

Оглавление

Пример классификатора функций по управлению персоналом	2
Фрагментарность бизнес-процесса	2
Типовые показатели результативности – KPI по процессам управления персоналом	4
Пример описания бизнес-процесса «Поиск, подбор и прием сотрудника в штат компании» (классический стандарт)	6
Функциональная структура бизнес-процесса	9
Структура потоков объектов бизнес-процесса	10
Организационная структура бизнес-процесса	11
Пример описания суб-процесса «Заполнение обходного листа»	12
Пример функциональной структуры бизнес-процесса «Увольнение сотрудника»	13
Пример блок-схемы по стандарту ИСО 9000:2000 (процесс «Прием на работу»)	14

Пример классификатора функций по управлению персоналом

- 3.8 Персонал (Управление человеческими ресурсами)
 - 3.8.1 Поиск и прием на предприятие сотрудников
 - 3.8.1.1 Определение потребности в кадрах на предприятии
 - 3.8.1.2 Подбор кадров
 - 3.8.1.2.1 руководителей структурных подразделений
 - 3.8.1.2.2 специалистов
 - 3.8.1.2.3 рабочих
 - 3.8.1.2.4 служащих
 - 3.8.1.3 Организация набора рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации в соответствии с требованиями
 - 3.8.1.4 Тестирование работников при приеме на работу
 - 3.8.1.5 Прогнозирование потребности в кадрах на предприятии
 - 3.8.1.6 Обеспечение связи с центром занятости
 - 3.8.2 Обучение и профессиональный рост
 - 3.8.2.1 Организация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров
 - 3.8.2.2 Составление плана-графика повышения квалификации руководителей и специалистов
 - 3.8.2.3 Организация работы по аттестации кадров
 - 3.8.2.4 Разработка системы замещения руководителей
 - 3.8.3 Режим рабочего времени
 - 3.8.3.1 Ведение табельного учета
 - 3.8.3.2 Составление графиков рабочего времени
 - 3.8.3.3 Контроль за графиками рабочего времени
 - 3.8.3.4 Учет фактически отработанного времени
 - 3.8.3.5 Проведение анализа использования рабочего времени
 - 3.8.3.6 Установление лимитов на сверхурочные часы и их оплату
 - 3.8.3.7 Контроль за сверхурочными работами
 - 3.8.3.8 Разработка сводного графика отпусков
 - 3.8.3.9 Оформление отпусков
 - 3.8.4 Организация работ по нормированию труда на предприятии
 - 3.8.5 Регистрация и учет

Фрагментарность бизнес-процесса

Практика показала, что чем меньше людей участвует в процессе, тем меньше несоответствий и конфликтов, тем выше такие показатели процесса, как стоимость, время и качество.

Идеологи процессного подхода М. Хаммер и Д. Чампи так сформулировали этот метод совершенствования: *«Уменьшайте количество различных подразделений и сотрудников, участвующих в выполнении одного бизнес-процесса»*. Перефразируя это утверждение можно сформулировать его так: *«Уменьшайте количество организационных разрывов в бизнес-процессе»*.

Основные понятия фрагментарности – это организационный разрыв и функциональный переход (рис. 1).

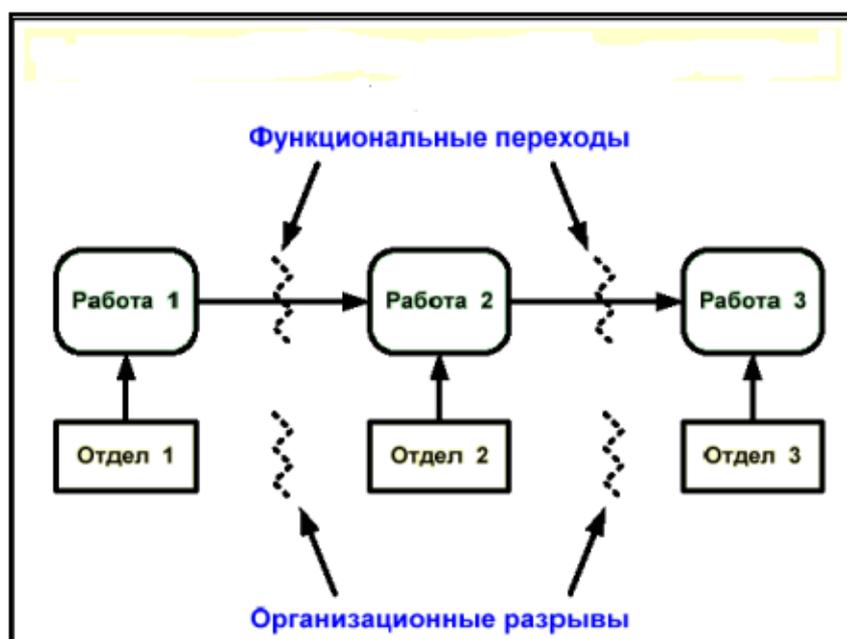


Рисунок 1

Для измерения фрагментарности бизнес-процесса используется показатель степени фрагментарности FRAG, который рассчитывается как процентное отношение количества организационных разрывов к количеству функциональных переходов бизнес-процесса (рис. 2).

Минимальное количество организационных разрывов составляет ноль – случай, когда они отсутствуют. Максимальное количество организационных разрывов равняется количеству функциональных переходов. Соответственно степень организационной фрагментарности может составлять от 0% до 100%.



Рисунок 2

Как использовать значение степени фрагментарности на практике? Абсолютная величина степени фрагментарности большого значения не имеет, так как по ее значению можно только сказать к чему ближе находится бизнес-процесс и поддерживающая его организационная структура – к «функциональности» или «процессности». На вопрос хорошо это или плохо значение степени фрагментарности отвечает недостаточно.

Точно так же при использовании степени фрагментарности надо рассматривать его по отношению к прошлому, нормативам, конкурентам. Например, если при оптимизации бизнес-процессов, коэффициент фрагментарности уменьшается, то это положительный индикатор, который показывает, что оптимизация приведет к улучшению качества, снижению времени и стоимости бизнес-процесса. Если же степень фрагментарности увеличилась – это отрицательный индикатор, который свидетельствует о возможности возникновения организационных проблем при функционировании нового варианта бизнес-процесса.

Типовые показатели результативности – KPI по процессам управления персоналом

- Величина инновационного потенциала
- Производительность персонала
- Уровень удовлетворенности персонала
- Вклад персонала
- Количество предложенных усовершенствований
- Количество тренингов
- Доход на одного сотрудника
- Прибыль на одного сотрудника
- Административные расходы на одного сотрудника
- Отношение оборота к фонду оплаты труда
- Количество сотрудников
- Текучесть персонала
- Средний стаж работы сотрудников в компании
- Средний возраст сотрудников
- Соотношение временных и постоянных работников
- Удельный вес сотрудников с высшим образованием
- Индекс лидерства
- Доля штатных работников в общей численности персонала
- % привлеченных сотрудников в соответствии с требованиями
- Количество сотрудников, имеющих ранг "перспективный"

- Количество обученных сотрудников по темам, чел.
- Процент аттестованных продавцов
- Количество сертифицированных сотрудников
- Коэффициент взаимозаменяемости
- % наличия, в подразделениях и у сотрудников показателей и регламентов
- % исполнения внутренних нормативных документов
- % исполнения запланированных мероприятий по развитию
- % менеджеров, имеющих управленческие степени (MBA , РМР и пр.)
- Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов
- Уровень автоматизации
- Индекс универсальности системы
- Производительность компьютерных систем
- Степень информационной фрагментарности бизнес-процессов - IFRAG

Пример описания бизнес-процесса «Поиск, подбор и прием сотрудника в штат компании» (классический стандарт)

1. Точка зрения и цели описания бизнес-процесса, назначение и тип бизнес-процесса

Точка зрения: генерального директора

Цель описания бизнес-процесса: повышение соответствия заполненных вакансий требованиям к штатным единицам

Назначение бизнес-процесса: обеспечение компании необходимыми специалистами

Тип бизнес-процесса: обеспечивающий

2. Окружение бизнес-процесса

2.1. Выходы и клиенты бизнес-процесса

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненное рабочее место	Профильное подразделение
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ, трудовая книжка, личное дело, карточка Т-12	Кадровый архив
Информация об отказе	Соискатель
Объявления	Средства массовой информации - СМИ

2.2. Входы и поставщики бизнес-процесса

Первичные входы	Первичные поставщики
Запрос	Профильное подразделение
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Соискатель	Рынок труда
Резюме	Бизнес-процесс «Сбор данных по специалистам»
Резюме	Кадровые агентства
Контакт с соискателем	Сотрудники компании
Телефонный звонок, резюме	Рынок труда
Информация о кадровом резерве	Бизнес-процесс «Формирование кадрового резерва»

2.3. Основные этапы (работы) бизнес-процесса:

первичный отбор;
проведение встречи;
вторичный отбор;
стандартное согласование кандидатур;
оформление трудовых отношений.

2.4. Событийные границы бизнес-процесса:

Начало бизнес-процесса: поступил запрос от профильного подразделения.

Окончание бизнес-процесса: специалист направлен на рабочее место.

2.5. Диаграмма окружения бизнес-процесса:



Функциональная структура бизнес-процесса

Первичный отбор	Проведение встречи	Вторичный отбор	Стандартное согласование кандидатур	Оформление трудовых отношений
<ol style="list-style-type: none"> 1. Просмотр резюме 2. Формирование списка звонков 3. Выполнение звонков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласование времени встречи 2. Проведение встречи 3. Сортировка резюме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление представлений 2. Согласование интересных представлений с начальником управления персоналом 3. Формирование группы из трех кандидатов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформление листа согласований 2. Прохождение согласования 3. Принятие решения о предоставлении и листа согласований генеральному директору 4. Получение решения у генерального директора 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение даты выхода на работу 2. Сбор документов 3. Оформление приказа о приеме на работу 4. Передача приказа на подпись Генеральному Директору 5. Направление нового сотрудника на рабочее место

Структура потоков объектов бизнес-процесса

Информация на бумажных носителях (документы)	Устная информация	Информация в электронном виде	Прочие потоки объектов
<ul style="list-style-type: none"> • Запрос • Ежедневный отчет • Представление • Лист согласований • Резюме (от соискателей, используемое при отборе) • Приказ, трудовая книжка, личное дело, карточка Т-12 • Решение директора о приеме 	<ul style="list-style-type: none"> • Запрос к соискателю • Телефонный звонок • Устные комментарии • Информация об отказе • Контакт с соискателем 	<ul style="list-style-type: none"> • Объявления • Резюме (из кадровых агентств, из бизнес-процесса «Сбор данных по специалистам» , от соискателей) • Информация о кадровом резерве 	<ul style="list-style-type: none"> • Соискатель • Заполненное рабочее место

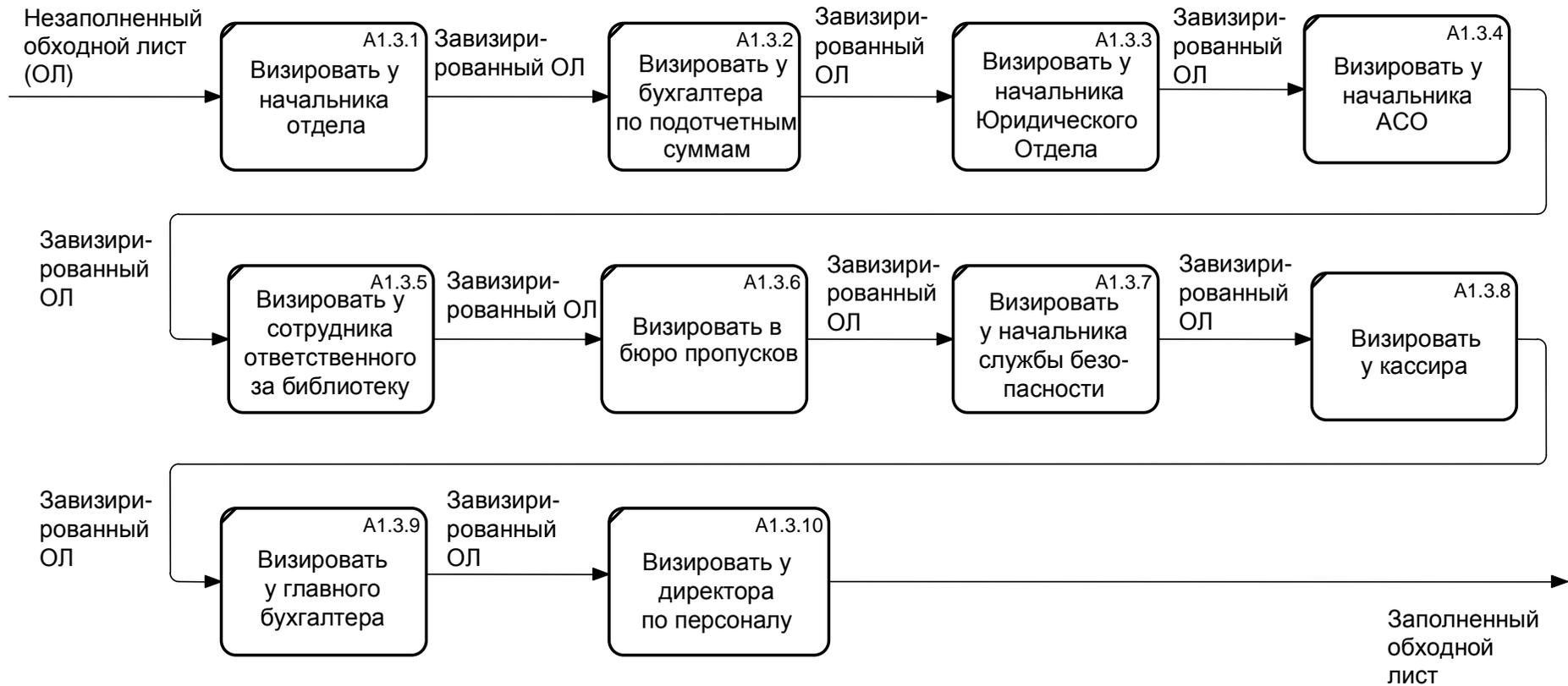
Организационная структура бизнес-процесса

Распределение ответственности (матрица ответственности) в бизнес-процессе «Прием специалиста в штат компании»

1. Генеральный Директор (ГД);
2. Начальник Управления Персоналом (НУП);
3. Руководитель Профильного Подразделения (РПП);
4. Менеджер по Подбору Персонала (МПП);
5. Менеджер по Документообороту Трудовых Отношений (МДТО);

Основные этапы бизнес-процесса	Первичный отбор	Проведение встречи	Вторичный отбор	Стандартное согласование кандидатур	Оформление трудовых отношений
Организационная структура процесса					
1. Генеральный Директор (ГД)				X	
2. Начальник Управления Персоналом (НУП)			X		
3. Руководитель Профильного Подразделения (РПП)				X	
4. Менеджер по Подбору Персонала (МПП)	X	X		X	
5. Менеджер по Документообороту Трудовых Отношений (МДТО)					X

Пример описания суб-процесса «Заполнение обходного листа»



Пример функциональной структуры бизнес-процесса «Увольнение сотрудника»



Пример блок-схемы по стандарту ИСО 9000:2000 (процесс «Прием на работу»)

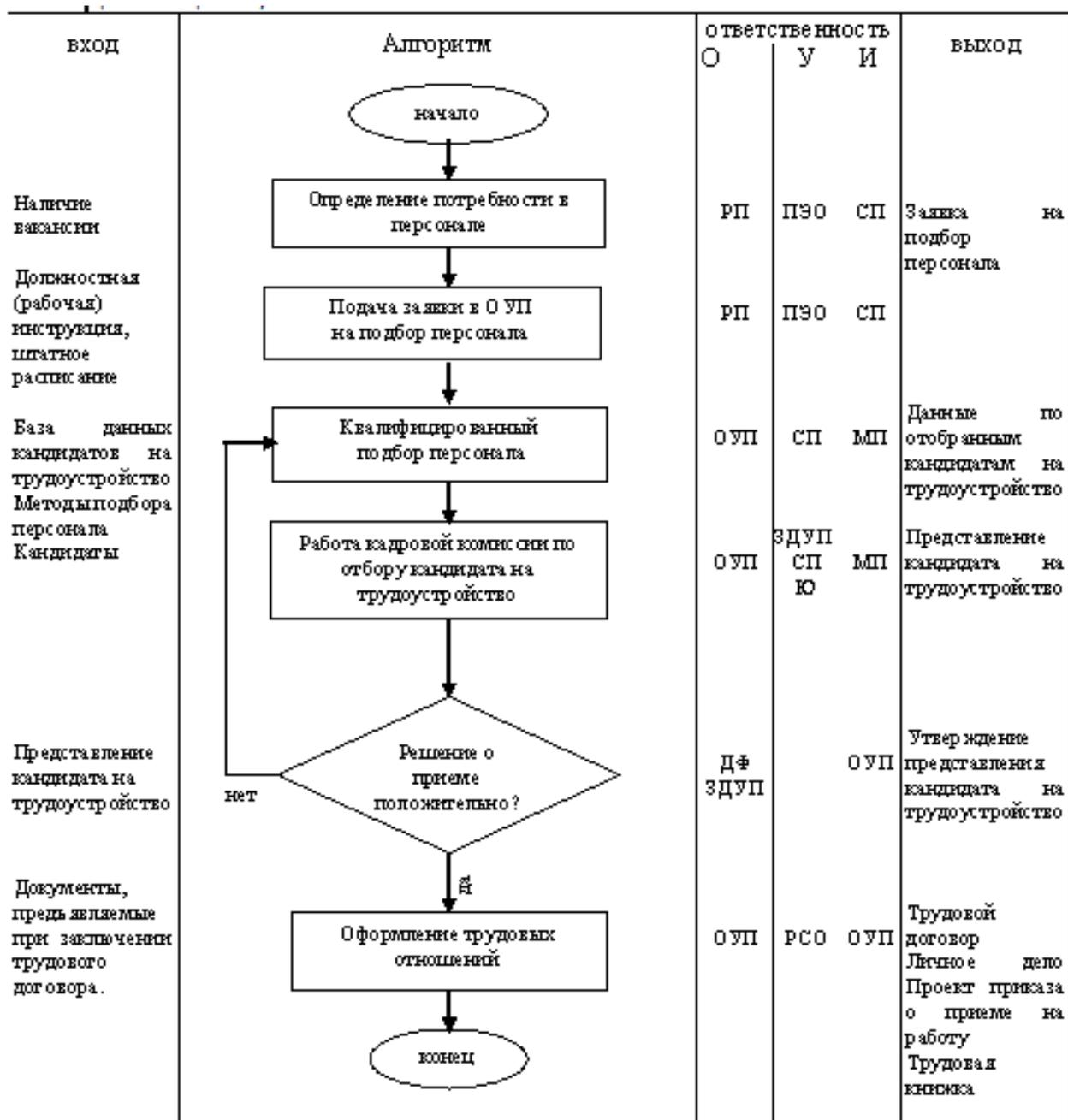
Внедрение международного стандарта менеджмента качества ИСО требует описания и документирования всех процессов управления предприятия, в том числе и процессов управления персоналом. Один из документов описания – блок-схема процесса. Блок-схема строится по шаблону и включает:

- **вход процесса** (документы, база данных и т.д.);
- **алгоритм**, который представлен графическим изображением процедур (работ) процесса;
- **ответственность** за выполнение процедур процесса (кто ответственный за данную работу, кто ее исполняет, и кто принимает участие);
- **выход процесса** (документ, действие и т.д.).

Шапка шаблона представлена на рисунке

Вход	Алгоритм	Ответственность			Выход
		О	У	И	
Наличие вакансии Должност. инструкция штатное расписание	<pre> graph TD Start([начало]) --> Step1[Определение потребности в персонале] Step1 --> Step2[Подача заявки на подбор персонала] Step2 --> End[И т.д.] </pre>	РП	ПЭО	СП	Заявка на подбор персонала

Образец этой блок-схемы представлен на рисунке ниже.



Используемые сокращения:

ДФ – директор фабрики;

ЗДУП – заместитель директора по режиму и управлению персоналом;

МП – менеджер по персоналу отдела управления персоналом;

ОУП – отдел управления персоналом;

ПЭО – планово-экономический отдел;

РП – руководитель структурного подразделения;

РСО – режимно-секретный отдел;

СП – структурные подразделения;