

Тема № 14

Документальная регламентация деятельности управленцев

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Документы, регламентирующие работу менеджера

Рост интереса государственных и муниципальных органов, различных компаний по производству товаров и услуг к вопросам регламентации деятельности своих сотрудников вызван распространением международных стандартов серии ИСО 9000 и 9001 и принятием национальных стандартов ГОСТ ИСО, посвященных системе менеджмента качества.

ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Управление документами. Общие требования» рекомендует наличие регламентирующего документа «для каждого процесса деловой деятельности».

Документы, регламентирующие работу менеджера

- В середине 2000-х г.г. началась деятельность по разработке административных регламентов исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, устанавливающих сроки и последовательность административных процедур и административных действий.
- В 2010 г. был принят Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», закрепивший определение «административный регламент».

Административный регламент

- Это нормативный правовой акт, устанавливающий порядок предоставления государственной или муниципальной услуги и стандарт предоставления или муниципальной услуги.

В административном регламенте четко прописано, кто и в какой последовательности выполняет административные процедуры, предусмотренные для оказания государственной услуги, в какие сроки и на основании каких документов.

Сотрудник обязан четко следовать требованиям регламента, соблюдать установленные сроки и процедуры.

Административный регламент

Согласно требованиям законодательства административные регламенты должны быть разработаны на все услуги, включенные в реестр государственных услуг.

Административный регламент является основным инструментом административной реформы, цели и задачи которой изложены в Концепции административной реформы и сводятся к созданию сервисно-ориентированного государства (Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005г. № 1789-р «О концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах»).

Документы, регламентирующие работу менеджера

В российских компаниях разработка пакета регламентирующих документов в массовом порядке пока не проводится, исключение составляют крупные компании, стремящиеся к выходу на международный рынок, а также к привлечению иностранных инвесторов, для которых соответствие международным нормам, в частности стандартам ИСО, является одним из факторов, повышающих инвестиционную привлекательность.

Документы, регламентирующие работу менеджера

Во многих западных компаниях используется процессная модель организации деятельности, которая определяется стандартами ИСО как один из принципов системы менеджмента качества. Ее особенностью является высокий уровень детализации порядка выполнения работ.

Как правило, вся деятельность компании разбивается на процессы, которые объединены в три большие группы: процессы управления, основные процессы и поддерживающие процессы.

Процессная модель организации деятельности

К процессам управления относятся бизнес-планирование, управление кадровыми ресурсами, внутренний аудит, юридическое сопровождение.

Основными процессами являются оперативная деятельность, продажи, снабжение – процессы, создающие услугу, являющиеся основными источниками прибыли.

К последней группе относятся финансы, офис-менеджмент, информационные технологии и др. Эти процессы обеспечивают функционирование инфраструктуры компании.

Процессная модель организации деятельности

Регламентирующие документы отличаются друг от друга уровнем регламентации. В соответствии со стандартом ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» в организации не может быть меньше четырех уровней документов.

Первый уровень: руководство по качеству, документированная политика в области качества.

Второй уровень: описание процессов.

Третий уровень: детализированная рабочая документация, инструкции по контролю, отчеты, рабочие инструкции по качеству, инструкции по охране труда, нормативно-техническая документация.

Четвертый уровень: первичные носители записей по качеству (документы, содержащие достигнутые результаты и свидетельства осуществленной деятельности).

Процессная модель организации деятельности

Технический отчет ISO/TR 10013 «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества» разбивает третий и четвертый уровень регламентации и доводит их до девяти: 1. политика в области качества, 2. руководство по качеству, 3. документированные процедуры, 4. рабочие инструкции, 5. формы, 6. планы по качеству, 7. спецификации, 8. внешние документы, 9. записи.

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» под процессом понимают «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующую входы в выходы.» Таким образом, процесс – это логически завершённое действие, а в описании процесса подробно зафиксировано, как достичь заданного результата.

Во внутренних документах перечисляются цели документирования процесса: понимание комплекса процессов; измерение процесса; улучшение процесса; стандартизация процессов.

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Документированный процесс становится инструментом управления, с его помощью можно измерять результаты деятельности, соотносить их с запланированными показателями, выявить слабые места и оптимизировать, поэтому утвержденный процесс представляет собой самый оптимальный на данном этапе развития организации путь к достижению поставленных целей. Описанием процессов и их пересмотром в компаниях занимаются специально созданные отделы бизнес-процессов и качества.

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Как правило, описание процесса состоит из двух уровней – global guidelines, или «глобальное руководство», и непосредственно описание процесса, состоящее из стандарта и блок-схемы.

Глобальное руководство обязательно для применения всеми подразделениями компании, где бы они не располагались. Оно содержит в себе минимальные требования для процесса, устанавливает цели, ответственность на всех уровнях, сферу применения.

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Стандарт процесса имеет похожую структуру: общее, сфера применения, ответственность, но дополнен перечнем всех процессов, процедур и документов, применяемых в данном процессе. Разрабатывается, как правило, не в головном офисе, а в подразделениях.

Двухуровневая структура документа, состоящая из требований глобального уровня и регионального стандарта, унифицирует все регламентирующие документы, созданные в филиалах и представительствах компании.

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Непосредственно описание бизнес-процесса представляется в виде блок-схем. Они четко очерчивают структуру и границы процесса и позволяют наглядно продемонстрировать связи, последовательность действий, входы и выходы процесса.

Блок-схема состоит из трех столбцов: в первом столбце схематично изображена последовательность действий, во втором приведены комментарии, сроки выполнения каждого этапа, третий столбец содержит ссылки на взаимосвязанные процессы.

Document processing
Collect & Check incoming invoices
Manually

Описание бизнес-процесса - один из основных видов регламентирующих документов

Как видно из рисунка, ячейка разбита на три области: в верхней области указывается исполнитель действия, в средней – непосредственно действие, нижняя предназначена для указания инструментов, используемых при осуществлении действия. Это наиболее удобный способ отразить наглядно и схематично всю необходимую информацию для сотрудника.

Верхний колонтитул в блок-схеме бизнес-процесса содержит следующую информацию: название процесса; владелец процесса; уровень применения; дата внедрения; количество страниц.

В нижнем колонтитуле содержится указание на автора, номер версии и идентификационный номер процесса.

Основной язык описания процессов – английский, допускается перевод на национальный язык, но с английской обязательной версией.

Документированные процедуры или рабочие инструкции

Под процедурой понимается «установленный способ осуществления деятельности или процесса». То есть процесс передает последовательность действий для достижения запланированного результата и содержит указание на исполнителя, требования к срокам и качеству исполнения, являясь своего рода стандартом.

Целью описания процесса является отображение последовательности действий, а не детальное описание порядка выполнения работ. Для этого существует описание процедуры, всегда привязанное к процессу.

Документированные процедуры или рабочие инструкции

Основным назначением рабочих инструкций или процедур является описание «критических участков деятельности».

К целям документирования процедур относятся: подготовка инструкций по выполнению процедуры для сотрудников; стандартизация процедур; четкое определение видов деятельности.

В данном случае документирование преследует цель описания процедуры так, чтобы она была уже не инструментом управления, а инструкцией для пользователя, т.е. на первый план выходит фиксация и передача информации.

Документированные процедуры или рабочие инструкции

Описание процедуры представляет собой текстовый документ с метаданными, к которым относятся: название процедуры; идентификационный номер; номер версии; дата создания документа; автор документа и исполнитель. Эти метаданные обязательны для всех документированных процедур.

Далее указываются цели создания процедуры, т.е. тот результат, который должен быть достигнут при ее использовании, например, «обеспечить высокое качество сервиса клиентам в условиях отсутствия ответственного исполнителя». Указываются технические инструменты, задействованные в процессе выполнения процедуры, и общие комментарии к процедуре (ссылка на процесс, общая информация). Непосредственно описание процедуры оформлено в виде последовательности действий и указания на исполнителя.

Документы, регламентирующие работу менеджера

Сотрудники заинтересованы в регламентации своей деятельности, понимая все преимущества такого подхода к организации деятельности. Доступность документов позволяет избежать потери времени на поиск нужной информации. Кроме того, в описании бизнес-процессов и описании процедур используются накопленный опыт и новации, что позволяет исключить ошибки и неточности.

Преимущества регламентации деятельности

Для сотрудников, занятых оперативной работой, регламентация позволяет сконцентрировать всю необходимую информацию для качественного исполнения своих обязанностей. При этом такие сотрудники, первыми сталкиваясь на практике с изменениями внешних или внутренних условий, могут инициировать создание новых, необходимых в работе регламентирующих документов.

Преимущества регламентации деятельности

Руководство компании благодаря регламентирующим документам (описаниям бизнес-процессов и описаниям процедур) имеет четкое представление о том, как организована работа, какие процессы, отражающие внутренние и внешние условия, протекают в организации.

На основе этой информации руководством принимаются управленческие решения, связанные с планированием, мониторингом, оптимизацией деятельности, что позволяет постоянно повышать качество труда и эффективность деятельности и достигать целей, поставленных руководством компании.

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

К основным документам относятся: штатное расписание, организационная структура, коллективный договор, Положение о персонале (трудовой распорядок), Положение о подразделении, должностная инструкция, трудовой договор работника.

Правила внутреннего трудового распорядка организации – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности, ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

Положение о персонале содержит разделы: общие положения, правила приема на работу, права и обязанности работников и администрации, рабочее время и время отдыха, отпуска, командирование, временное откомандирование и перевод на новое место работы, заработная плата, социальное страхование и компенсации, меры поощрения и дисциплинарные меры, освобождение от работы, рассмотрение трудовых споров.

Этот документ особенно необходим в организациях, где нет трудового договора.

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

- Положение о структурном подразделении** содержит разделы: общие положения, основные задачи, структуру, функции, права, ответственность, взаимоотношения и связи с другими подразделениями, организация работы.
- В Должностных инструкциях** закрепляется и регламентируется разделение труда внутри подразделения. Роль должностной инструкции – обеспечить персональную ответственность за выполнение функций, возложенных на подразделение, установить баланс прав, обязанностей и ответственности для каждого рабочего места.

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

Содержание Должностной инструкции:

1. Общие положения – основные сведения о должности: ее полное наименование, основные нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник, занимающий должность, подчиненность работника, порядок назначения на должность и освобождения от должности, необходимый уровень образования и опыта работы для занятия данной должности;
2. Должностные обязанности – функции, работы, процедуры, выполняемые работником, которые вытекают из особенностей разделения и кооперации труда в подразделении и квалификационной характеристики должности

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

3. Права работника, занимающего данную должность: полномочия, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей, в том числе права на инициативу, на получение необходимой и своевременной информации и документов от исполнителей, на участие в принятии решений, на распоряжение ресурсами, на визирование документов, на осуществление контроля и т.п.
4. Ответственность – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Работник обязуется лично выполнять определенную соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие правила внутреннего трудового распорядка

Документы, регламентирующие трудовые отношения в организациях различных организационно-правовых форм

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Он включает следующие пункты: формы, системы и размеры оплаты труда; выплата пособий, компенсаций; механизмы регулирования оплаты труда; занятость; переобучение; условия высвобождения сотрудников; рабочее время и время отдыха; улучшение условий и охраны труда; соблюдение интересов работников при приватизации организации или ведомственного жилья; экологическая безопасность и охрана здоровья; гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением; оздоровление и отдых работников и членов их семей; контроль за выполнением условий коллективного договора; порядок внесения изменений и дополнений; ответственность сторон; отказ от забастовок при выполнении условий коллективного договора и т.д.