

Бизнес-процессы:

Описание, оптимизация, регламентация

Коршак Наталья

*Эксперт регламентации деятельности
на*

основе оптимизации бизнес-процессов

ПРОГРАММА КУРСА

*Система регламентации
деятельности*

*Технологии описания
и оценки бизнес-процессов
базового уровня*

*Внедрение регламентирующих
документов и проблемы изменения
корпоративной культуры*



*Процессный подход
к организации деятельности
компании*

*Технология регламентации
деятельности компании*

1

**[СИСТЕМА РЕГЛАМЕНТАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ]**

1. ОБЩАЯ СТРУКТУРА ДОКУМЕНТОВ (ПРИМЕР)

Документы компании:

■ Регламентирующие

Распорядительные: решение, приказ (по основной деятельности), распоряжение, служебная записка с резолюцией

Организационные: положения о должностных лицах, положения о подразделениях, должностные инструкции, структура и штатная численность

Нормативные: положения, порядки, инструкции, концепции, спецификации, методики

Планово-учетные: планы и др.

■ Информационно-справочные

Записка, сообщение, справка, протокол, акт

■ Производственные

Проектно-конструкторская документация (технологические карты, чертежи т.п.)

■ Коммерческие

Коммерческое предложение, контракт/договор, дополнительное соглашение, гарантийное письмо, претензия, ответ на претензию, исковое заявление, доверенность, расписка

■ Финансовые

Первичные учетные документы, сводные учетные документы (учетные регистры), бухгалтерские отчеты

■ Кадровые

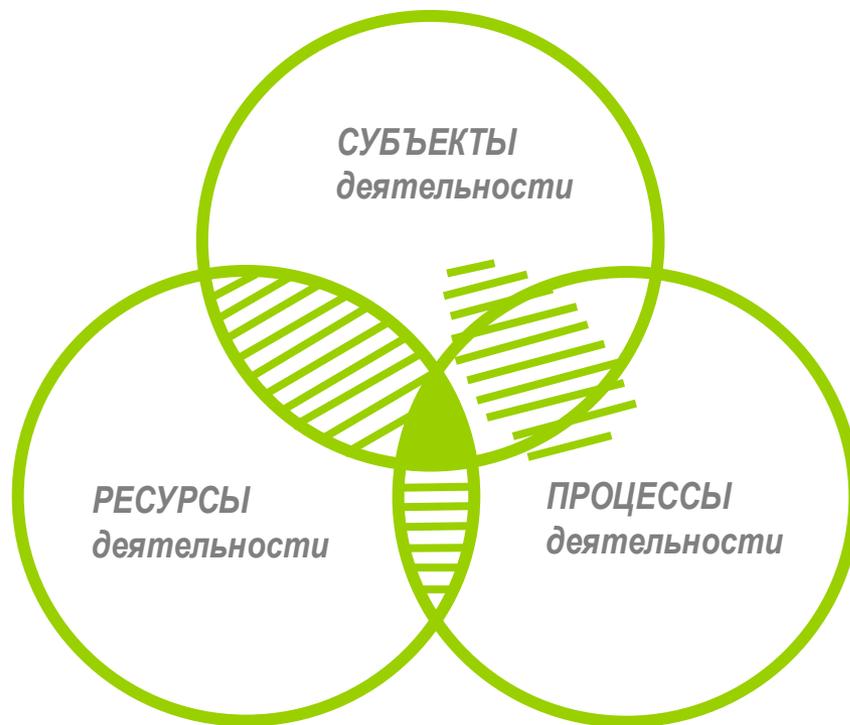
■ Имущественные

На право владения недвижимостью, Лицензии/Патенты, сертификаты

2. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРЕХ ГРУПП ОБЪЕКТОВ В КОМПАНИИ

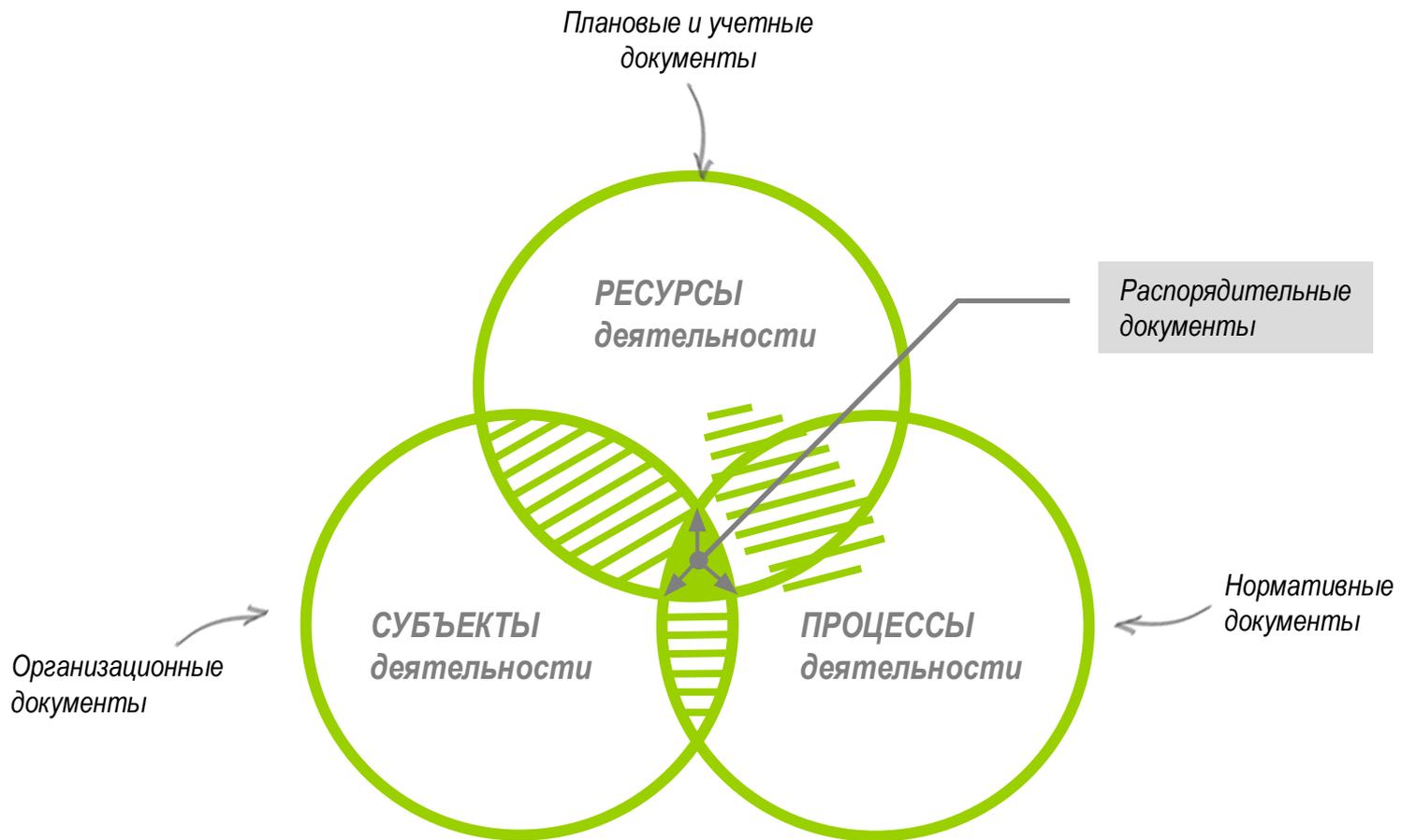
Деятельность коммерческой организации

Что надо регламентировать



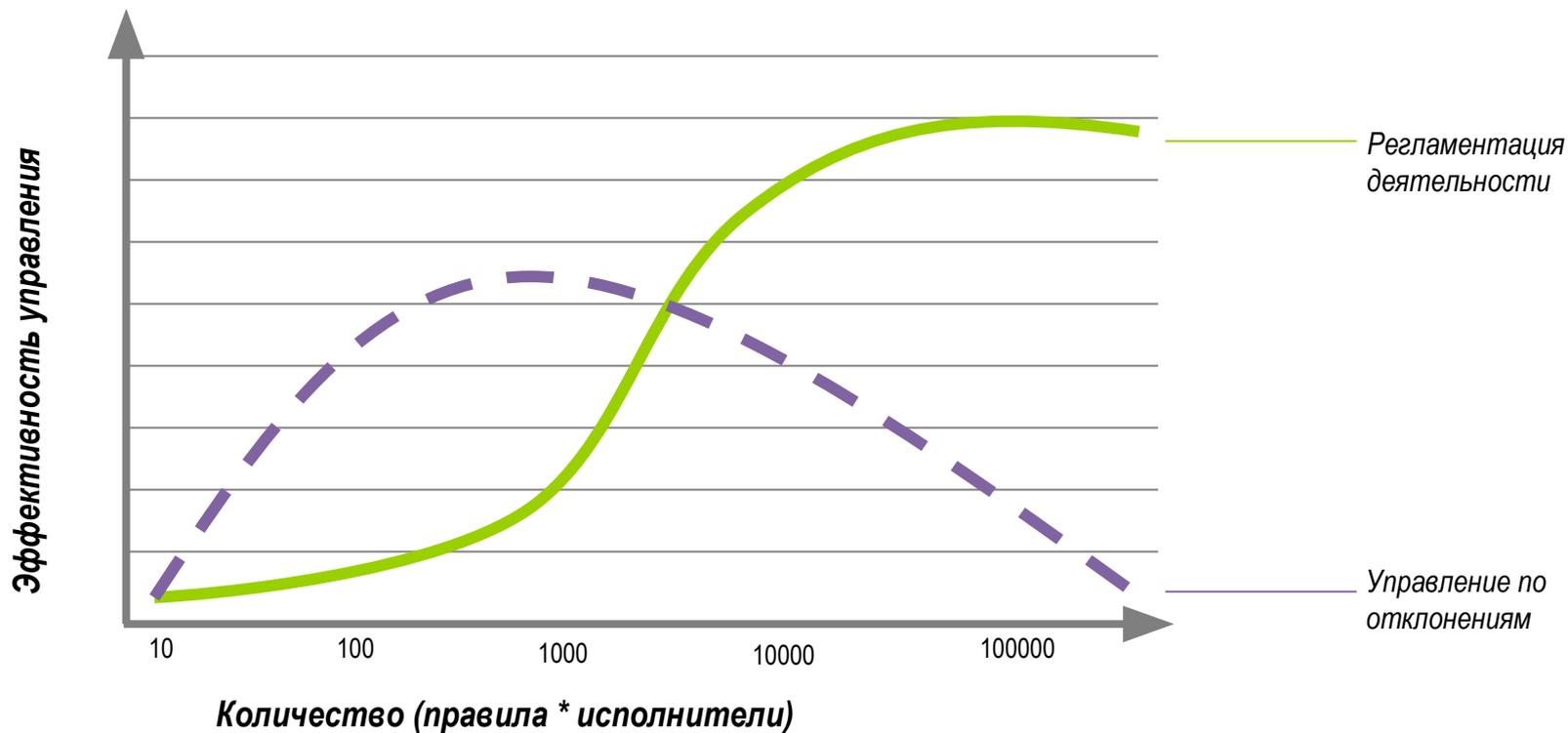
3. КАТЕГОРИИ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ

Деятельность коммерческой организации
Способы регламентации



4. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ?

Для чего нужна регламентация?



4. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ?

Для чего нужна регламентация?

ПРАВИЛО

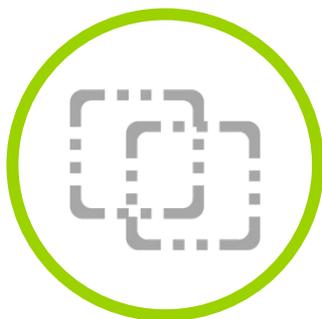


Действия сотрудника в *стандартной* ситуации по *самостоятельному* принятию *типового/стандартного решения* и его последующей реализации

2

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД
К ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

1. ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



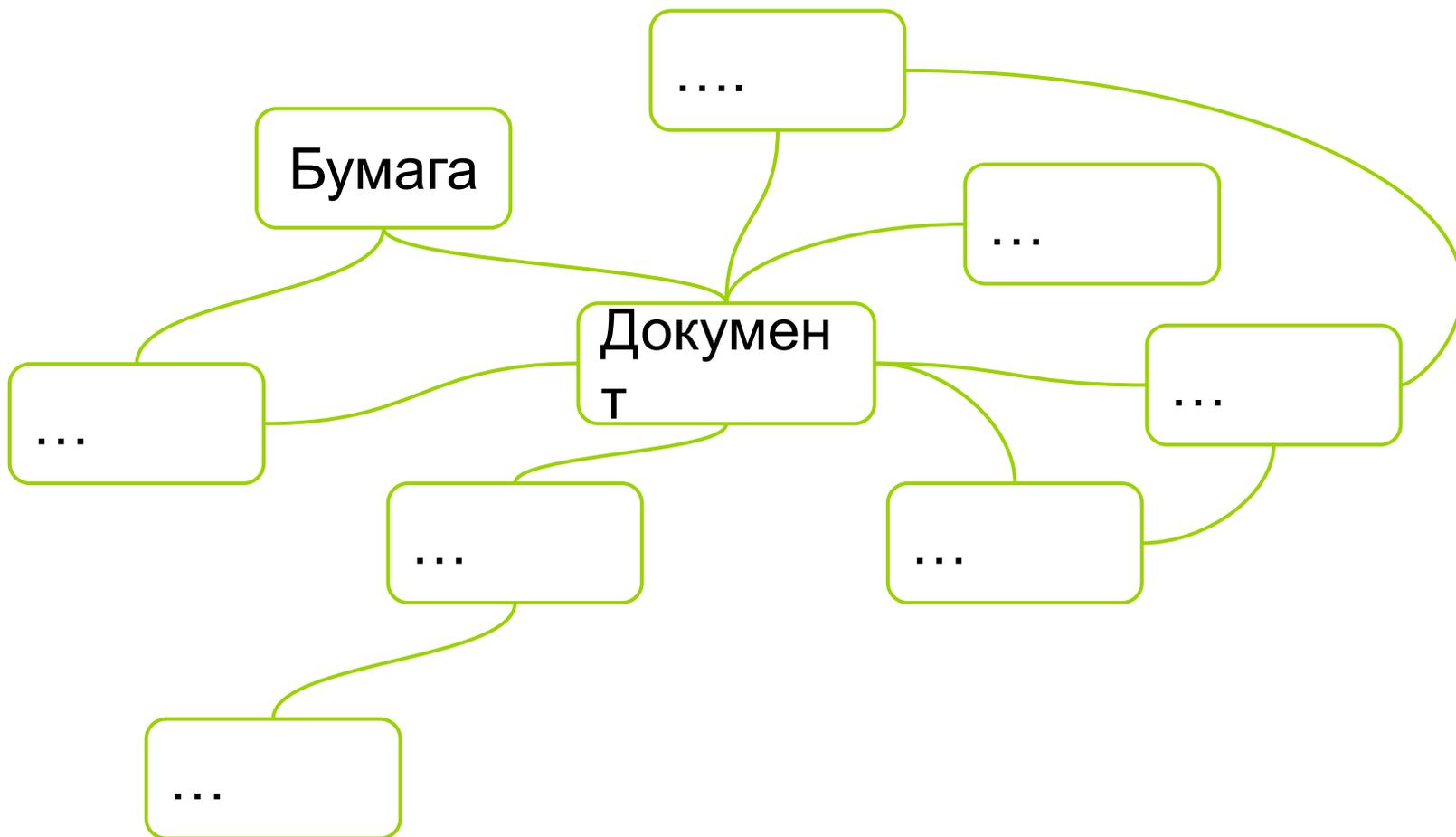
**Фреймовая структура
деятельности**



**Субъектность
деятельности**



**Разнотипность
деятельности**



2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Точка отсчета и параметры деятельности:

субъект, объект, предмет, средство, результат

■ <i>Субъект</i>	_____		Кто делает?
■ <i>Объект</i>	_____		Что меняет?
■ <i>Предмет</i>	_____		С чем работает?
■ <i>Средство</i>	_____		Каким образом?
■ <i>Результат</i>	_____		Что получается?

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

Простая сенсомоторная Деятельность

■ Субъект	Рабочий (сборка)
■ Объект	Шасси автомобиля
■ Предмет	Колесо, гайки
■ Средство	Гайковерт, подъемник
■ Результат	Шасси автомобиля с колесом

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

Сложная эвристическая деятельность

■ Субъект	Генеральный Директор
■ Объект	Предприятие
■ Предмет	Продукция и ресурсы
■ Средство	Управленческие технологии и кадры
■ Результат	Достижение целей собственников по продукции/ресурсам

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

Инвестиционная деятельность

■ Субъект	Владелец коммерческой организации
■ Объект	Собственность владельца (деньги, акции и т.п.)
■ Предмет	Коммерческая организация
■ Средство	Решения по управлению коммерческой организацией
■ Результат	Увеличение собственности (прибыль, капитализация)

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

Коллективная рыночная деятельность

■ Субъект	Коммерческая организация
■ Объект	Потребители
■ Предмет	Платежеспособные потребности
■ Средство	Ресурсы предприятия
■ Результат	Потребитель, удовлетворивший платежеспособную потребность (ПРОДУКТ)

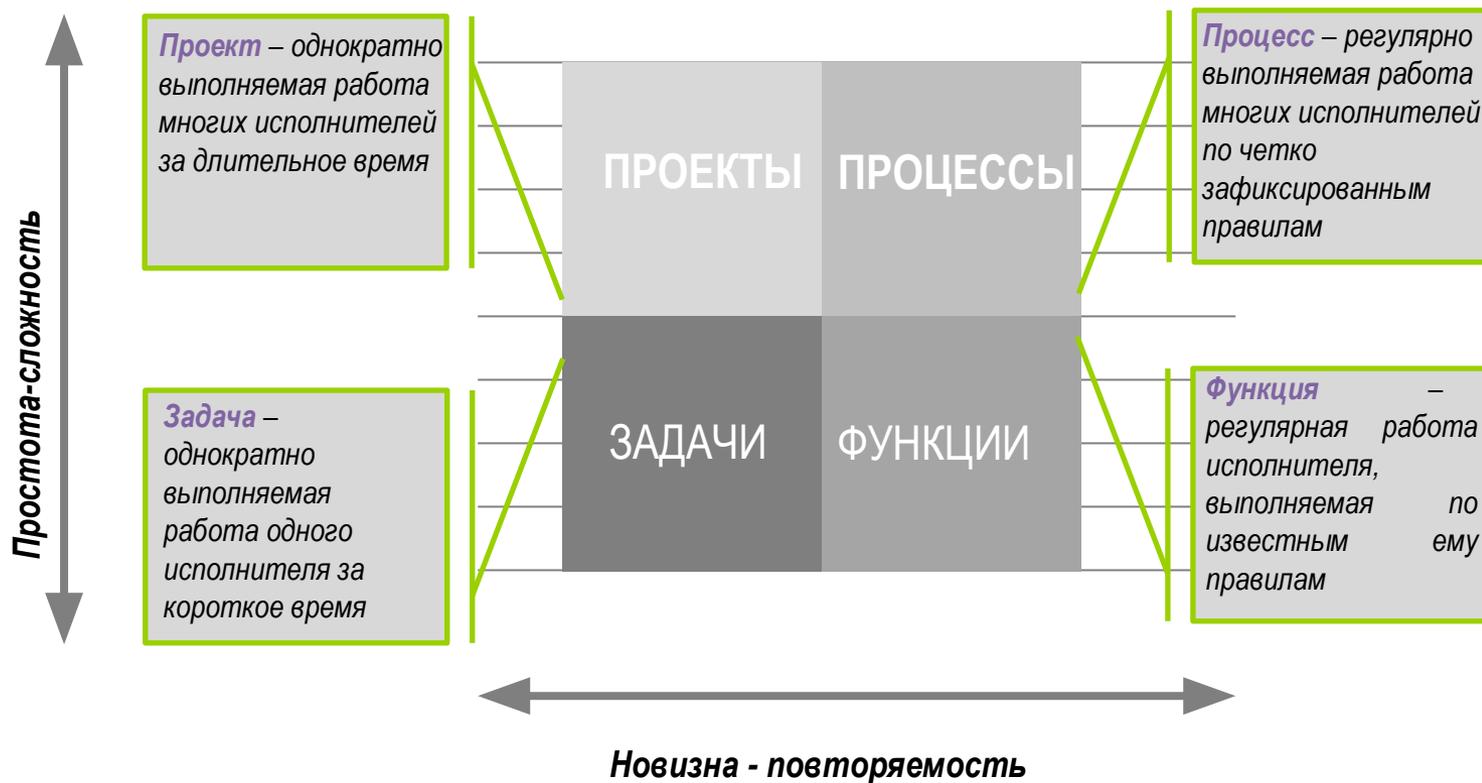
ВНИМАНИЕ!

Продукт ≠ продукция

Продукт – это товар или услуга,
которую производит/оказывает
Коммерческая Организация

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Типы деятельности



Подготовить квартальный отчет

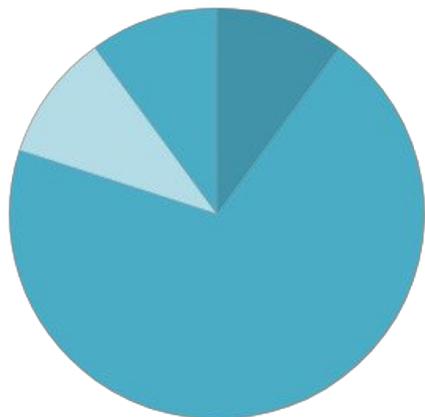
- **Задача**, если отчет пишет один сотрудник впервые или каждый раз отчет делается по новой форме
- **Функция**, если это отчет одного сотрудника и он делает данную работу ежеквартально по стандартной форме
- **Проект**, если отчет делает много специалистов по нестандартному формату и алгоритму
- **Процесс**, если отчет делает много специалистов по заданному формату и алгоритму

Часть работы называется...

- **Задача** – однократно выполняемая работа одного исполнителя за короткое время
- **Функция** – регулярная работа исполнителя, выполняемая по известным ему правилам и слабо связанная с другими исполнителями
- **Проект** – однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время
- **Процесс** – регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам

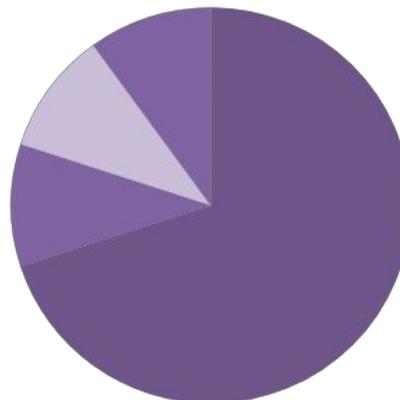
2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

IT компания



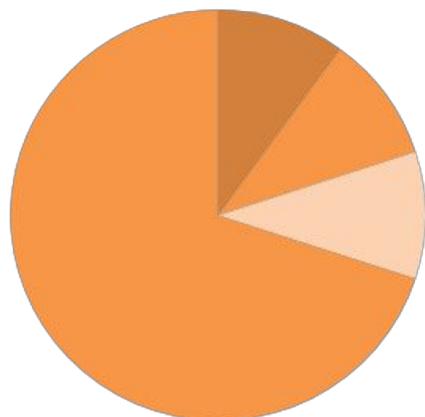
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Завод



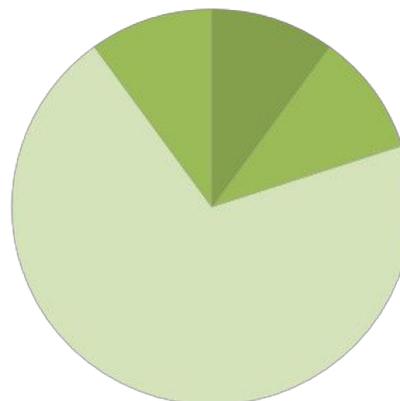
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Рекрутинговое агентство



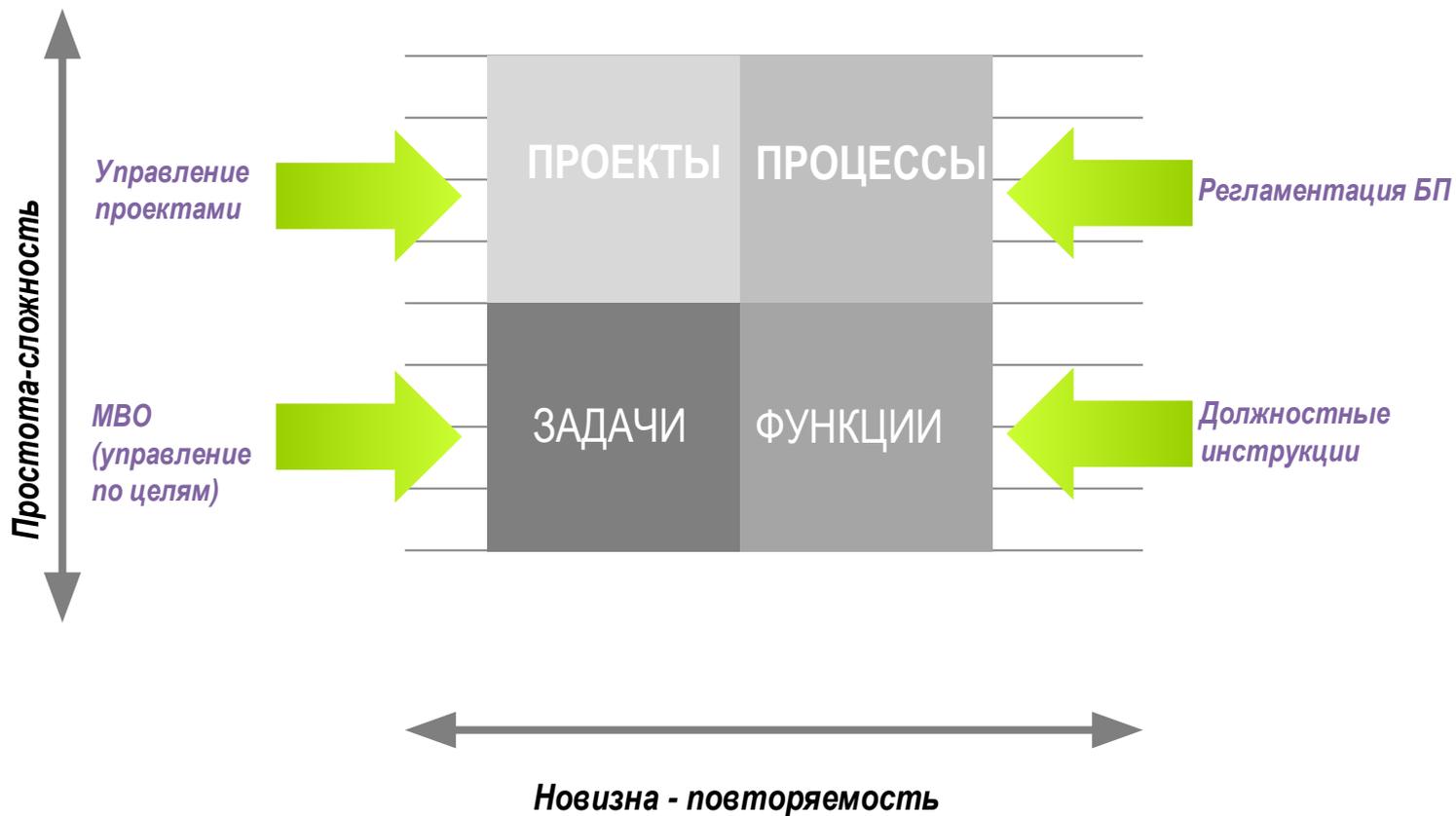
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Магазин самообслуживания



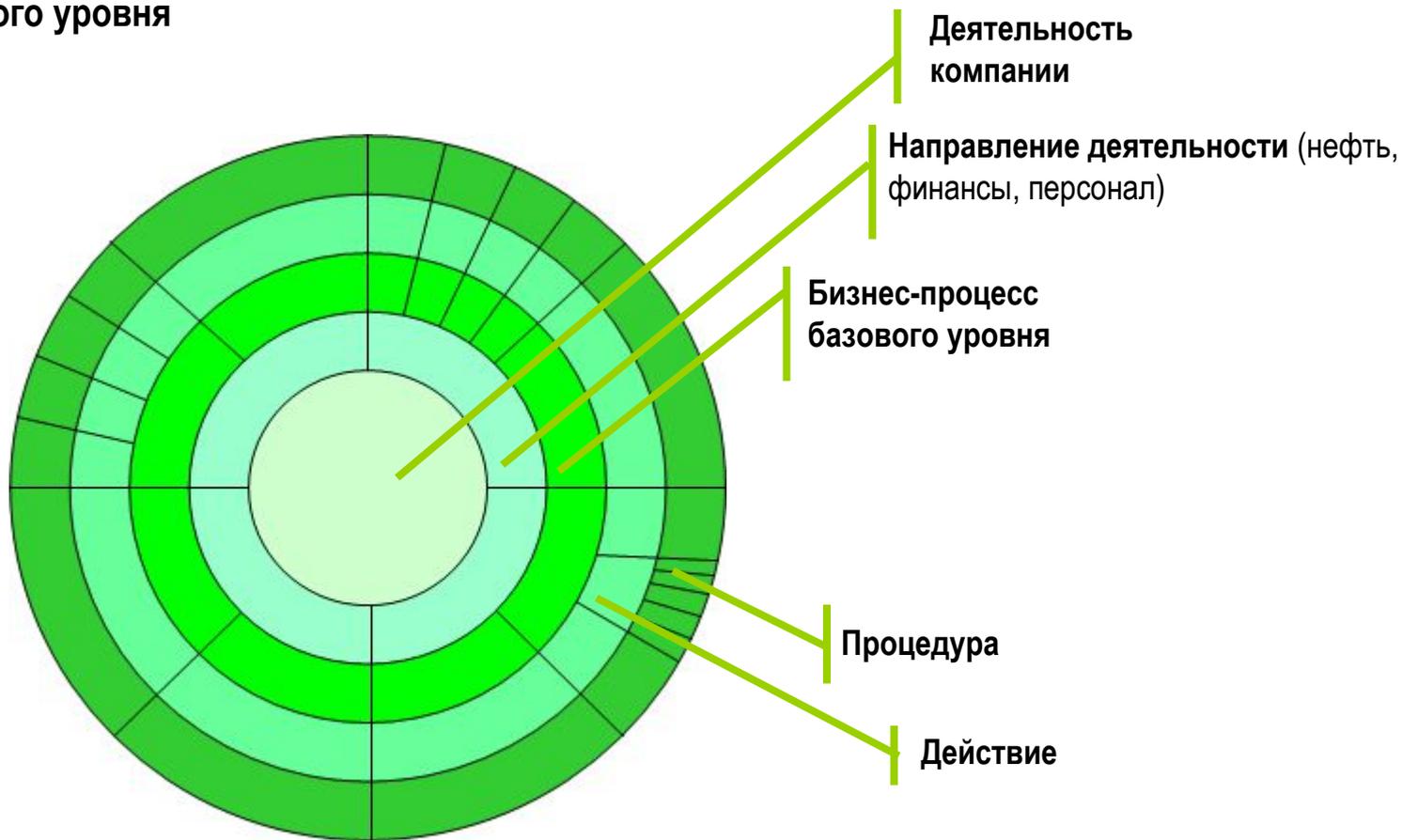
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Уровни процессов деятельности:
**необходимость и критерии их выделения, бизнес-
процессы базового уровня**



2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

Коллективная рыночная деятельность

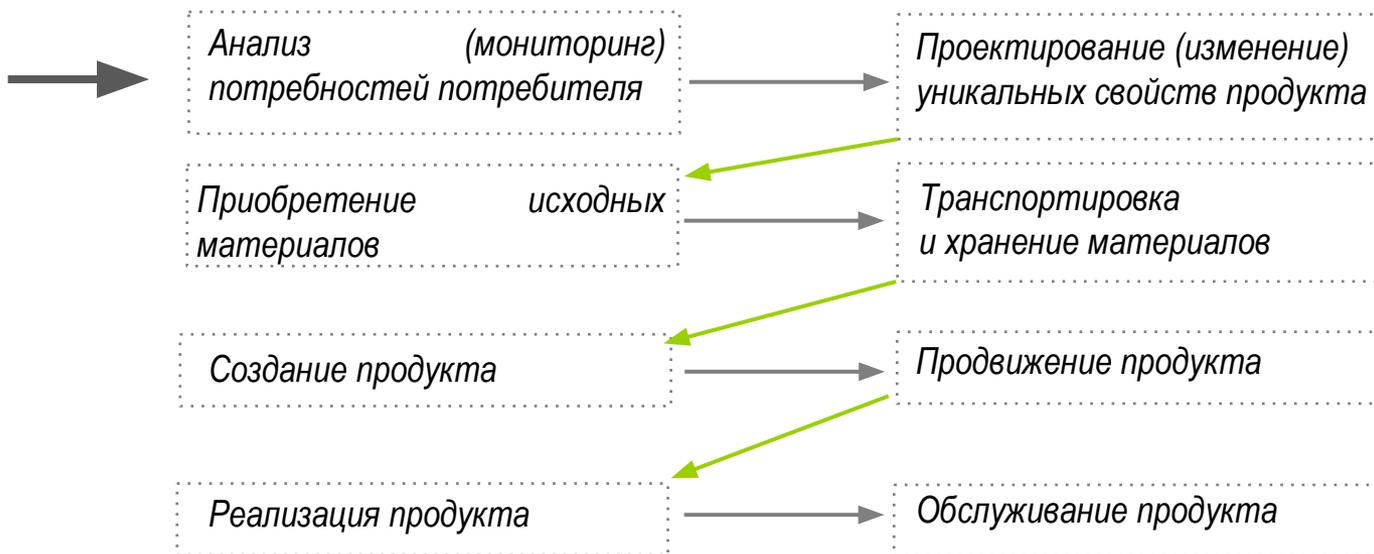
- Операция** — минимальная для анализа часть деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им без проведения осознанного контроля за счет «автоматизации» с помощью их многократного повторения
- Действие** — несколько последовательно выполняемых операций, после выполнения которых исполнитель осуществляет осознанный контроль
- Процедура** — несколько последовательно выполняемых действий выполняемых конкретным исполнителем. У процедуры должен быть результат
- Бизнес-процесс (базового уровня)** — последовательность взаимосвязанных процедур, выполняемых различными исполнителями и приводящая к получению законченного и значимого результата для организации
- Направление деятельности** — укрупненная часть деятельности организации, состоящая из одной или нескольких групп бизнес-процессов базового уровня

3. СОСТАВ ТИПОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

ТИПОВОЙ СОСТАВ ОСНОВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Типовые процессы Управление продуктом

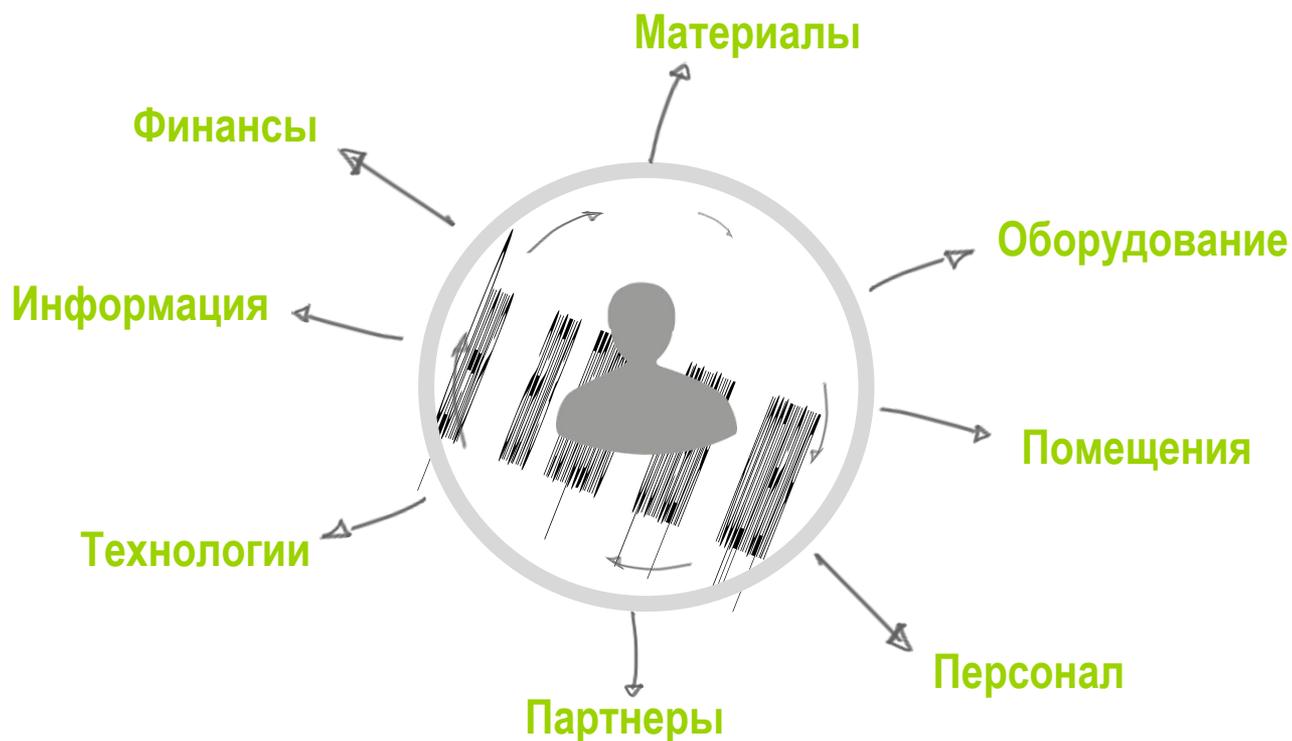
Учет и оценка
результатов



3. СОСТАВ ТИПОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

ОБЪЕКТЫ И ПРОЦЕДУРЫ ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ

Типовые процессы
Виды ресурсов



3. СОСТАВ ТИПОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

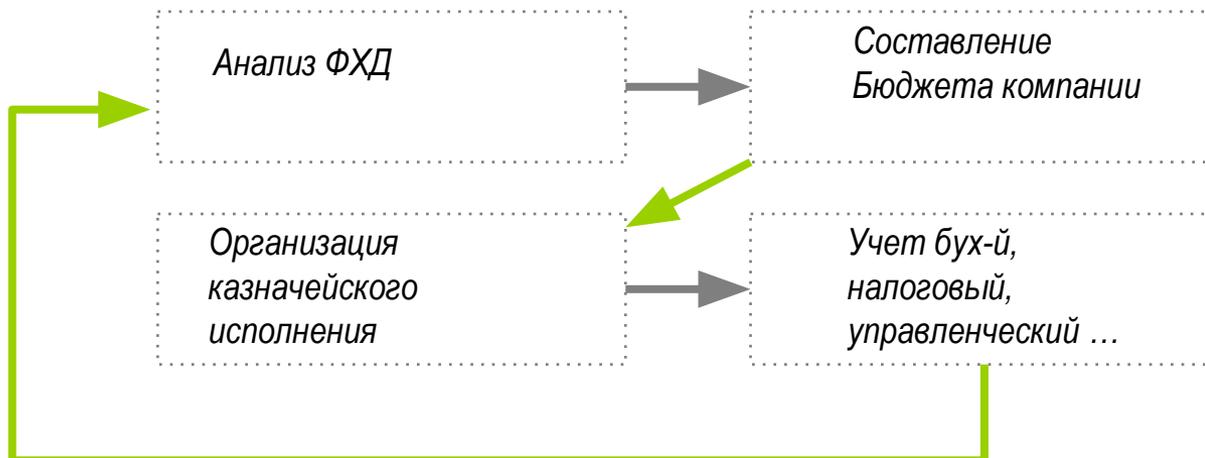
Типовые процессы

Управление материалами



Типовые процессы

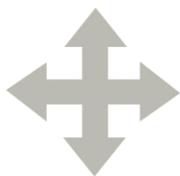
Управление финансами



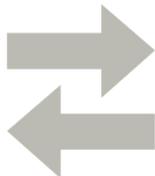
3. ПРИНЦИПЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (*"Политики", "Процедуры", "Рабочие инструкции"*)

Моделирование и регламентация процессов

Типовые ошибки



*Отсутствие
единой структуры*



*Пропуски или
противоречия*



*Недостаточная
четкость*



Разноуровневость



Нелогичность



Многословие

4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Моделирование и регламентация процессов

Принципы

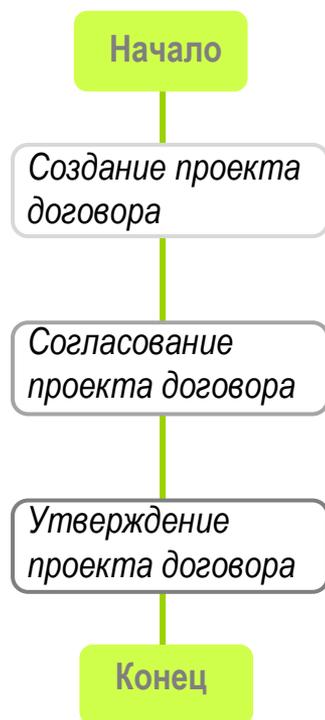
- Регламентировать процесс только на основе модели (схемы)
- Задать уровни Процессов
- Определить структуру документа для каждого уровня
- Зафиксировать требования к стилю регламентации

5. ТРИ ТЕХНОЛОГИИ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТЕХНОЛОГИЯ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

Пример малоинформативной модели процесса

(простая, но часто встречающаяся схема)



Вопросы на которые данная схема **не** дает ответа:

- После какого события или факта процесс начинается?
- Кто в нем участвует (является его исполнителем)?
- Что делает каждый исполнитель?
- Что является результатом выполнения всего процесса и результатом работы каждого исполнителя?
- Какие могут быть разветвления и в каких случаях?

4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Моделирование и регламентация процессов

Требования к модели процесса (базового уровня)



Начало процесса

*Когда и при каких внешних событиях начинается:
Документ, Сообщение,
Дата, Состояние данных...*

Требования к процедурам

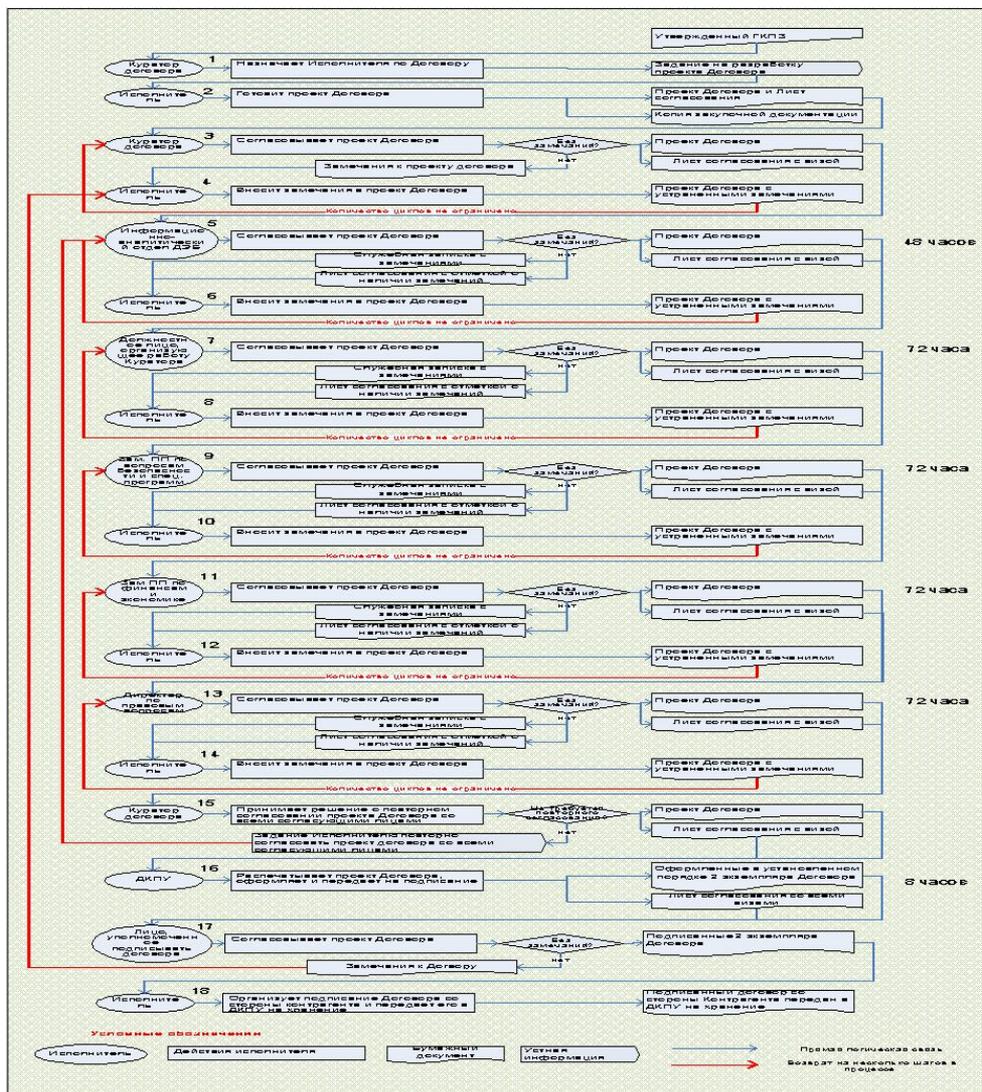
- *Кто и после чего выполняет*
- *Что делает: какие действия совершает*
- *Что является результатом*
- *Возможные разветвления*

Окончание процесса

Что является конечным результатом при правильном выполнении

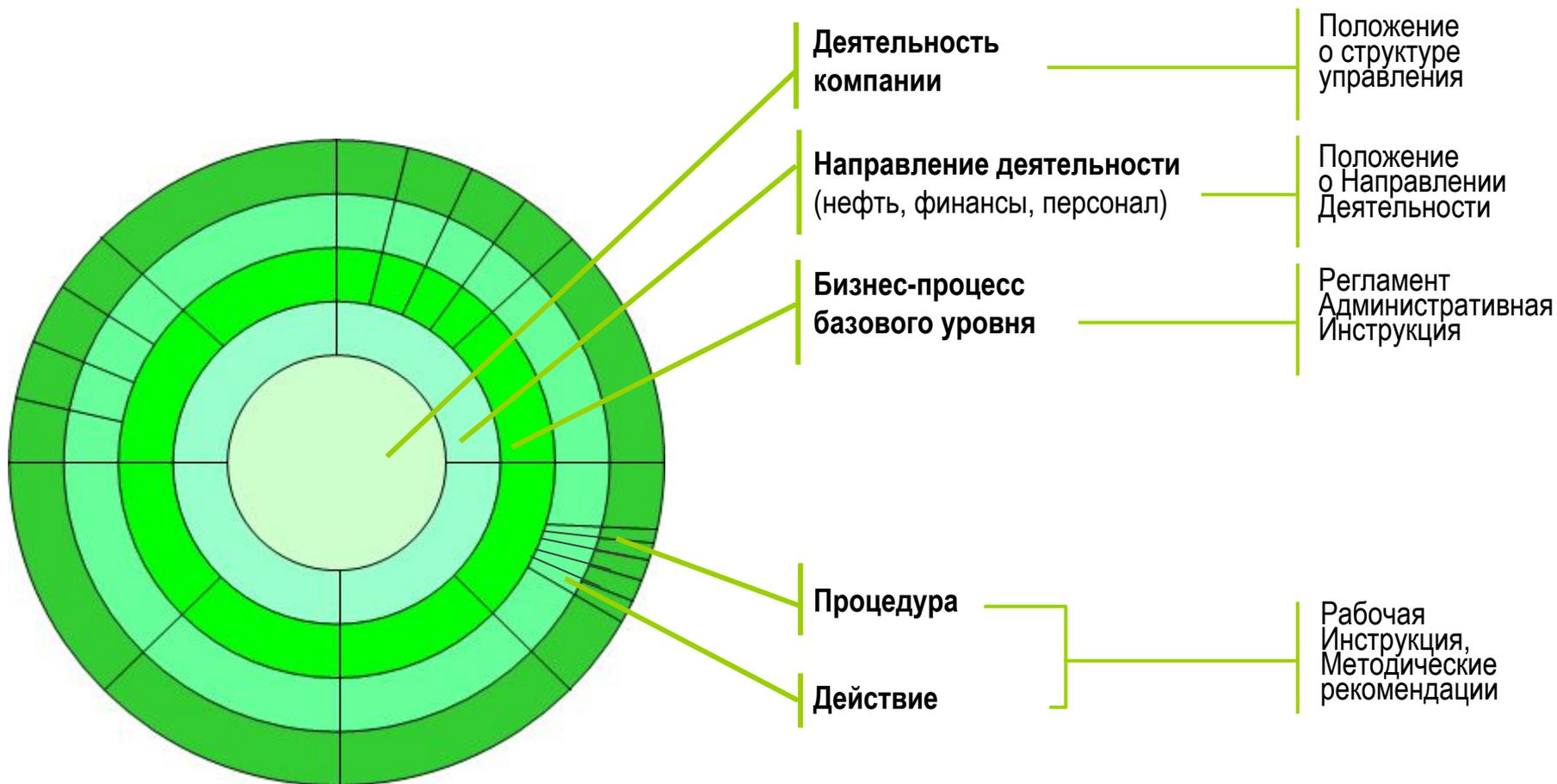
4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Пример процесс как есть:
«Разработка, согласование, подписание Договора на закупку в рамках выполнения ГКПЗ» - схема



Процессный подход к организации деятельности компании

4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Процессный подход к организации деятельности компании

4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Моделирование и регламентация процессов Структура «Регламента» (базового уровня)





**ТЕХНОЛОГИИ ОПИСАНИЯ
И ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАЗОВОГО УРОВНЯ**

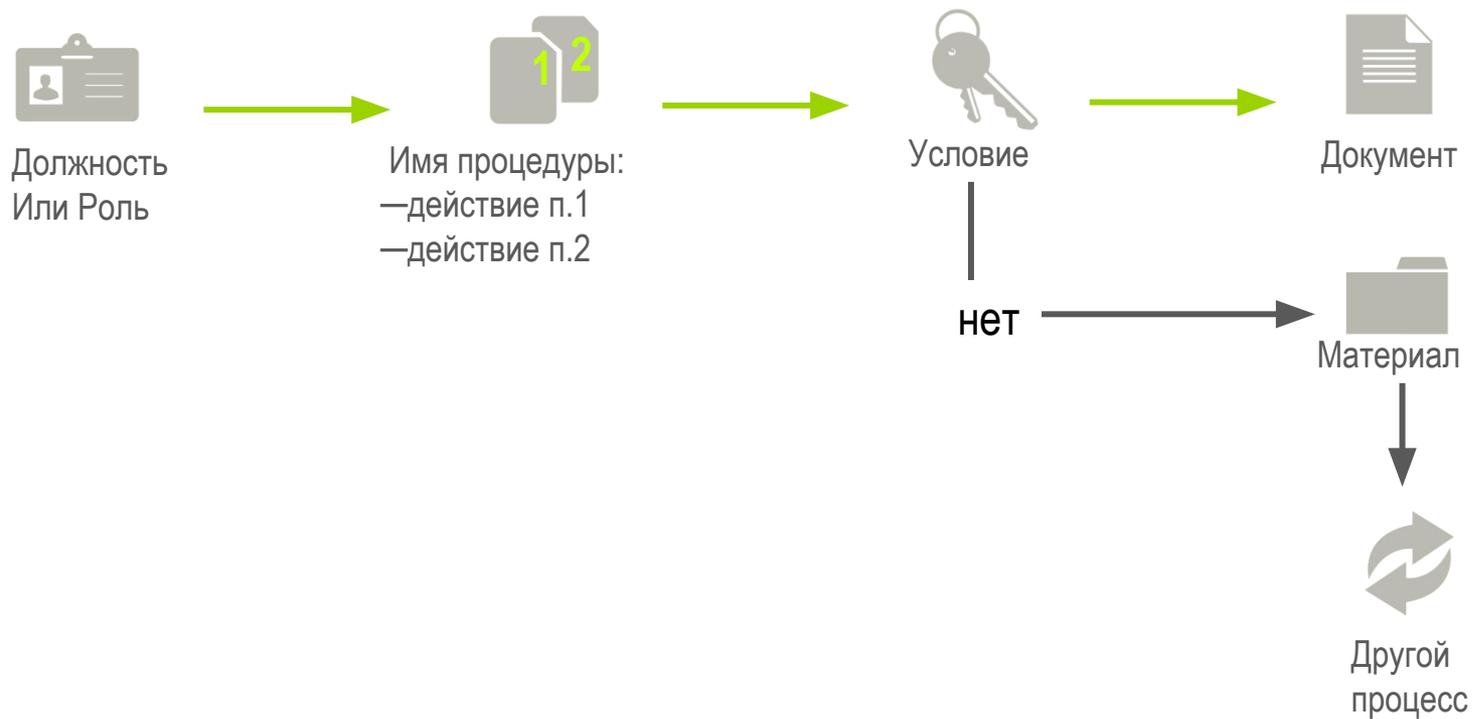


1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

НОТАЦИИ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- **Кросс-функциональное** — Эффективно для написания БП на базовом уровне
- **IDEF0, IDEF3** — Эффективно для целостного моделирования
- **WAD, eEPC (ARIS)** — Эффективно для последующего создания ERP системы SAP R3

1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

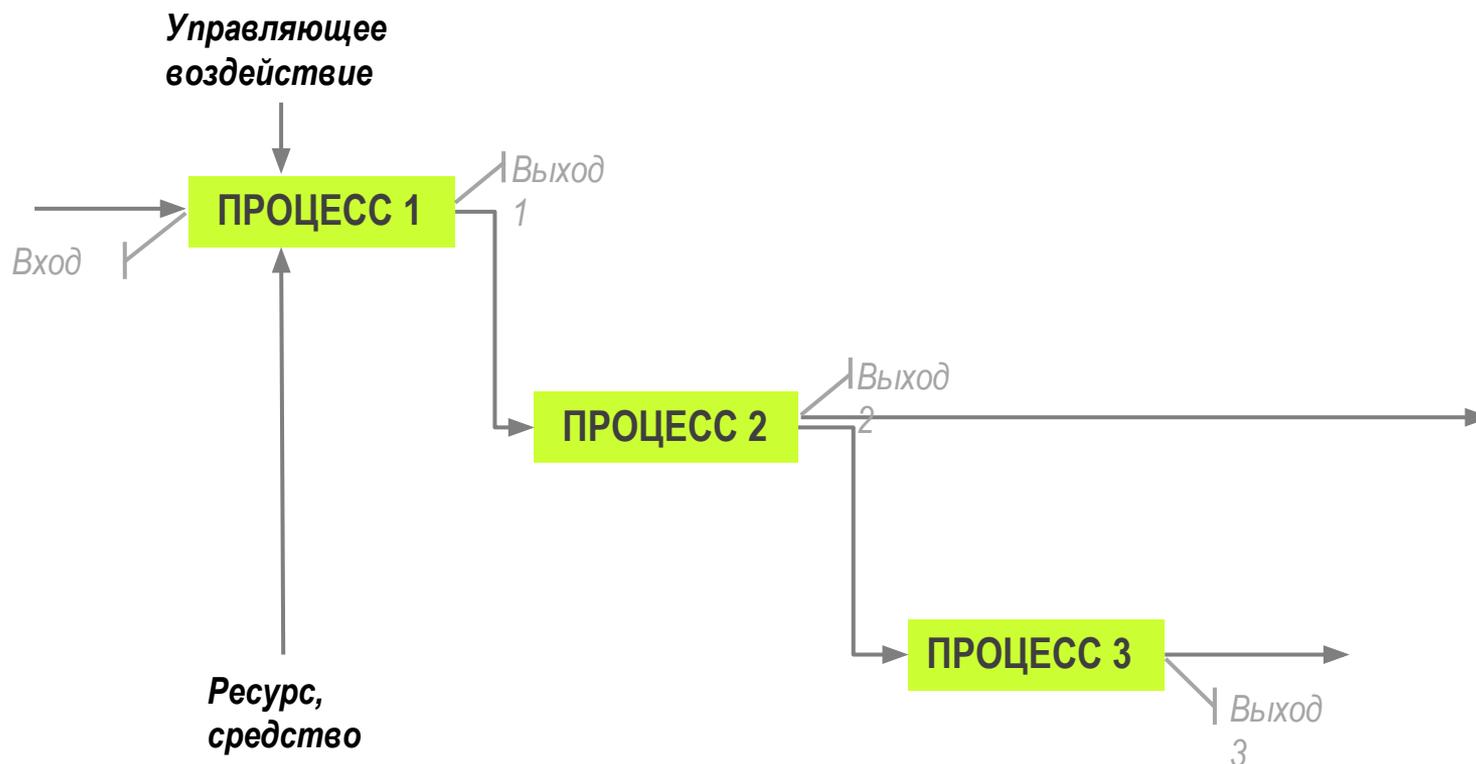


1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов

IDEF0 (для описания основного пути процесса)

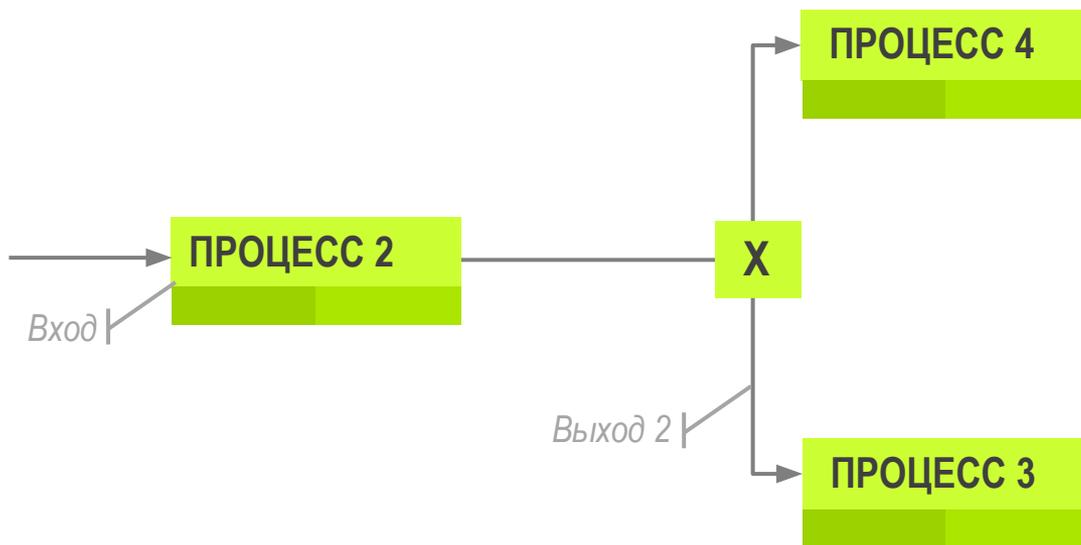
Integrated computer aided manufacturing **DEFinition**



1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов

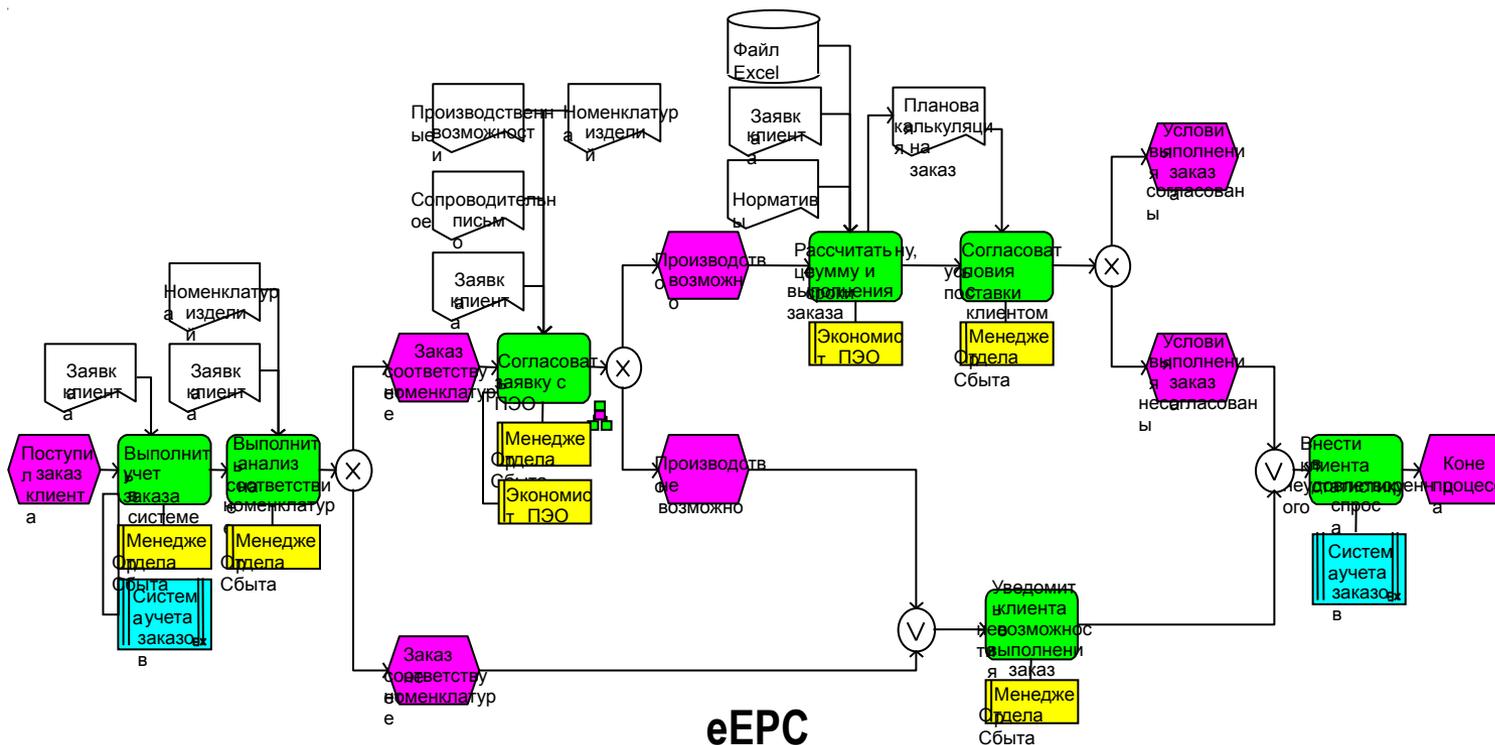
IDEF3 (для описания разветвлений/слияний процесса)



1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов
P/O ARIS Toolset

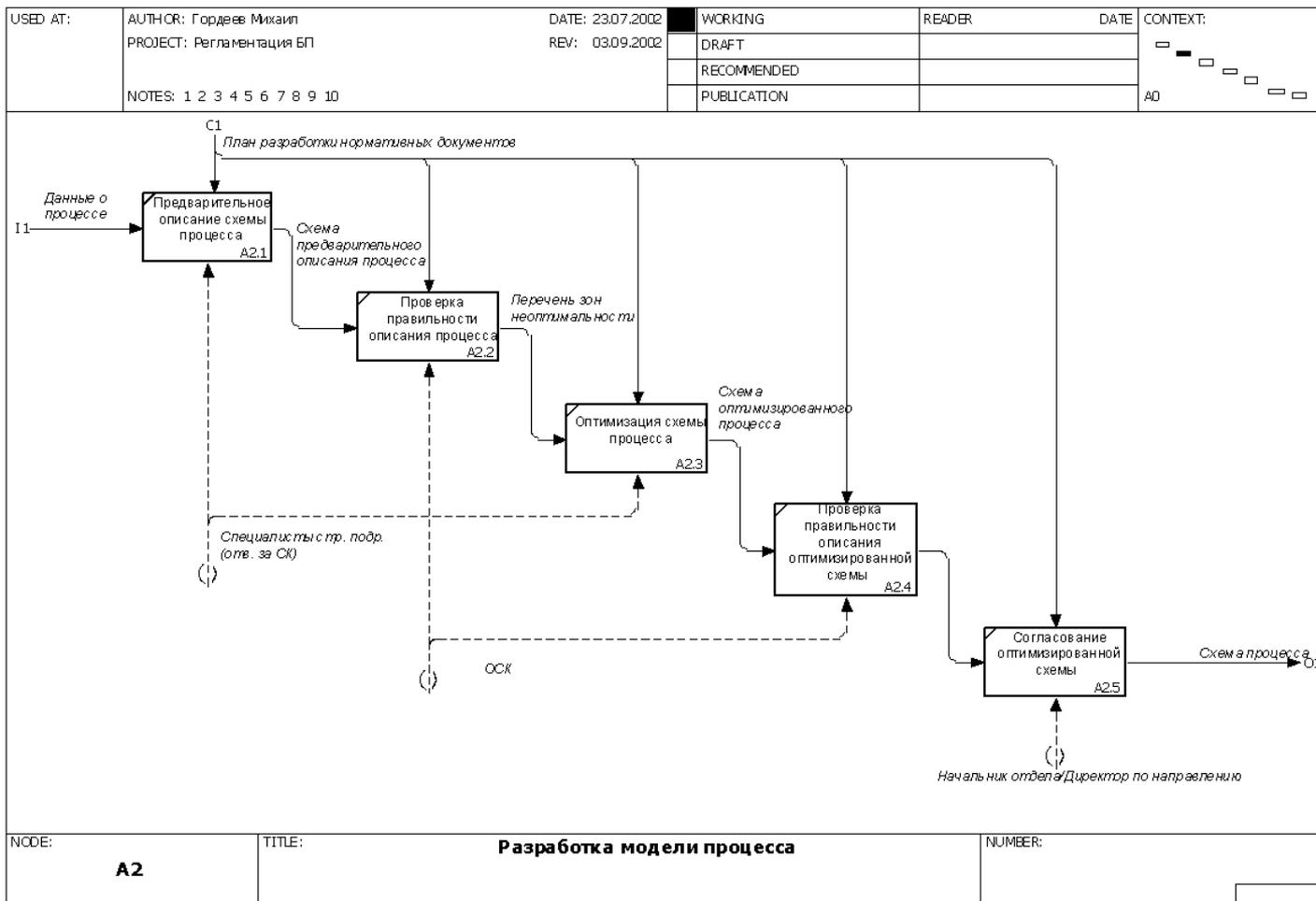
VAD – Диаграмма добавленной стоимости



Технологии описания и оценки бизнес-процессов базового уровня

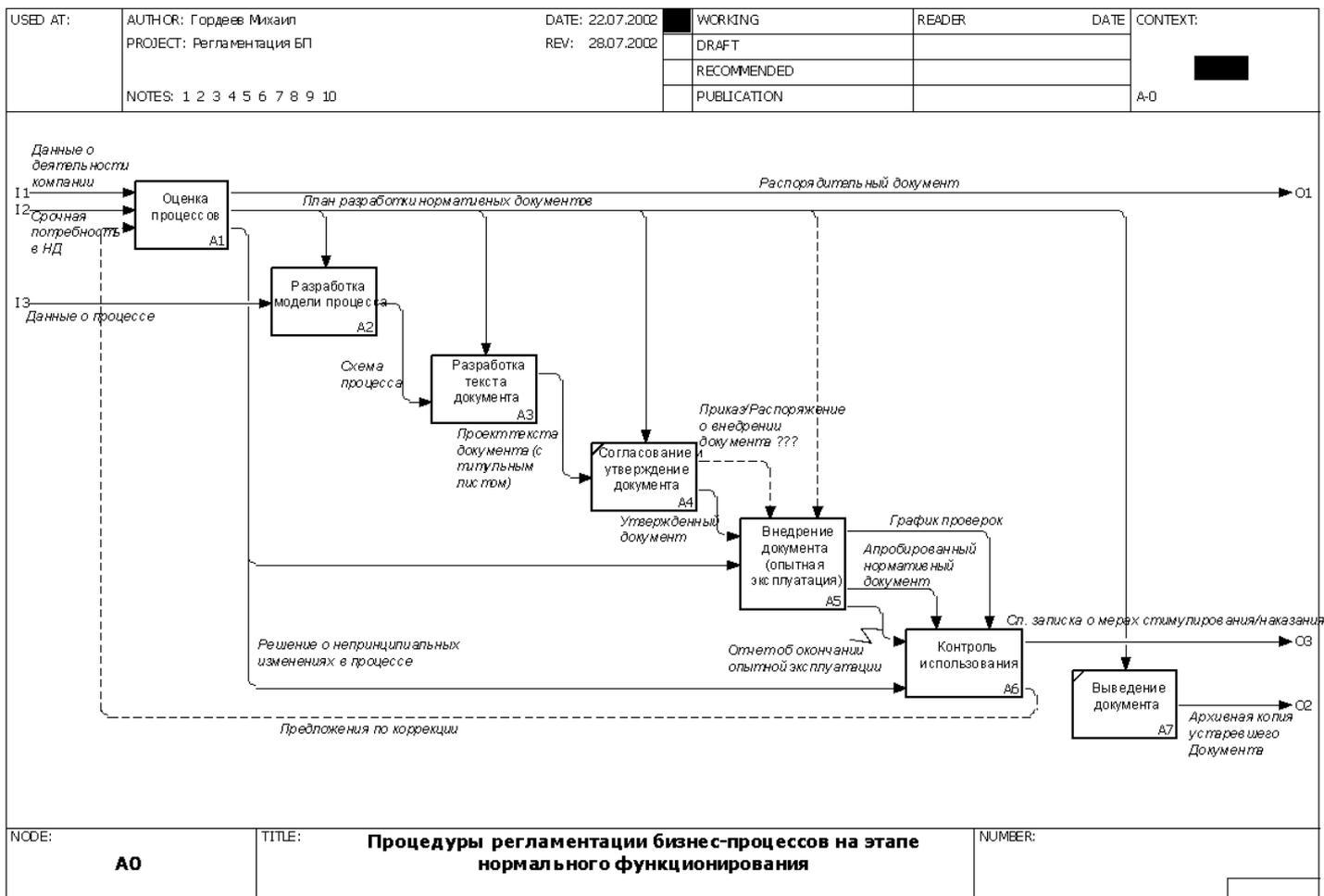
1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Пример схемы процесса базового уровня в нотации IDEF0



1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

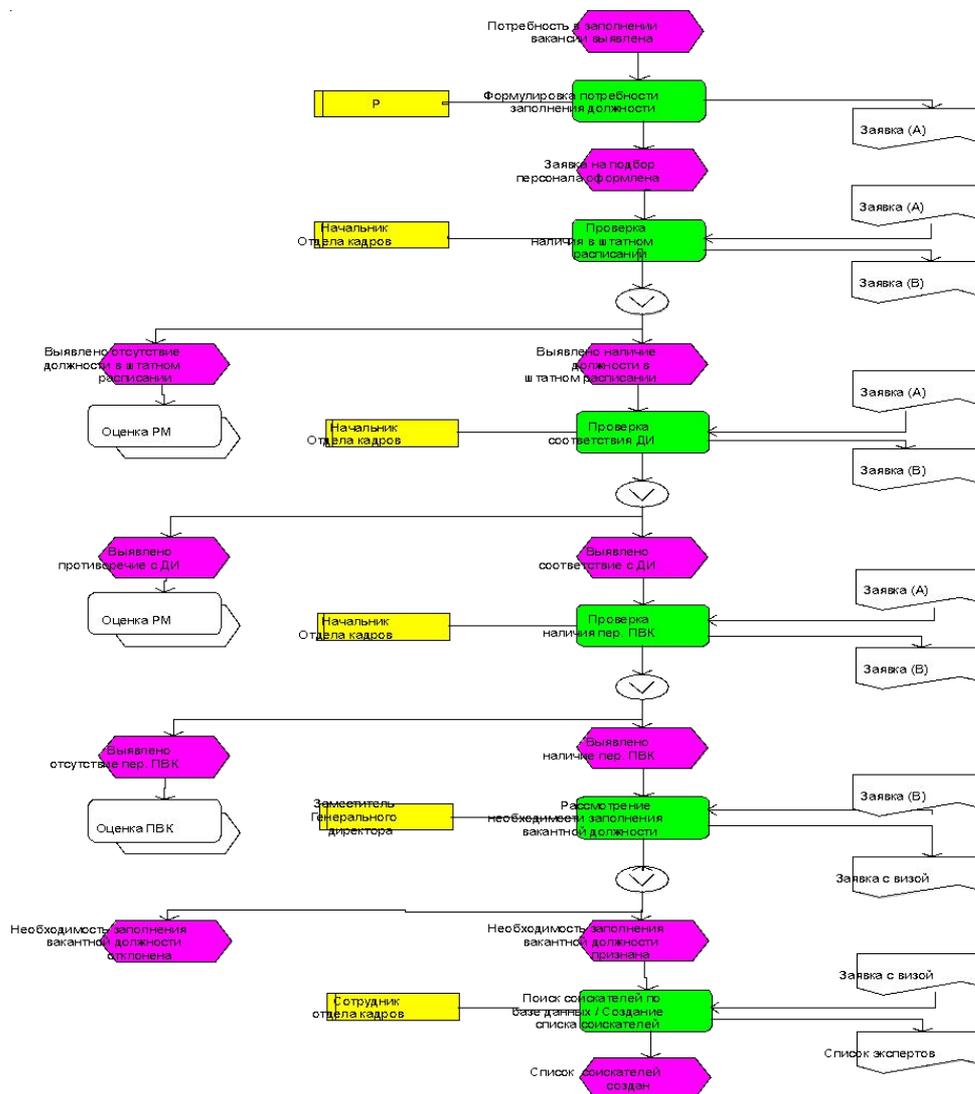
Пример схемы процесса уровня «Направление деятельности» компании в нотации IDEF0



1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Схема бизнес-процесса базового уровня в формате eEPC (нотация Aris Toolset).

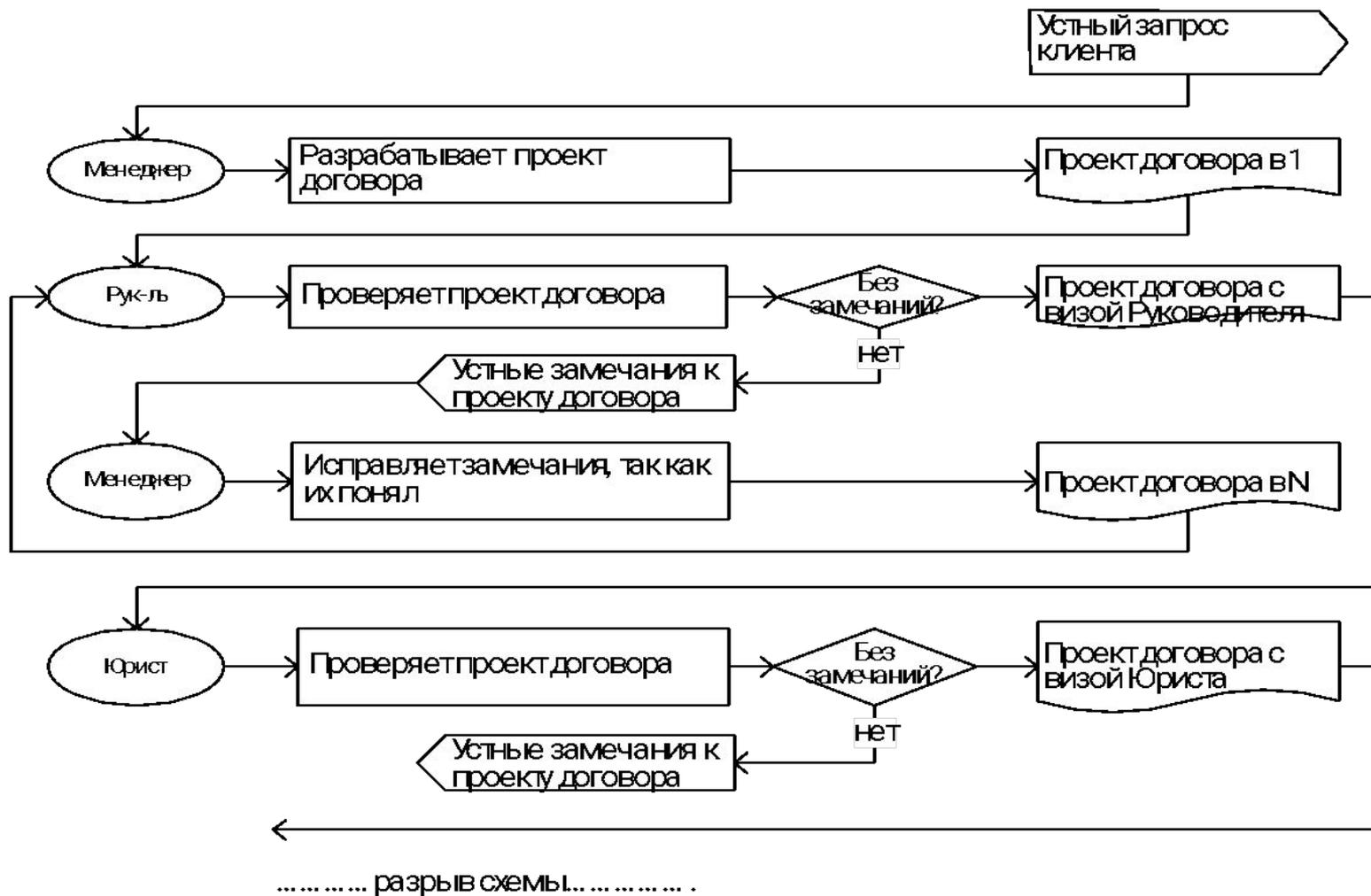
Схема процесса «Подбор персонала»



2. ПРАВИЛА ОПИСАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БПБУ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НОТАЦИИ

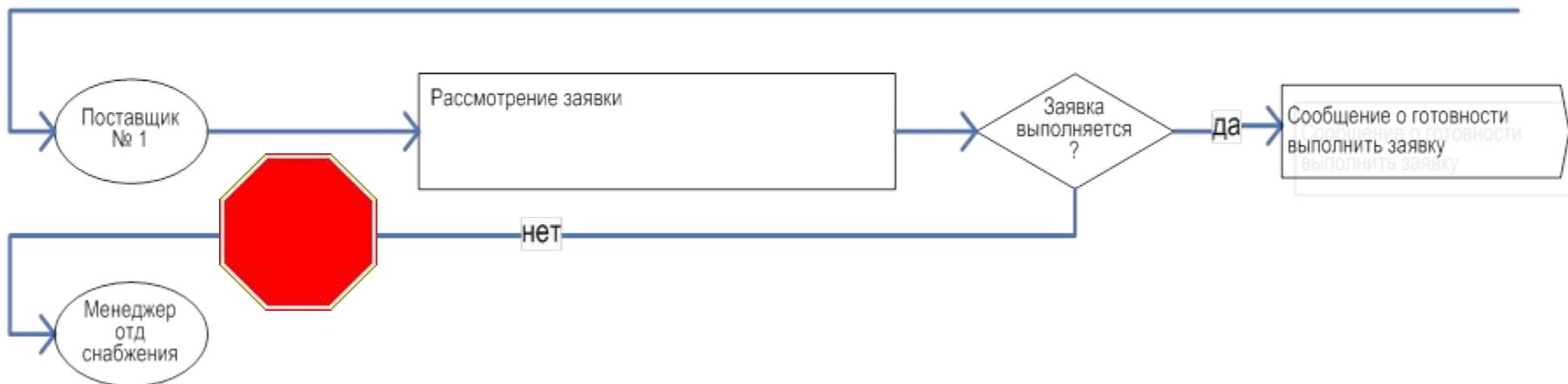


2. ПРАВИЛА ОПИСАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БПУ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НОТАЦИИ

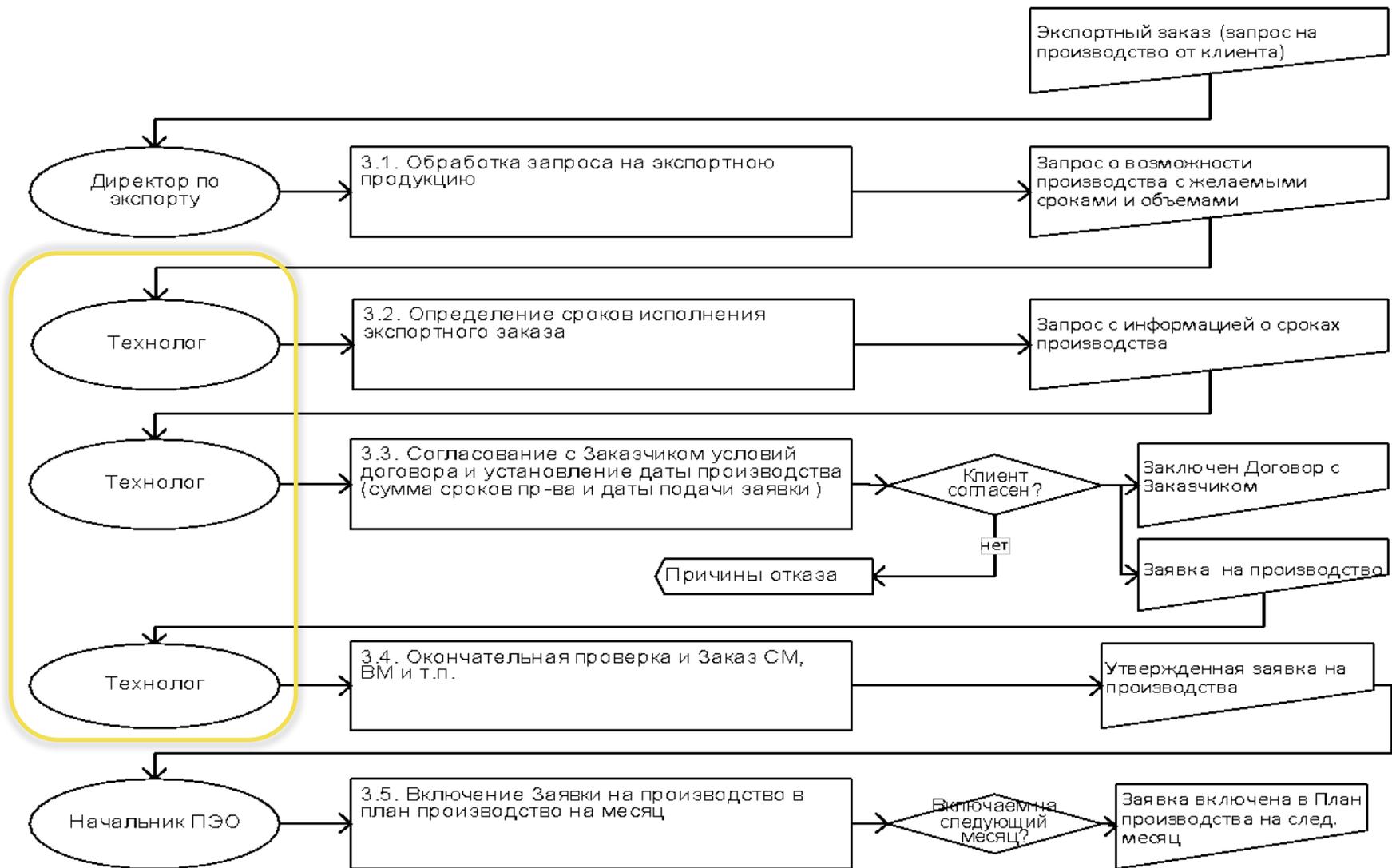


1. ПОТЕРЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

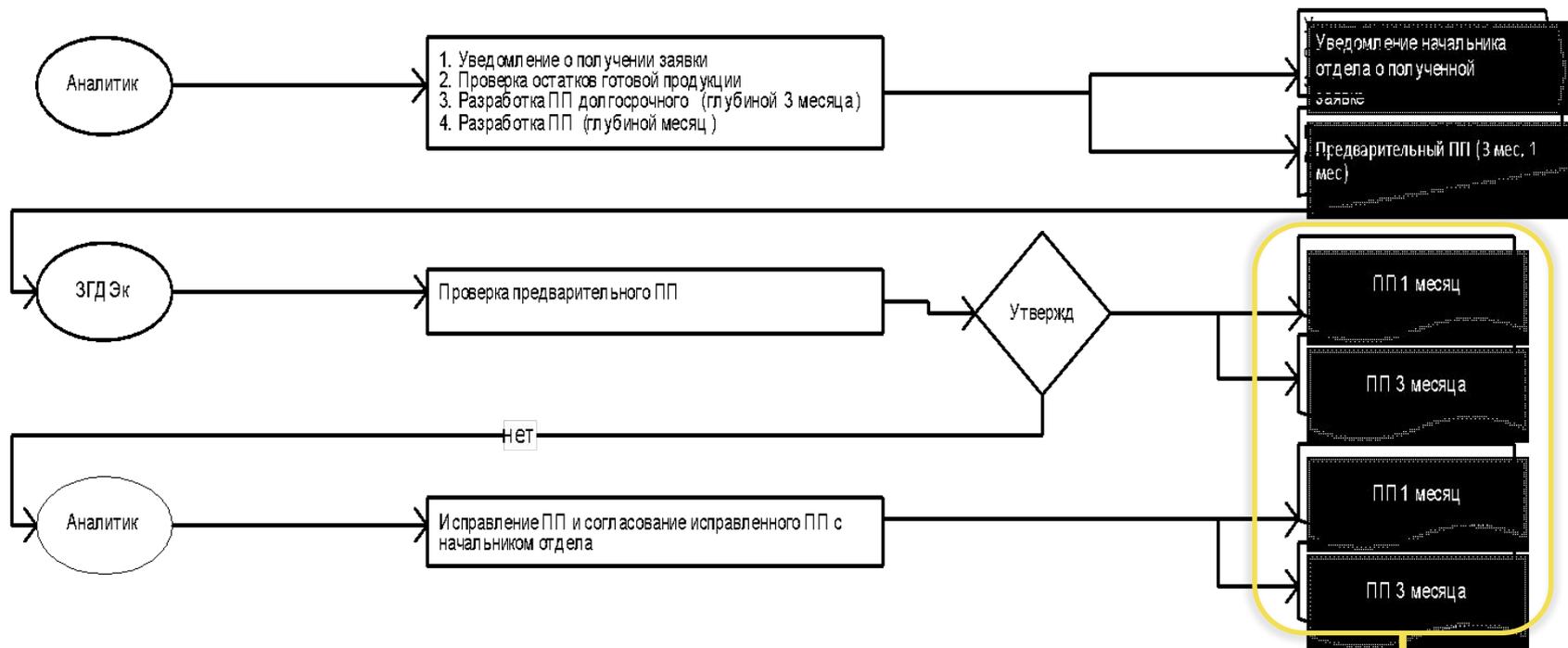
Типовые
ошибки



2. ПЕРЕХОД НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ АНАЛИЗА



3. ОШИБКИ ПЕРИОДИЗАЦИИ



Все-таки процесс планирования производства на квартал или на месяц? Процесс стартует ежемесячно или ежеквартально?

4. ПРОЦЕСС, КАК НАБОР ФУНКЦИЙ (ОШИБКА ДЕТАЛИЗАЦИИ ИЛИ ВЫДЕЛЕНИЯ)

Не позднее 8.30 и 20.10

Технологи
варочного
отделения

Прием смены

Информация в Журнале передачи смены о:

- санитарном состоянии своего производственного участка (отделение засыпки, пастеризации и т.д.). Если санитарное состояние неудовлетворительное, технолог варочного отделения ставит в известность начальника смены;
- готовности оборудования к производственному процессу, согласно плана производства;
- количестве и готовности промпереработки согласно плана производства;
- фактических остатках сырья (сухое молоко, кокосовое масло, сахар и т.д.)

Не позднее 8.30 и 20.10

Бригадир
наладчик
в цеха
мороженог
о

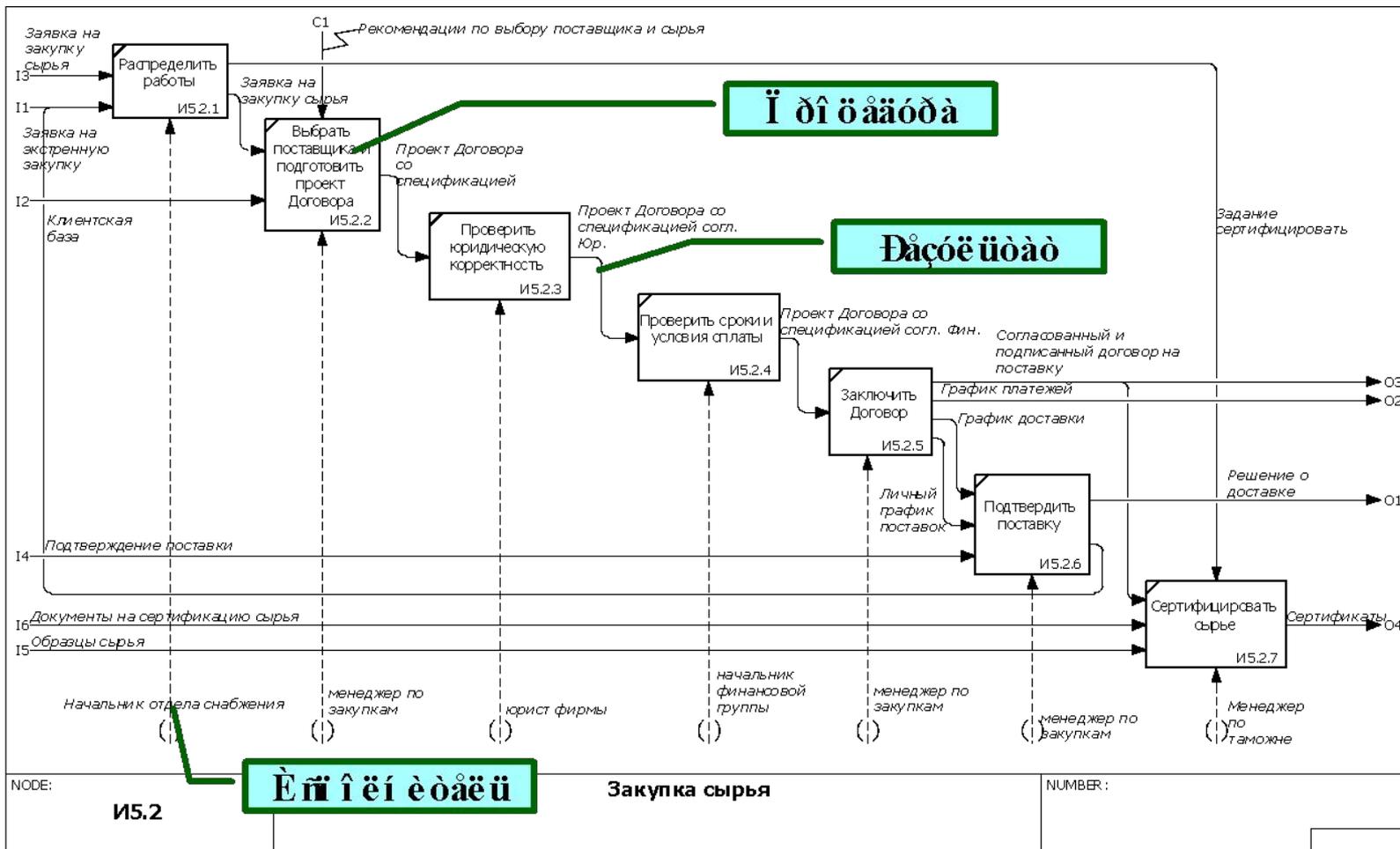
Прием смены

Информация в Журнале передачи смены о:

- готовности оборудования к производственному процессу, согласно плана производства;
- исправности оборудования;
- температурных режимах в закалочных тоннелях;
- температурных режимах и давлении сервисных сред (холодное водоснабжение, горячее водоснабжение, обратная вода, ледяная вода, пар, сжатый воздух)
- наличии и исправности рабочего инструмента и станков

2. ПРАВИЛА ОПИСАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БПУ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НОТАЦИИ

Правила перевода схемы процесса базового уровня из кросс-функциональной нотации в нотацию IDEF0

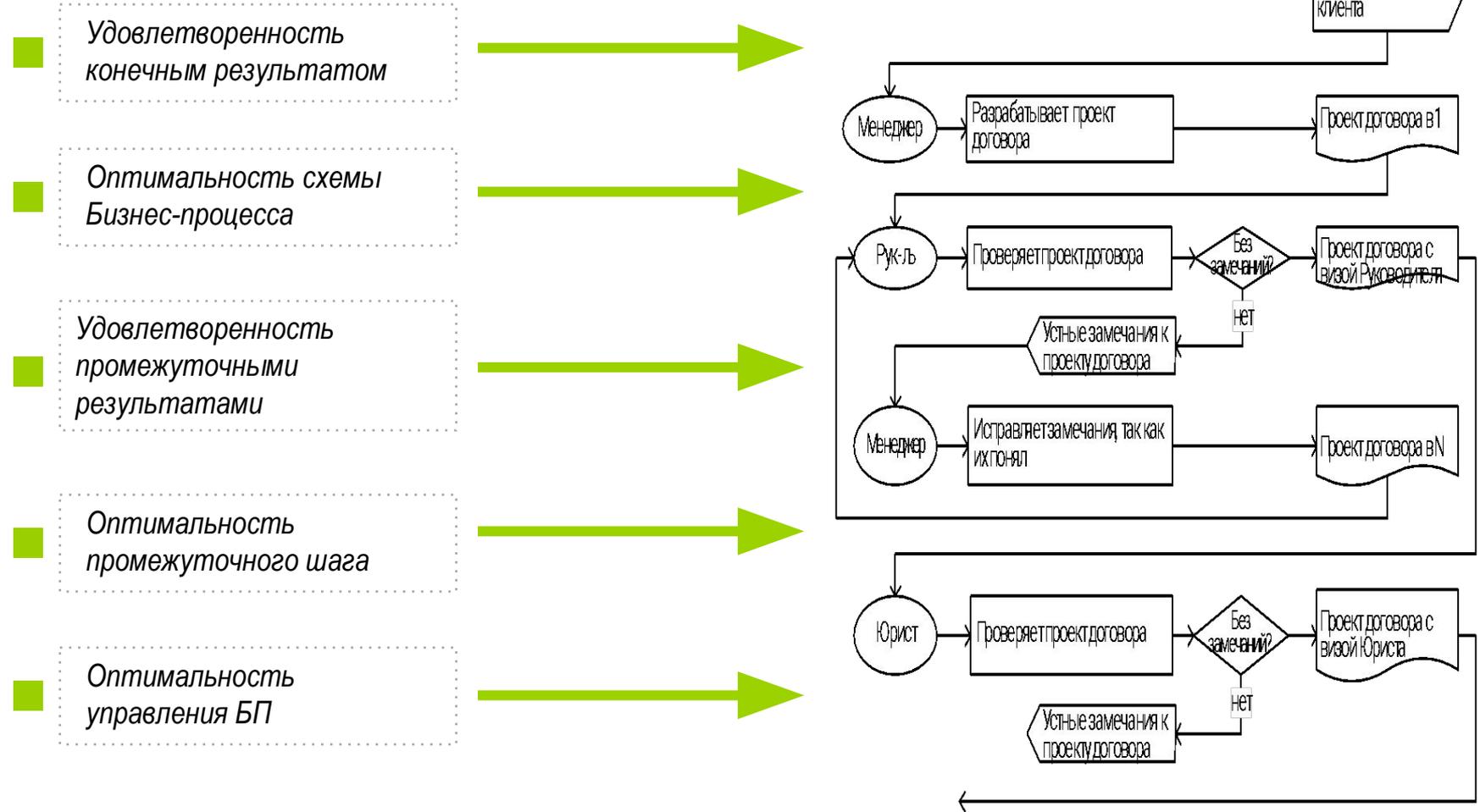


- концентрация на несущественных, но психологически значимых деталях
- использование интуиции вместо технологий (часто просто из-за недостаточного понимания)
- использование технологии оптимизации процессов, не по назначению
- личное участие топ-менеджеров в непосредственной работе



- у оптимизации должна быть основа
- при оптимизации «рыбу чистят с хвоста», хотя гниет она «с головы»
- оптимизационные решения никогда не бывают однозначными
- сотрудники не любят оптимальные процессы

3. ПРАВИЛА ОЦЕНКИ ОПТИМАЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА БАЗОВОГО УРОВНЯ



разрыв схемы

Удовлетворенность конечным результатом

- Рекламации/жалобы от клиента
- Замечания/выговоры Руководства

Оптимальность схемы Бизнес-процесса

- Количество входов
- Количество выходов
- Количество разветвлений
- Количество промежуточных шагов
- Возможность параллельных работ

Удовлетворенность промежуточными результатами

- Замечания/выговоры Руководства
- Рекламации/жалобы от получателя
- Жалобы исполнителей

Оптимальность промежуточного шага

- Продолжительность
- Реальная нагрузка
- Уровень автоматизации
- Частота нестандартных ситуаций
- Частота ошибок

Оптимальность управления БП

- Наличие единого менеджера для БП
- Достаточность полномочий м-ра БП
- Информированность м-ра БП

Оптимизация процесса

- Усовершенствование/разработка форм
- Фиксация оснований для принятия управленческих решений
- Изменение состава и последовательности процедур
- Определение областей ответственности за процедуры
- Изменение требований к конечному результату

Оптимизация процесса

Фиксация оснований для принятия управленческих решений

Основание для принятия решения - это исходные данные с учетом возможных альтернатив

- **Выявление типовых решений в ходе процесса**
(поставка в кредит, с предоплатой...)
- **Определение вариантов исходных данных**
(дебиторская задолженность, условия оплаты...)
- **Определение типовых правил и зон ответственности** (до 5 000 – менеджер, после - ..)
- **Документирование** как самого решения, так и оснований

Оптимизация процесса

Изменение состава и последовательности процедур

- **Линейное построение процесса**
(все ответвления — как исключения или выход)
- **Выведение нестандартных вариантов в Проекты**
- **Сокращение вторичных процедур**
(типа "учет", "сверка")
- **Сокращение числа ненужных действий**

Оптимизация процесса

Определение областей ответственности за процедуры

- Фиксация ответственности
- Нормирование затрат на выполнение процедуры
- Введение контроля за качеством и количеством
- Документирование результатов
- Принятие решений по результатам контроля

4. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА БАЗОВОГО УРОВНЯ

Оптимизация процесса

Изменение требований к конечному результату

- **Конкретизация требований**
(разложение на измеряемые составляющие)
- **Измерение составляющих и документирование результатов измерений**
- **Определение норм**
- **Доведение до исполнителей**



**[ТЕХНОЛОГИЯ РЕГЛАМЕНТАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ]**



ПРИМЕРЫ ДОКУМЕНТОВ



«... специалист ОМ оценивает прибыльность объекта. Если небольшой по стоимости объект находится в большой отдаленности от расположения производственных подразделений и требует значительных затрат на перебазировку – такой объект является не прибыльным. Если же удаленный объект является крупным по стоимости и предполагает длительные сроки строительства – такой объект является прибыльным. Прибыльными также являются объекты, находящиеся в непосредственной близости от производственных подразделений...»

«...специалист ОМ согласует с ЗамГенДиректора решение об участии в торгах и фиксирует в плане-графике конкурсной работы (приложение 2) сроки конкурса по конкурсу, формирует пакет квалификационных документов с заявкой на прохождение ПКО в соответствии с требованиями КК, изложенными в Инструкции участникам конкурса, который организатор конкурса предоставляет участникам...»

Ш: «Мы, управление нашего дома, пришли к вам, после общего собрания жильцов нашего дома, на котором стоял вопрос об уплотнении квартир дома».

П: «Кто на ком стоял? Потрудитесь излагать ваши мысли яснее»... «Боже... пропал дом. И что теперь будет с паровым отоплением?» (М. Булгаков).

**Регламенты, господа, шутка хитрая,
Заниматься регламентацией надо уметь!**

Человеку без документов строго воспрещается существовать!

Интерпретация на тему произведения М. Булгакова «Собачье Сердце»

Технология регламентации деятельности компании

1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

Цель нормативных документов –

минимизация затрат времени руководителей на управление стандартными ситуациями в повторяющихся бизнес-процессах, а также своевременное выявление ситуаций нестандартных, требующих оперативного вмешательства руководителя.

Задачи нормативных документов



Требования к регламентирующим документам

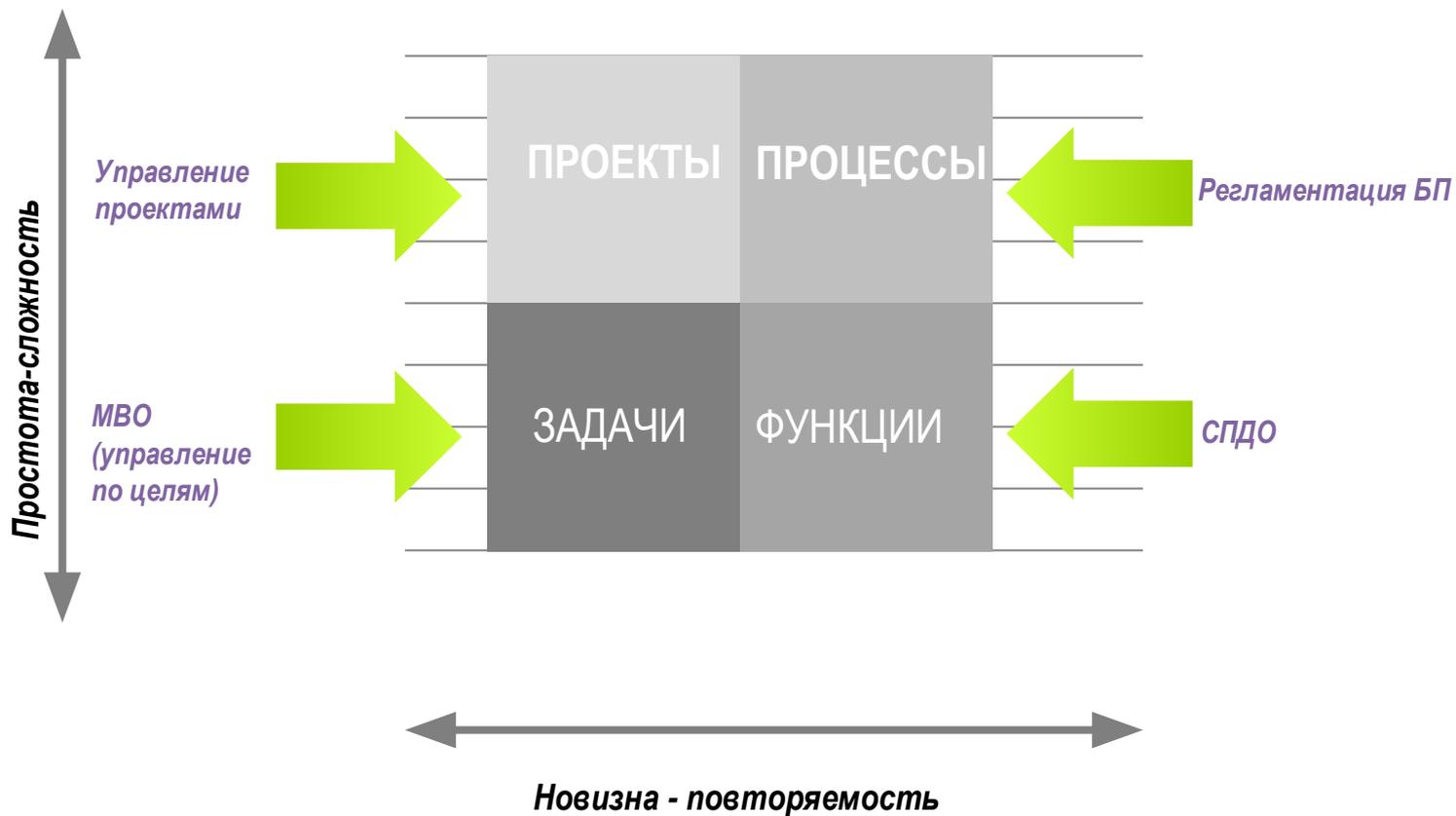
- **ТОП-менеджеры** — «...подписано и с плеч долой» - инструмент делегирования
- **Менеджеры среднего звена** — Инструмент управления «комплексно»
- **Линейные руководители** — Инструмент планирования и контроля «без воды»
- **Исполнители** — Рабочий инструмент «просто и понятно»
- **Специалисты по регламентации** — Технология «быстро и качественно»

1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

- Регламентировать процесс только на основе модели (схемы)
- Задать уровни Процессов
- Определить структуру документа для каждого уровня
- Зафиксировать требования к стилю регламентации

1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

Структура регламентирующих документов



Для кого и зачем нужны регламентирующие документы

В каких случаях компании явно **не нужны** регламентирующие документы:

- Когда компания очень маленькая (от 2 до 9 человек) все модели могут быть на уровне норм и традиций
- Когда компания очень "диффузная", т.е. является не "организмом", а сообществом отдельных "клеток".
- Когда компания является монополистом на рынке, т.е. не имеет необходимости вступать в конкурентную борьбу и консолидировать своих сотрудников для достижения единых целей
- Когда цели организации не могут быть официально заявлены в силу их антиобщественного характера

Для кого и зачем нужны регламентирующие документы

Для кого и зачем в компании **нужны** регламентирующие документы:

- Новому сотруднику, чтобы он максимально быстро освоил "правильные" модели поведения
- Руководителям всех уровней, чтобы они знали какого поведения требовать от подчиненных
- Сотрудникам, чтобы они знали "правила игры", т.е. какие поступки поощряются и какие пресекаются
- Организации, чтобы внутри нее не было серьезных противоречий в толковании адекватных моделей поведения
- Высшим руководителям, чтобы они могли целостно осознать: как должны вести себя сотрудники их организации для того, чтобы максимально эффективно достигать цели, стоящие перед ней
- МП, чтобы он мог пользоваться ими как инструментами воздействия на сотрудников организации

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРОЦЕССОВ ДЛЯ РЕГЛАМЕНТАЦИИ



- **Сложность процесса** (оценивается по количеству этапов/операций, количеству участников, временной продолжительности, количеству входов и выходов, количеству данных используемых в процессе, частота повторения процесса)
- **Вероятность возникновения нестандартной ситуации** (оценивается по числу возможных разветвлений в алгоритме процесса)
- **«Цена ошибки» или стоимость неправильного выполнения процесса**
- **Вероятность совершения ошибки персоналом**
- **Требования к процессу со стороны внешних органов и организаций**
- **Требования/пожелания к процессу со стороны клиентов**
- **Значимость процесса для менеджеров, как оценка допустимости возникновения ошибки**

1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

Структура регламентирующих документов



1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

Требования к системообразующим документам

Положение о структуре управления

*Положение
о должностном лице*

*Положение о направлении
деятельности*

*Положение
о регламентации*

*Положение
о ДОУ*

Давать ориентировку сотрудникам:

- во всей структуре управления
- в конкретном направлении деятельности
- в системе регламентации деятельности

Задавать общие принципы (правила)

Фиксировать ответственность

Содержать ссылки на более детальные документы

Требования к регламенту



2. РАЗРАБОТКА АДМИНИСТРАТИВНОЙ ИНСТРУКЦИИ (РЕГЛАМЕНТА)

Регламентация процессов:

Требования к нумерации

- *Каждый абзац - пронумерован*
- *Нумерация сквозная и многоуровневая*
- *Уровней вложенности — 4*
 - *На первом уровне — заголовок раздела*
 - *На втором — заголовок подраздела*
 - *На третьем — текст пункта*
 - *На четвертом — текст перечня (если нужно)*

2. РАЗРАБОТКА АДМИНИСТРАТИВНОЙ ИНСТРУКЦИИ (РЕГЛАМЕНТА)

Регламентация процессов:

Требования к языку изложения

- *Прямой порядок слов* — Кто, Что, Когда, Как
- *Простые предложения* — Сложносочиненные/подчиненные предложения разбивать на части
- *Короткие предложения* — Если надо перечислить документы, действия, требования и т.п. использовать перечень, или вводить обобщающие термины, или выносить в приложения
- *Однозначность* — Ресурсы предприятия
- *Ассоциации, демонстрацию излишних знаний и прочую «игру ума» не использовать!!!* — Неоднозначные термины либо определяются либо не используются. Многозначные предложения переформулируются

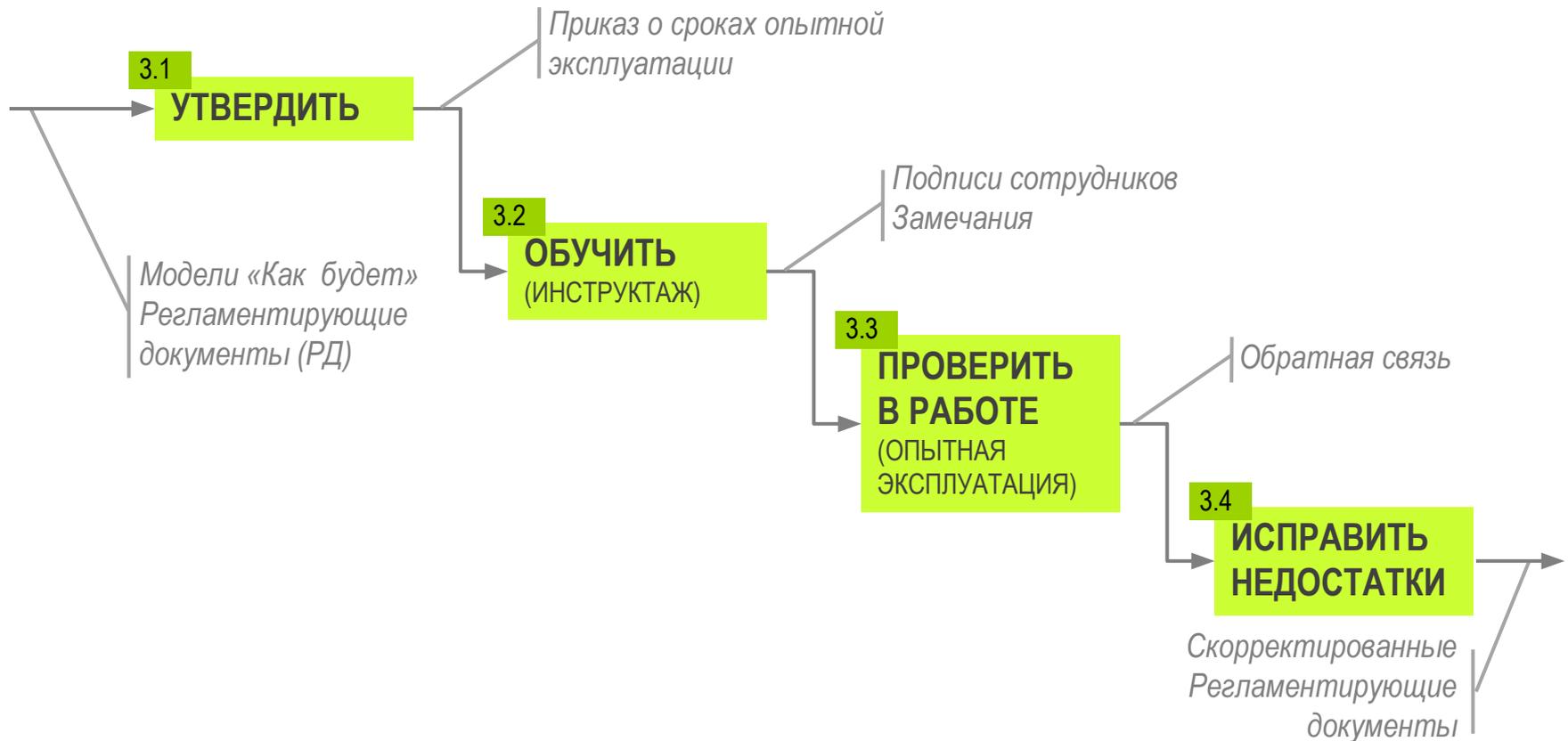


**ВНЕДРЕНИЕ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ
И ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**



ВНЕДРЕНИЕ

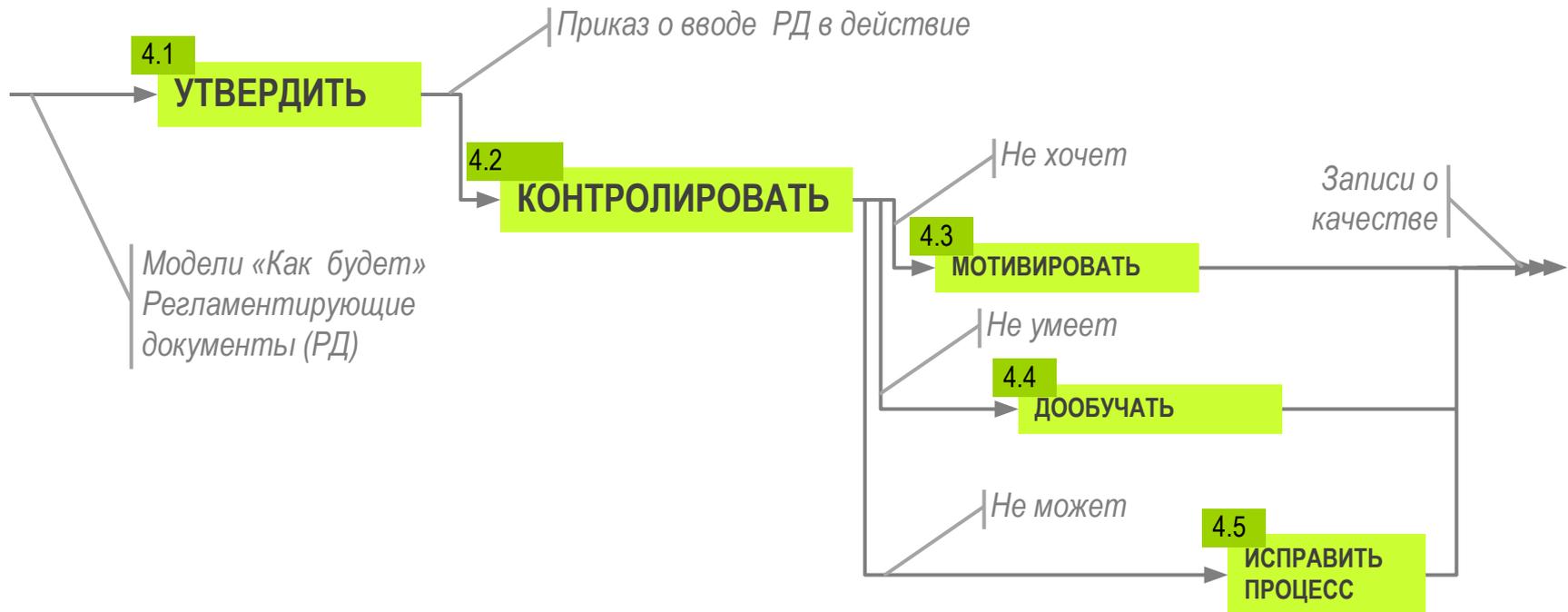
Процессы регламентации на базе моделирования Внедрение



Внедрение регламентирующих документов и проблемы изменения корпоративной культуры

СОПРОВОЖДЕНИЕ

Процессы регламентации на базе моделирования
Сопровождение



ВНЕДРЕНИЕ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ

Варианты внедрения

Если

■ Модели поведения
меняются незначительно,
удобны и привычны



*Достаточно подписать приказ
и проинформировать о нем*

Если

■ Модели поведения
меняются значительно,
требуют обучения,
изменения привычных
стереотипов и т.п. ...



*Надо:
провести инструктажи и обучение,
организовать опытную эксплуатацию,
дать стимулы для этапа внедрения*

- **Непонимание сути и значимости изменений руководителями: недостаточное внимание внедрению**
- **Недостаточная мотивация у работников: игнорирование, невыполнение, саботаж, сидячая забастовка...**
- **Внедрение без учета сути изменений и выбора адекватных способов изменений**

Что меняется при внедрении регламентирующих документов (немного о Корпоративной Культуре)



Как задаются модели поведения
(в Корпоративной Культуре)

Правила



Через официальные
документы

Нормы



Через
отношения
окружающих

Традиции

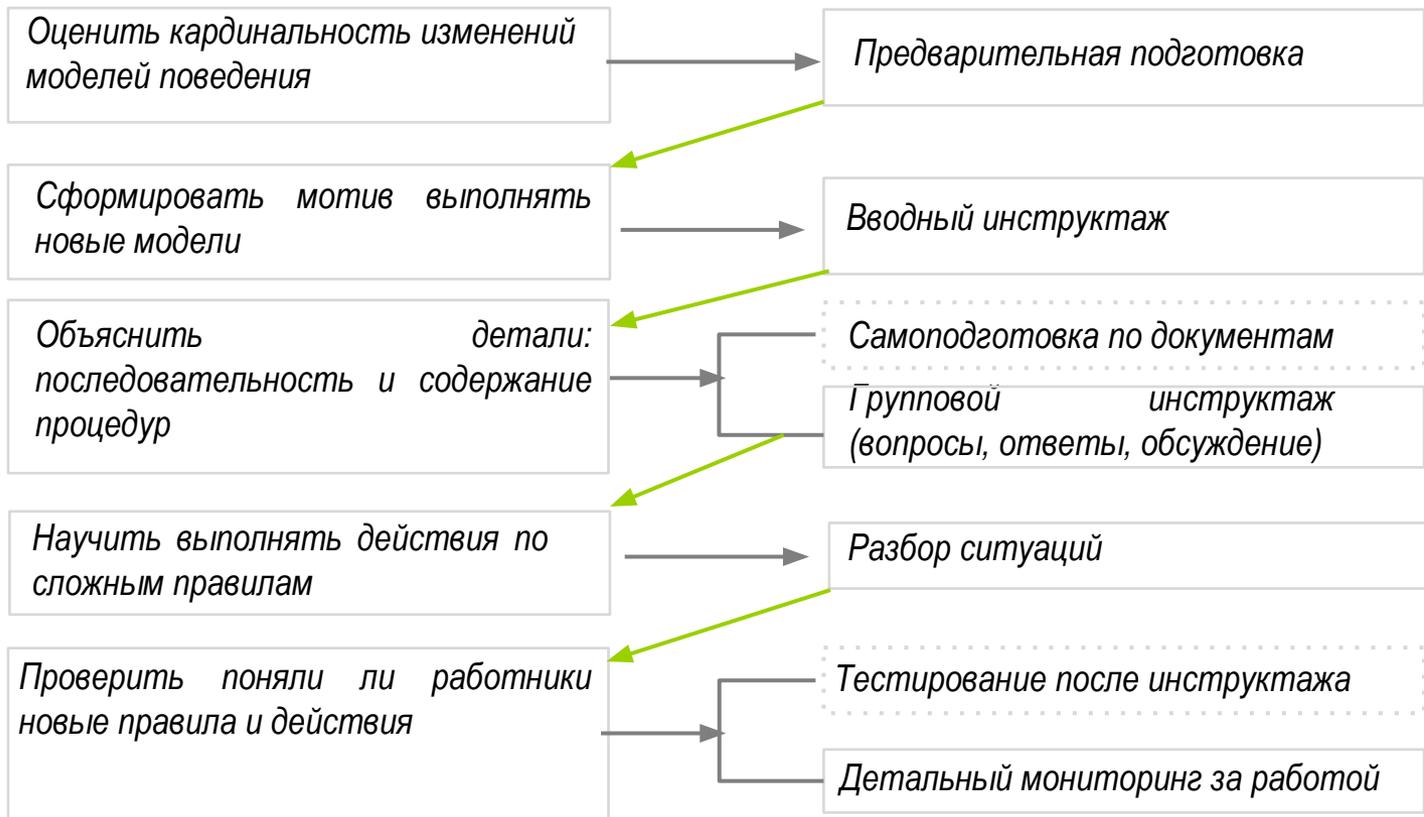


Через
внутренние
эталоны

Обзор типовых изменений в моделях поведения, мероприятий по их изменению и формированию мотивации

Вид мероприятия	Условие проведения
Вводный инструктаж	Всегда
Самоподготовка по документу	Почти всегда. Можно не проводить, если документ с небольшими изменениями (переработка имеющегося)
Групповой инструктаж	Часто. Надо проводить, если: а) много участников б) много значительных изменений с) много сложных действий
Разбор ситуаций	Не очень часто. Проводим, если могут быть проблемные ситуации (разветвления) и/или есть сложные действия у исполнителей
Тестирование	Редко. Проводим, если есть массовые участники (исполнители)
Мониторинг исполнения	Всегда

Задачи по внедрению регламентов

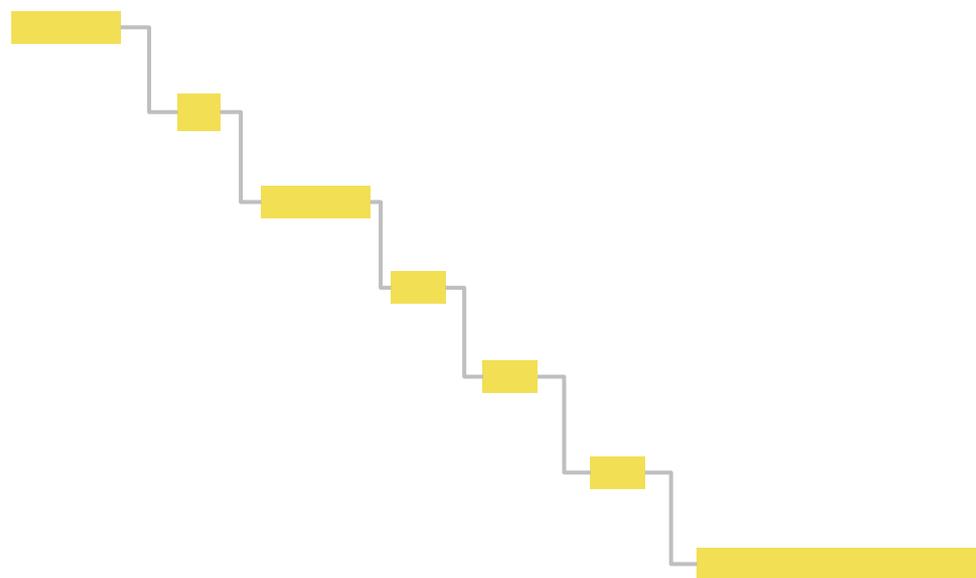


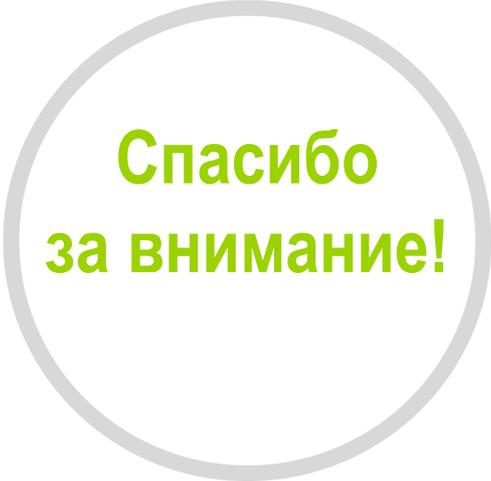
Составление предварительного плана мероприятий

(под менеджера процесса)



- *Предварительная подготовка*
- *Вводный инструктаж*
- *Самоподготовка по документам*
- *Групповой инструктаж (вопросы, ответы, обсуждение)*
- *Разбор ситуаций*
- *Тестирование после инструктажа*
- *Детальный мониторинг за работой*





**Спасибо
за внимание!**

