Обучение персонала	В компании нет установленных программ обучения.	Обучение проводится от случая к случаю, оно не основывается на оценке потребностей персонала, и не связано с ключевыми приоритетами и изменениями.	Обучение является нормативным компонентом в компании, согласовано с потребностями персонала и компании, но недоступно для всех сотрудников, и результаты обучения не оцениваются.	Обучение – важная составляющая в компании, оно основывается на потребностях персонала и компании.		
20. Развитие управленческих навыков и навыков лидерства	Не существует политики или философии относительно развития высокой эффективности руководства или будущих лидеров для компании.	В компании уделяется внимание развитию высокой эффективности руководства, но не на регулярной основе.	Компания совершает попытки развития руководителей и будущих лидеров посредством обучения, а также посредством менторства и перспективных профессиональных задач, но участие в программах избирательное.	Разработан план развития управленческих навыков и навыков лидерства, для каждого есть возможность принять участие в обучении, основываясь на установленных критериях производительности.		
21. Связь с образовательными институтами	Компания не взаимодействует с образовательными институтами	Компания взаимодействует с образовательными институтами, но взаимодействие не регламентировано. Данный ресурс не используется для обучения и развития персонала.	Компания в сотрудничестве с образовательными институтами согласовывает план обучения на предмет соответствия знаний и навыков, необходимых для работы в определенной сфере деятельности.	Образовательные институты на регулярной основе предлагают программы обучения персонала на рабочем месте для актуализации и развития знаний и навыков.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Связь со стратегией						
22. Кадровая стратегия	Отсутствует связь кадровой стратегии со стратегией компании.	Кадровая стратегия выступает как зависимая производная от стратегии компаний в целом, но не отражается в стратегическом плане на регулярной основе.	Кадровая стратегия конкретизируется и доводится до стратегических задач и отдельных действий, воплощается в стратегическом плане - документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.	Общая стратегия компании и кадровая стратегия разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне.		
23. Оценка эффективности HR	Оценка эффективности HR в компании не осуществляется.	Установлены измеримые показатели оценки эффективности HR. Осуществлялись попытки оценки эффективности HR.	Оценка эффективности HR, осуществляется на основе установленных показателей, заключается в определении того, насколько та или иная функция способствует достижению целей HR-управления, а также всей организации. Оценка проводится на нерегулярной основе.	Оценка эффективности проводится постоянно. Инструментарий позволяет ставить четкие цели и доносить их до каждого сотрудника, проводить мониторинг результатов и своевременное диагностирование сложных ситуаций, требующих управленческого вмешательства, а также оперативно корректировать цели и оптимизировать планы, исходя из конкретной ситуации.		

УЧР компоненты	Стадии и характеристики				Стадии и характеристики	Аргументы
	1	2	3	4		
Связь со стратегией (продолжение)						
24. Регулярный бенчмаркинг	HR-бенчмаркинг в компании не осуществляется.	HR-бенчмаркинг реализуется посредством участия в профессиональных конференциях и семинарах, но раскрываемые на них данные фрагментарны. Также проводятся опросы специалистов в сфере управления персоналом в различных отраслевых ассоциациях, но они не систематичны.	Выбрана конкретная модель бенчмаркинга. Разработан план и определены ответственные за организацию плана лица. Бенчмаркинг осуществляется не регулярно, информация собирается и сохраняется не систематически.	Исследования проводятся регулярно. Результаты исследования представляют собой отраслевую статистику по многим показателям, описывающим ключевые HR-задачи (подбор и расстановка, мотивация и удержание, обучение и развитие, HR-бюджетирование). Такой подход позволяет HR-специалистам сопоставить результаты своей деятельности с аналогичными показателями работы конкурентов, увидеть возможности для повышения эффективности.		

Групповые результаты оценки по УЧР

Поставьте галочку в ячейке, отражающей единое мнение группы для каждого компонента, чтобы оценить ваши сильные стороны и зоны развития.

Компоненты УЧР	1	2	3	4
Персонал				
Бюджет				
Планирование				
Система классификации должностей				
Система компенсаций и бенефитов				
Подбор, найм, перемещение и продвижение				
Программа адаптации				
Должностные инструкции				
Дисциплинарный порядок, порядок расторжения договоров и порядок разрешения трудовых				
Взаимодействие с профсоюзами				
Соблюдение трудового законодательства				
Данные о сотрудниках				

Компоненты УЧР	1	2	3	4
Компьютеризация данных				
Личные дела				
Удержание персонала				
Должностные обязанности				
Контроль работы персонала				
Планирование работ и анализ производительности				
Обучение персонала				
Развитие управленческих навыков и навыков лидерства				
Связь с общеобразовательными институтами				
Кадровая стратегия				
Оценка эффективности HR				
Регулярный бенчмаркинг				

Интерпретация результатов

Данные указания помогут вам интерпретировать результаты оценки развития человеческих ресурсов и выделить пункты, требующие улучшения.

Это очень важно, чтобы разные категории персонала (и руководящий состав, при необходимости) анализировали результаты, а также, чтобы было принято единогласное решение в отношении направлений человеческих ресурсов, которые необходимо усовершенствовать в компании.

Мероприятия, необходимые для реализации усовершенствований не обязательно могут быть затратными, но в случае если ресурсы ограничены, думайте стратегически. Какие действия окажут большее влияние на эффективность компании? Как бы ни было, количество времени и ресурсов, которые были затребованы, вложения в УЧР принесут выгоду вашей компании.

С чего начать

Компоненты, описанные в матрице УЧР, соотносятся с различными частями системы УЧР. Некоторые из них описывают структурные и организационные элементы (персонал, бюджетирование). Другие компоненты описывают требования к принципам деятельности компании. Некоторые из компонентов описывают системы менеджмента, критически важные для управления человеческими ресурсами, такие как управление производительностью и контроль. Другие компоненты касаются обучения и развития персонала. Эффективная система УЧР объединяет в себе все компоненты.

Несмотря на то, что все компоненты, которые оценивались посредством матрицы, необходимы для эффективного управления человеческими ресурсами, существует порядок их важности.

Рекомендуется оценивать результаты на основании выделенных компонентов, прежде чем выстраивать план действий.

УЧР потенциал 1

Очень важно, чтобы вы в первую очередь обратили внимание на этот компонент. Если ваша оценка УЧР потенциала (персонал, бюджет, кадровое планирование) на уровне 1 или 2 – у вас нет квалифицированных специалистов, отвечающих за УЧР и отсутствует бюджет по кадровому планированию – тогда ваша компания не может привести в соответствие другие компоненты.

Кадровая политика и практика 2

Все элементы, включенные в данный компонент предоставляют необходимую основу для определения сроков и условий работы и должны быть согласованы до того, как системы управления производительностью и контроля могут быть внедрены.

Данные о сотрудниках 3

В дополнение к компонентам, указанным выше, компаниям необходимы способы наблюдения за людьми. Также им необходимы данные для того, чтобы прогнозировать потребности в трудоустройстве. Этот компонент должен быть своевременно удовлетворен.

Управление производительностью 4

Системы управления производительностью и контроля определяют как люди взаимодействуют друг с другом и как работа, которую они выполняют, будет поддерживать цели компании или организации.

Обучение и развитие персонала 5

Обучение – неотъемлемый компонент системы УЧР, но он наиболее эффективен, когда включен в другие компоненты кадрового планирования, политики и управления производительностью.

Выбор компонента, на который следует сделать упор

В рамках каждого компонента, характеристики, описанные на каждой ступени развития, дают информацию важную для разработки возможных действий для удовлетворения приоритетных областей.

Стратегии, необходимые для реализации усовершенствований не обязательно затратные, но если ресурсы ограничены, вам нужно будет рассуждать стратегически.

У вас возникнет желание выявить стратегии, которые:

- Быстро осуществимы и требуют мало ресурсов
- Окажут наибольшее влияние на организационные цели, даже если потребуют большего времени на реализацию
- Обеспечат основу для многих других мероприятий

Несмотря на необходимость фокусировки в первую очередь на приоритетных компонентах, также важно помнить, что долгосрочная эффективность УЧР достигается только в том случае, если все компоненты, представленные в этой матрице, рассматриваются в совокупности. Несмотря на количество затраченного времени и ресурсов, ваша компания получит множество выгод от инвестирования в УЧР.

К примеру, развитие лидерских качеств может улучшить рабочую атмосферу и мотивацию у сотрудников, а также помочь вашей компании наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы.

Разработка и реализация плана действий

Как только приоритетные области и стратегии определены, группе следует разработать план действий (см. примерный план действия по УЧР). Группе необходимо основаться при разработке плана действий на социальной политике и получить включенность в реализацию всех заинтересованных сторон.

Посмотрев на характеристики следующей, более высокой ступени для каждого компонента матрицы УЧР, вы сможете сформулировать цели для достижения желаемого уровня производительности и определить задачи для плана действий.

Несмотря на то, что может быть невозможно мгновенно достичь цели производительности, определение оптимального уровня производительности поможет вам установить промежуточный уровень, которого можно достичь, реализуя план. К счастью, непрерывное изменение это постепенный процесс, таким обра-

зом, лучше установить реалистичные цели и стараться двигаться логически от одного этапа к другому. В вашем плане действий должны быть обговорены специфические мероприятия и

временные рамки, определены ответственные лица.

Другими элементами, которые необходимо учесть в вашем плане являются:

Обеспечение участия руководства

Руководство вашей компании должно участвовать в планировании действий и направлять реализацию плана. Необходима активная поддержка ваших действий, в особенности тех, которые требуют принятия сложных решений, касающихся использования человеческих и финансовых ресурсов.

Предоставление достаточного времени

Реалистичные ожидания очень часто являются ключом к успеху. Постепенные и кумулятивные улучшения основаны на продолжительных изменениях.

Управление изменениями

Организационные изменения часто встречаются с сопротивлением. Вовлекая людей в процесс, вы можете способствовать снижению сопротивления и/или сфокусировать на областях, в наибольшей степени требующих согласия.

Разработка и реализация плана действий

Как только вы сформулировали проект плана действий, вернитесь к началу и задайте себе следующие вопросы:

- Привлекли ли вы «правильных» людей?
- Выяснили ли вы как найти время на проведение мероприятий?
- Есть ли у вас какие-либо исходные данные, объясняющие текущую ситуацию?
- Поделились ли вы с сотрудниками вашими целями по усовершенствованию, и какой вы видите ситуацию после реализации вами и вашей командой плана действий?
- Самое важное, как вы объяснили, каким будет результат и как это поможет улучшить ситуацию или устранить беспокойство, которое есть у ваших сотрудников по поводу системы УЧР?

Если вопросы заданы, пора работать и воплощать в жизнь план действий.

Образец плана действий по УЧР

Компонент для совершенствования	Рекомендуемые мероприятия	Временные рамки	Ответственный/ые	Необходимые ресурсы	Показатели
Управление производительностью					
Должностные обязанности	Выполните комплексный обзор должностных обязанностей, сравните их с текущими и ожидаемыми рабочими обязанностями. Усовершенствуйте как необходимо.	В ближайшие несколько месяцев.	Исполнительный директор, директор по УЧР.	Время работы персонала. Других ресурсов не требуется.	Текущие должностные обязанности с указанием системы подчиненности описаны для всех должностей. Процедура поддержания их актуальности также разработана.
Планирование работ и оценка производительности	Пересмотрите существующую систему, чтобы включить процесс совместного планирования работы сотрудниками и кураторами, основанный на должностных обязанностях сотрудников и связанный с целями компании.	6 месяцев – на анализ и развитие процесса, 6 месяцев – на обучение персонала и реализацию.	Специалисты ответственные за УЧР и директор по обучению, с представителем рабочего комитета всех уровней компании.	Внешний консультант, поддерживающий в обучении персонала.	Модифицированная система оценки производительности в рабочем состоянии. Обученный персонал. Система разработана для контроля реализации.

Таблица плана действий по УЧР

Компонент для совершенствования	Рекомендуемые мероприятия	Временные рамки	Ответственный/ ые	Необходимые ресурсы	Показатели
Компонент ЧР					

Определение значимости компонентов УЧР

Данная таблица демонстрирует то, насколько каждый компонент УЧР значим для системы менеджмента компании и конкретно системы УЧР.

УЧР область и компонент	Ценность
УЧР потенциал	
Персонал	Сотрудники, занимающиеся управлением персонала, необходимы для разработки политики и реализации
Бюджет	Позволяет планировать затраты на кадры и сопутствующие затраты
Планирование	Позволяет эффективно использовать УЧР ресурсы в достижении целей компании
Кадровая политика и практика	
Система классификации должностей	Позволяет компании стандартизировать должностные позиции, и соответствующие им навыки
Система компенсаций и бенефитов	Позволяет достичь объективности в зарплате и бенефитах сотрудников в привязке к местной экономике
Подбор, найм, перемещение и продвижение	Обеспечивает гарантированный и открытый процесс, основанный на профессиональных компетенциях кандидатов
Программа адаптации	Помогает новым сотрудникам соотнести себя с компанией, ее целями и ценностями
Должностные инструкции	Предоставляет правила и предписания, определяющие как работают сотрудники и чего ожидать
Дисциплинарный порядок, порядок расторжения договоров и порядок разрешения трудовых споров	Предоставляет прямые и последовательные указания по разрешению задач производительности
Взаимодействие с профсоюзами	Способствует пониманию ключевых целей и снижает отношения противоборства
Соблюдение трудового законодательства	Позволяет компании действовать легально и избегать судебных тяжб

УЧР область и компонент	Ценность
УЧР Данные	
Данные о сотрудниках	Способствует соответствующему назначению и обучению персонала, отслеживанию затрат на персонал
Компьютеризация данных	Доступные, точные и актуальные данные важны для эффективного планирования
Личные дела сотрудников	Предоставляют важную информацию о послужном списке сотрудников
Управление производительностью	
Удержание персонала	Гарантирует, что компания рассматривает персонал как стратегический ресурс. Высокая текучка кадров может обойтись дорого и снизить дисциплину внутри компании
Должностные обязанности	Определяют род деятельности сотрудников, и как они работают вместе
Контроль работы персонала	Предоставляет систему для разработки рабочих планов и контроля производительности
Рабочее планирование и анализ производительности	Предоставляет информацию сотрудникам о рабочих обязанностях и уровне производительности
Обучение и развитие персонала	
Обучение персонала	Рентабельный способ развития персонала и организационного персонала
Развитие управленческих навыков и навыков лидерства	Лидерство и хорошие управленческие навыки – ключ для устойчивого развития
Связь с общеобразовательными институтами	Позволяет достичь существенного улучшения качества подготовки и повышения профессионального уровня кадров
Связь со стратегией	
Кадровая стратегия	Позволяет активно вовлекать специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне
Оценка эффективности HR	Позволяет управлять HR-процессами и результатами, адекватно расставлять приоритеты в своей работе. Позволяет аргументировать те или иные статьи бюджета затрат на персонал
Регулярный бенчмаркинг	Позволяет HR-специалистам сопоставить результаты своей деятельности и работы конкурентов, увидеть возможности для повышения эффективности, а также определить мотивационный профиль работника в своей отрасли и регионе присутствия.