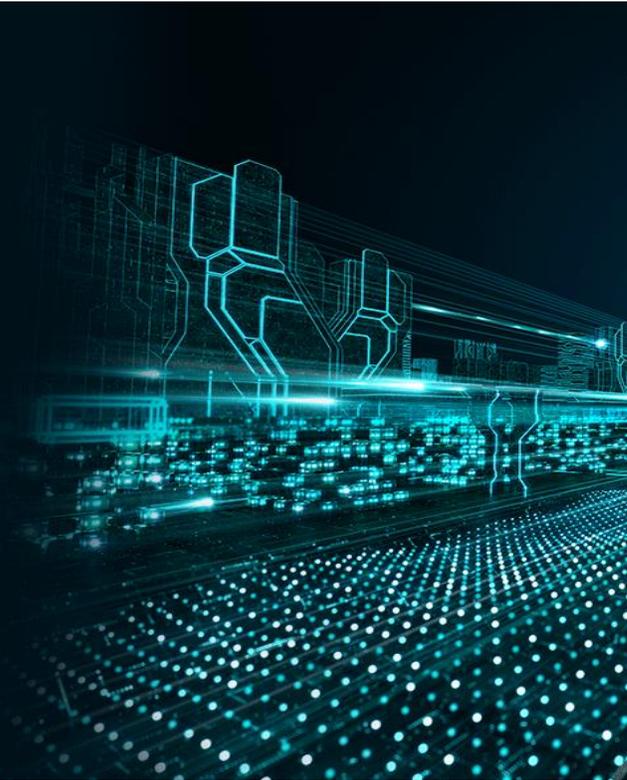


Администрирование HR-процессов

*БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
КОМПАНИИ*

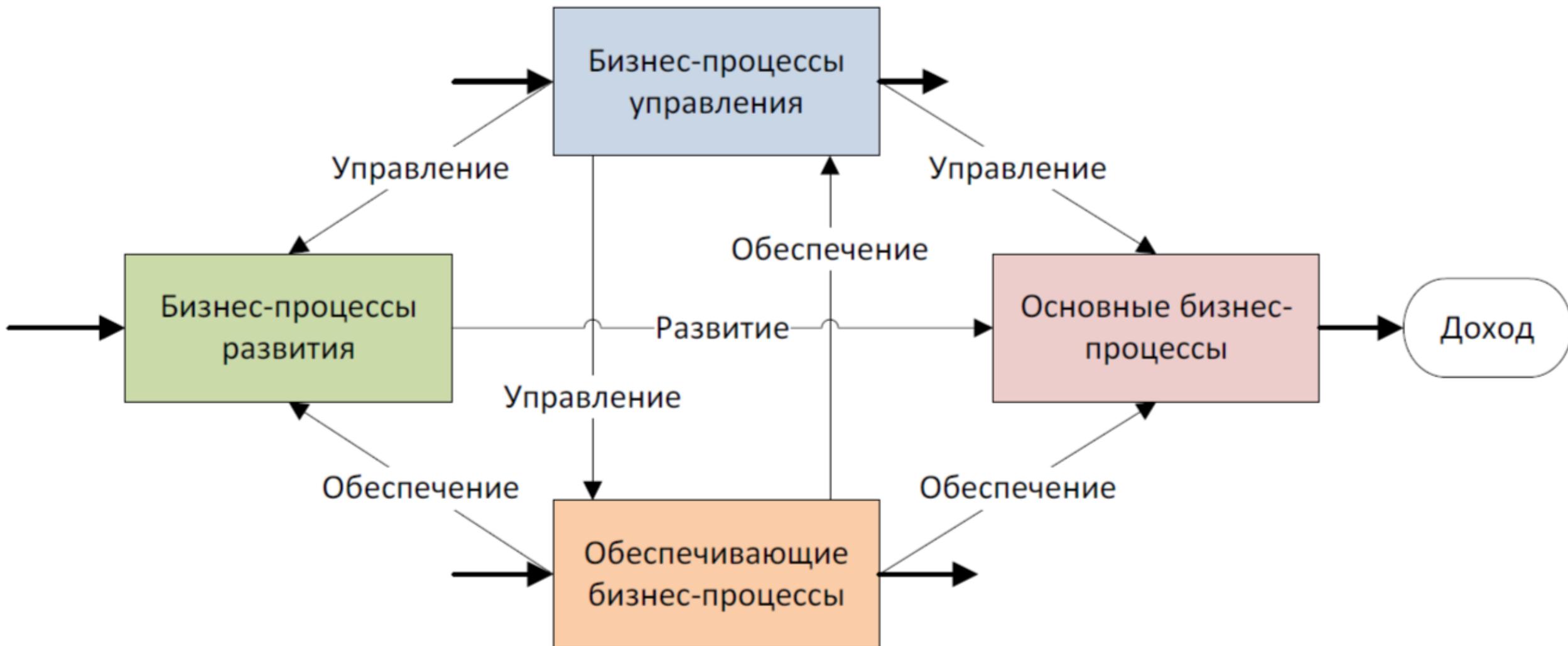


HR

Бизнес-процесс

это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей

Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления



Классификация бизнес-процессов в организации

Основные бизнес-процессы

генерируют доходы компании.

К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода

Сопутствующие бизнес-процессы

процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода

Вспомогательные бизнес-процессы

процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт

Классификация бизнес-процессов в организации

Бизнес-процессы управления

процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом

Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий

Бизнес-процессы развития

процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы

Характеристики основных бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией• Бизнес-процессы, которые создают продукт представляющий ценность для внешнего клиента• Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов• Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги	<ul style="list-style-type: none">• Представляют «зеркальное отражение» бизнес - направлений деятельности• Являются источником генерирования доходов• Определяют профиль бизнеса• Имеют стратегическое значение• Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании

Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов

Определения

- Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, структурные подразделения и сотрудники организации
- Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации

Отличительные особенности

- Выходы могут продаваться на внешнем рынке
- Не имеют стратегического значения
- Могут превратиться в основной бизнес-процесс
- Могут отмереть в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг

Характеристики бизнес-процессов управления

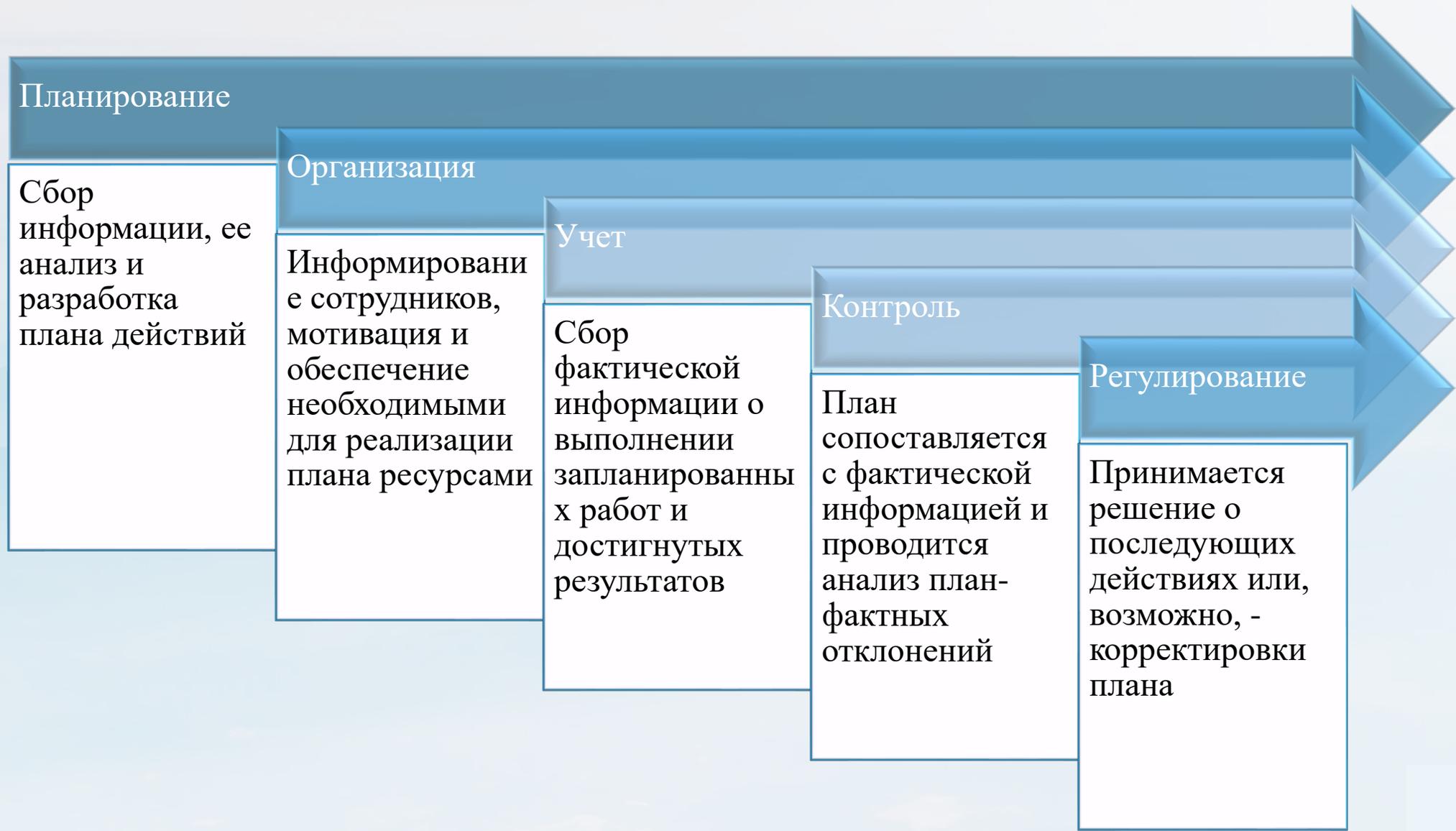
Определения

- Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность
- Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации

Отличительные особенности

- Имеют типовую внутреннюю структуру: планирование, организация; учет, контроль, регулирование
- Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет

Стандартная цепочка управленческого цикла



Характеристики бизнес-процессов развития

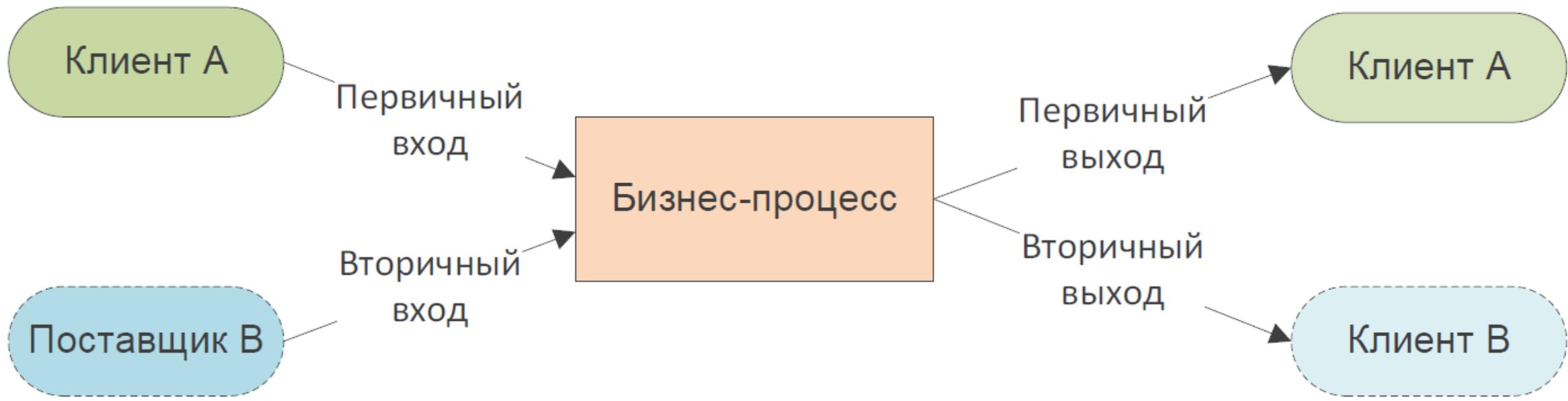
Определения

- Бизнес-процессы целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе
- Бизнес-процессы целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации

Отличительные особенности

- На 80% представляют из себя проекты — процессы, которые выполняются один раз
- Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами
- Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному

Схема окружения бизнес-процесса

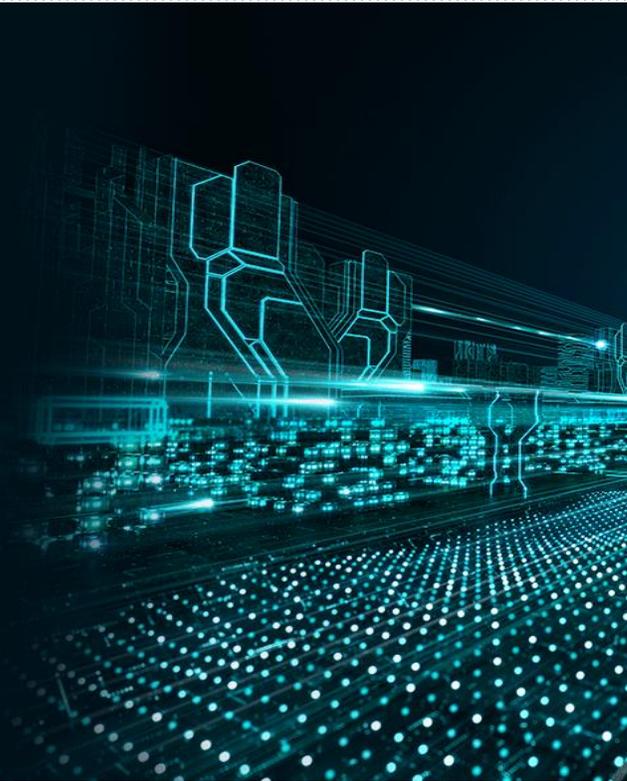


Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса

Элемент	Определение и характеристики
Первичный выход	Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. Определяется целью, назначением бизнес-процесса.
Вторичный выход	Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса.
Первичный вход	Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса — заказ клиента, план закупок и т. д.
Вторичный вход	Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса — стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.

Администрирование HR-процессов

*АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ*



HR

Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации

Критерии

Важность бизнес-процесса

- характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании

Проблемность бизнес-процесса

- целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным (согласно классическому определению проблемы), а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность компании ее основных конкурентов на рынке

Возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса

- выбрать те процессы, улучшения которых можно провести с наименьшими затратами

Оценка важности бизнес-процессов

1. Определение критических факторов успеха организации — КФУ
2. Определение степени важности бизнес-процессов при их сопоставлении с критическими факторами успеха

		Критические факторы успеха							Важность (кол-во КФУ)
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бизнес-процессы	БП-1			X				X	2
	БП-2	X	X		X		X		4
	БП-3	X	X	X			X	X	5
	БП-4		X	X	X				3
	БП-5		X	X	X	X	X	X	6
	БП-6	X					X	X	3
	БП-7			X	X	X	X		4
	БП-8	X	X			X	X	X	5
	БП-9			X		X			2
	БП-10		X				X		2

Оценка проблемности бизнес-процессов

- 1. Оценивание по 5-бальной шкале все бизнес-процессы на предмет соответствия их текущего состояния желаемому, а также конкурентной ситуации в отрасли
- 2. Значение 1 присваивается самым результативным и эффективным процессам, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается процессам в неудовлетворительном состоянии, в которых имеется много проблем, и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности

Степень проблемности процесса	Критерии
Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Оценка проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5) 1 – наименее сильная 5 – наиболее сильная	Проблемность (по шкале 1-5) 1 – наименее проблемный 5 – наиболее проблемный
1				

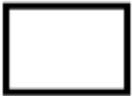
Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

Важность процесса (кол-во КФУ)	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Проблемность процесса				

Цветовая легенда (зона проблемности):



Высокий приоритет



Средний приоритет



Низкий приоритет

Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

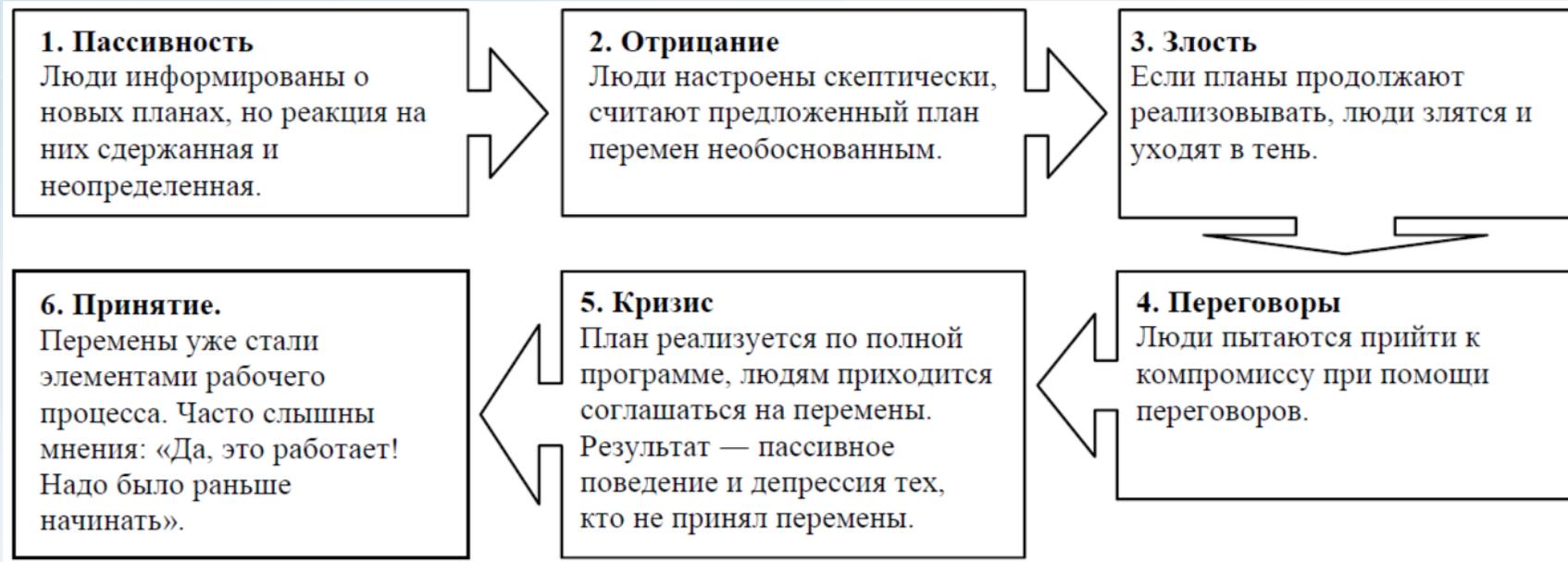
Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений

1. Группа барьеров «Финансы»

- Сюда относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений

2. Группа барьеров «Персонал»

- Сюда относятся ситуации, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников



Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

3. Группа барьеров «Законодательство»

- относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства

Другие специфические барьеры отрасли

Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1–8) 1 — наименее важный 7 — наиболее важный	Проблемность (по шкале 1–5) 1 — наименее проблемный 5 — наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1–5) 1 — наименее возможно 5 — наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3–17) 3 — наименее приоритетный 18 — наиболее приоритетный
------------------------	---	---	---	--

ЕСТЬ ВОПРОСЫ?

