

## 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

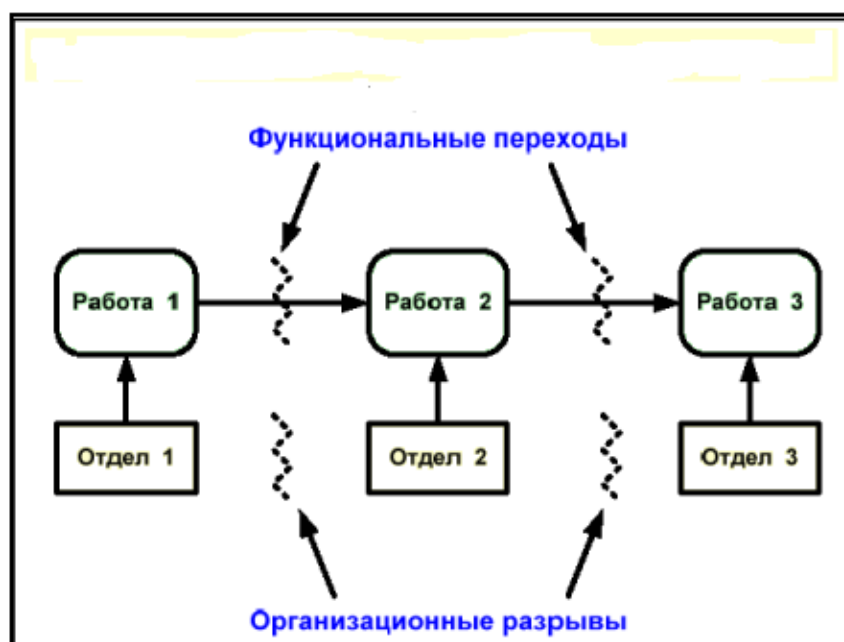
- 3.8 Персонал (Управление человеческими ресурсами)
  - 3.8.1 Поиск и прием на предприятие сотрудников
    - 3.8.1.1 Определение потребности в кадрах на предприятии
    - 3.8.1.2 Подбор кадров
      - 3.8.1.2.1 руководителей структурных подразделений
      - 3.8.1.2.2 специалистов
      - 3.8.1.2.3 рабочих
      - 3.8.1.2.4 служащих
    - 3.8.1.3 Организация набора рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации в соответствии с потребностями предприятия
    - 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"> <li>1. Просмотр резюме</li> <li>2. Формирование списка звонков</li> <li>3. Выполнение звонков</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласование времени встречи</li> <li>2. Проведение встречи</li> <li>3. Сортировка резюме</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составление представлений</li> <li>2. Согласование интересных представлений с начальником управления персоналом</li> <li>3. Формирование группы из трех кандидатов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оформление листа согласований</li> <li>2. Прохождение согласования</li> <li>3. Принятие решения о предоставлении и листа согласований генеральному директору</li> <li>4. Получение решения у генерального директора</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение даты выхода на работу</li> <li>2. Сбор документов</li> <li>3. Оформление приказа о приеме на работу</li> <li>4. Передача приказа на подпись Генеральному Директору</li> <li>5. Направление нового сотрудника на рабочее место</li> </ol>

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

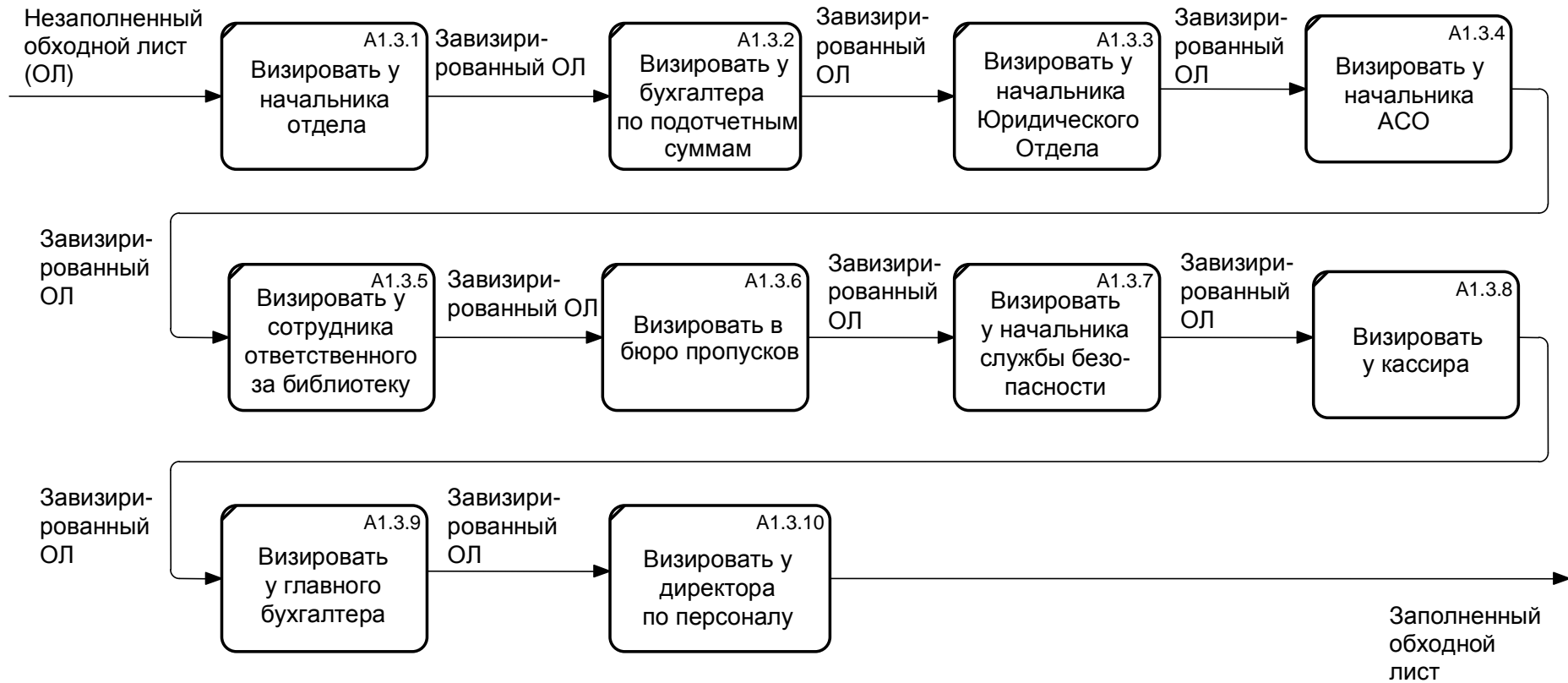
## Организационная структура бизнес-процесса

### 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);

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

### 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»)

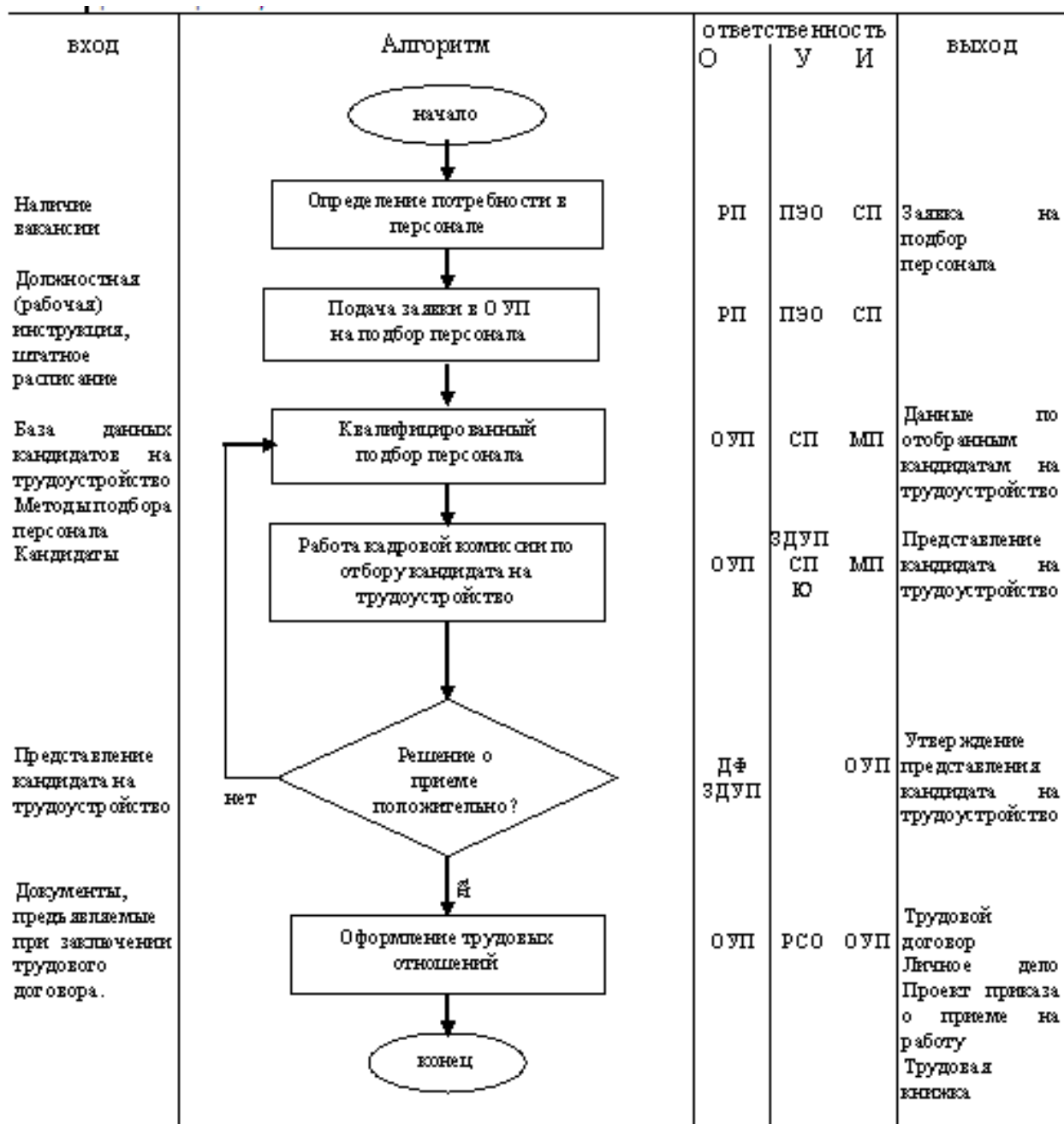
Внедрение международного стандарта менеджмента качества ИСО требует описания и документирования всех процессов управления предприятия, в том числе и процессов управления персоналом. Один из документов описания – блок-схема процесса. Блок-схема строится по шаблону и включает:

- **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]) --&gt; Step1[Определение потребности в персонале]     Step1 --&gt; Step2[Подача заявки на подбор персонала]     Step2 --&gt; 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;