

**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**



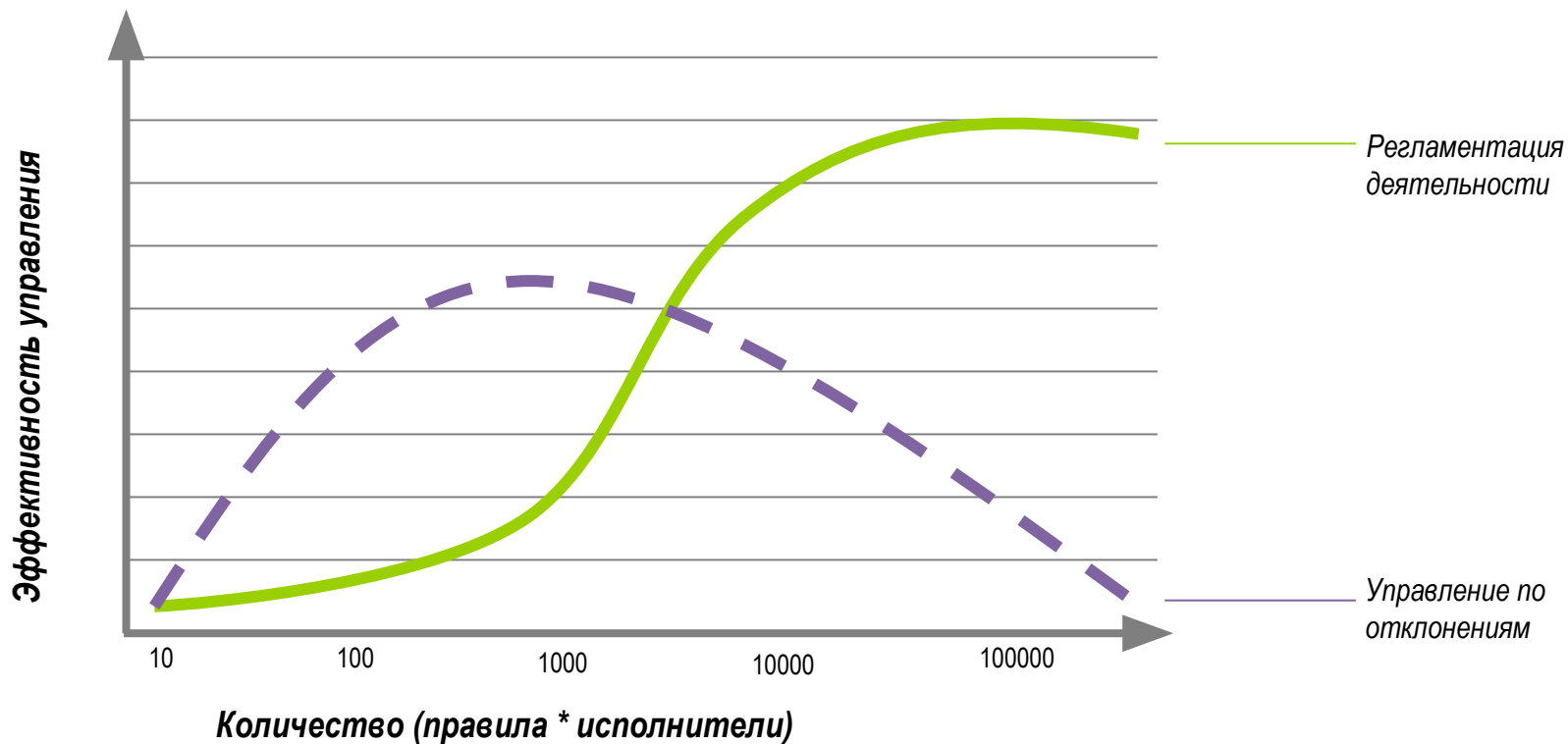
### 3. КАТЕГОРИИ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ

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



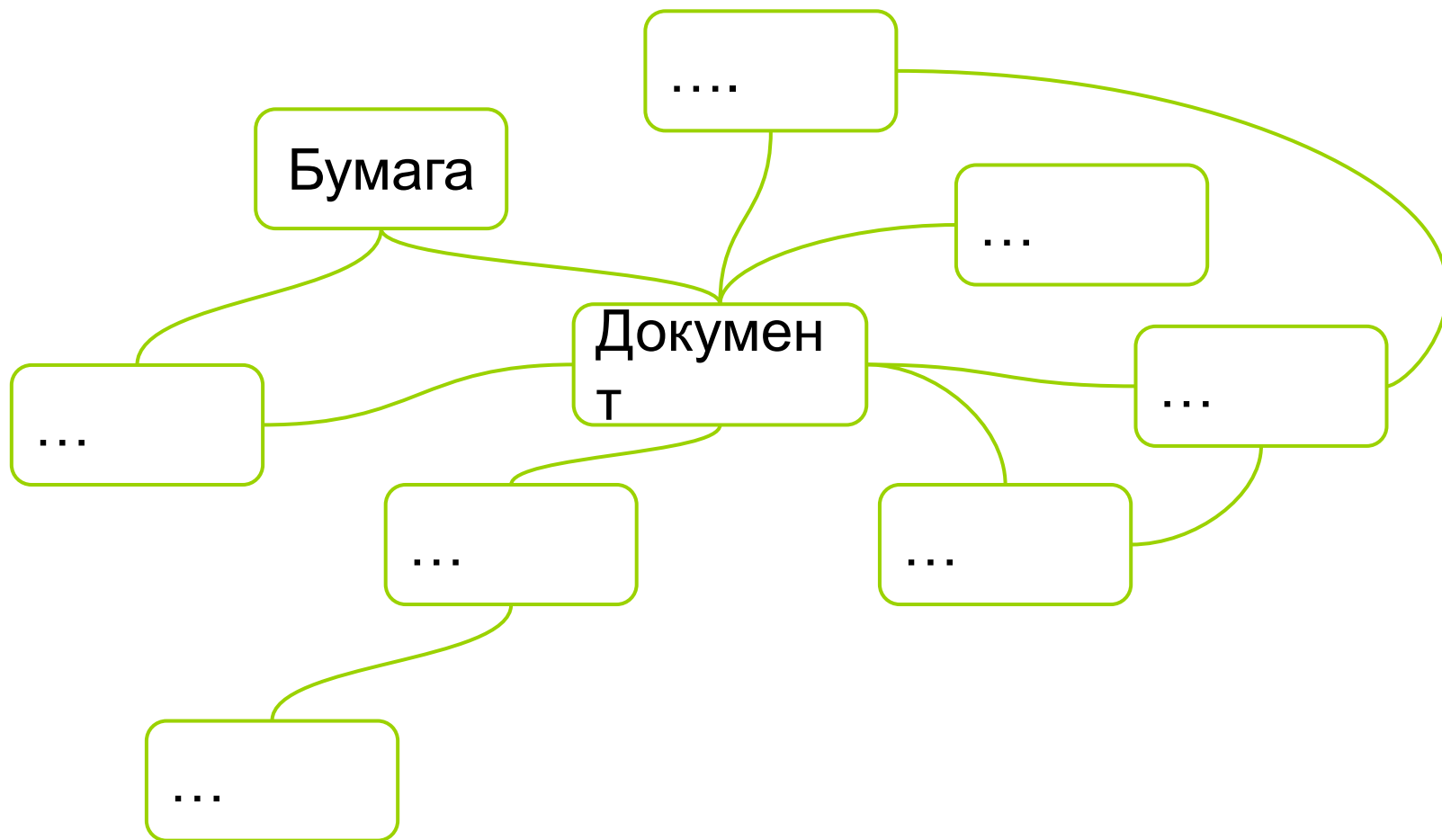
**Фреймовая структура  
деятельности**



**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

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

## 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

### Сложная эвристическая деятельность

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

## 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

### Инвестиционная деятельность

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

## 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Элементы Деятельности:

### Коллективная рыночная деятельность

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



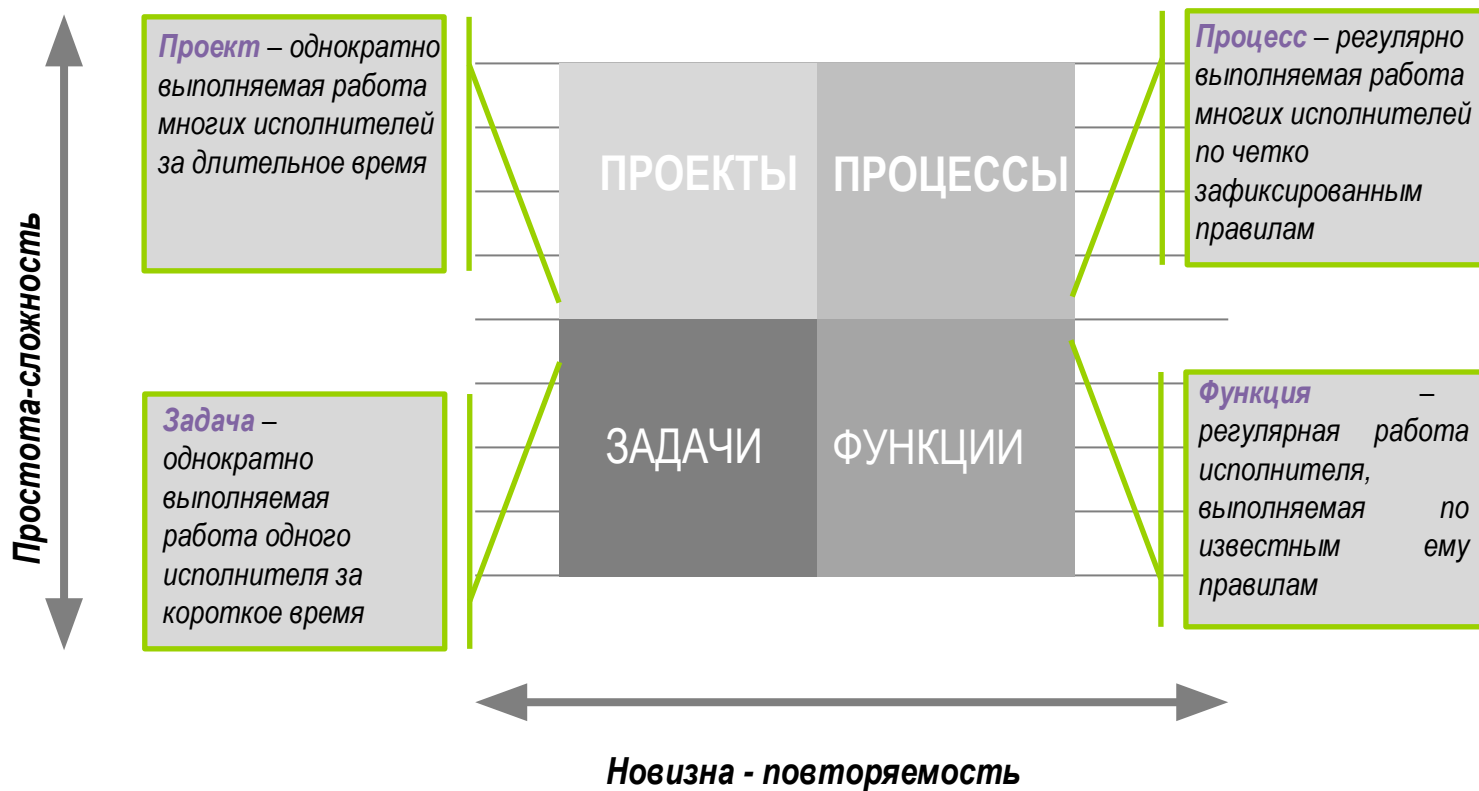
### ВНИМАНИЕ!

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

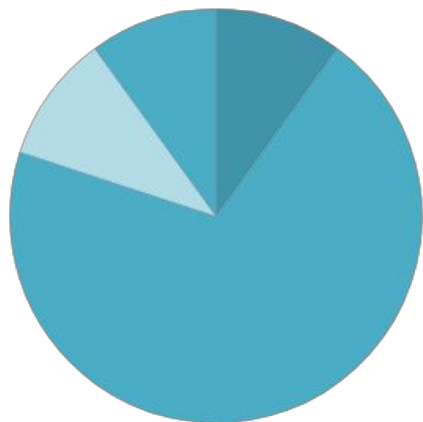
- **Задача**, если отчет пишет один сотрудник впервые или каждый раз отчет делается по новой форме
- **Функция**, если это отчет одного сотрудника и он делает данную работу ежеквартально по стандартной форме
- **Проект**, если отчет делает много специалистов по нестандартному формату и алгоритму
- **Процесс**,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

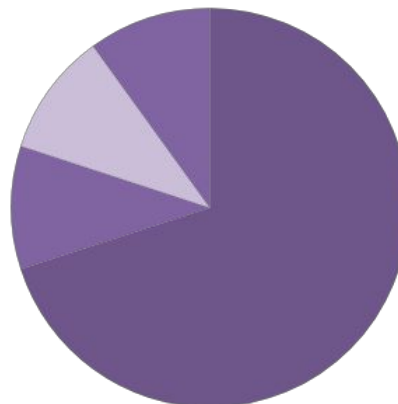
## 2. СИСТЕМА КООРДИНАТ ПРИ АНАЛИЗЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

IT компания



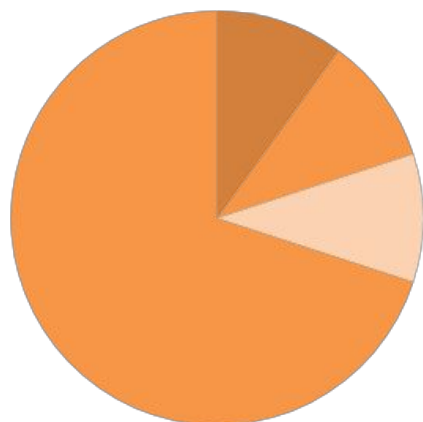
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Завод



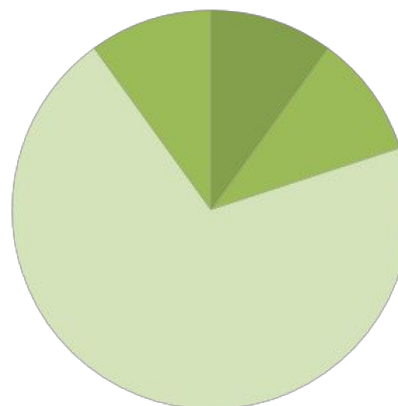
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Рекрутинговое агентство



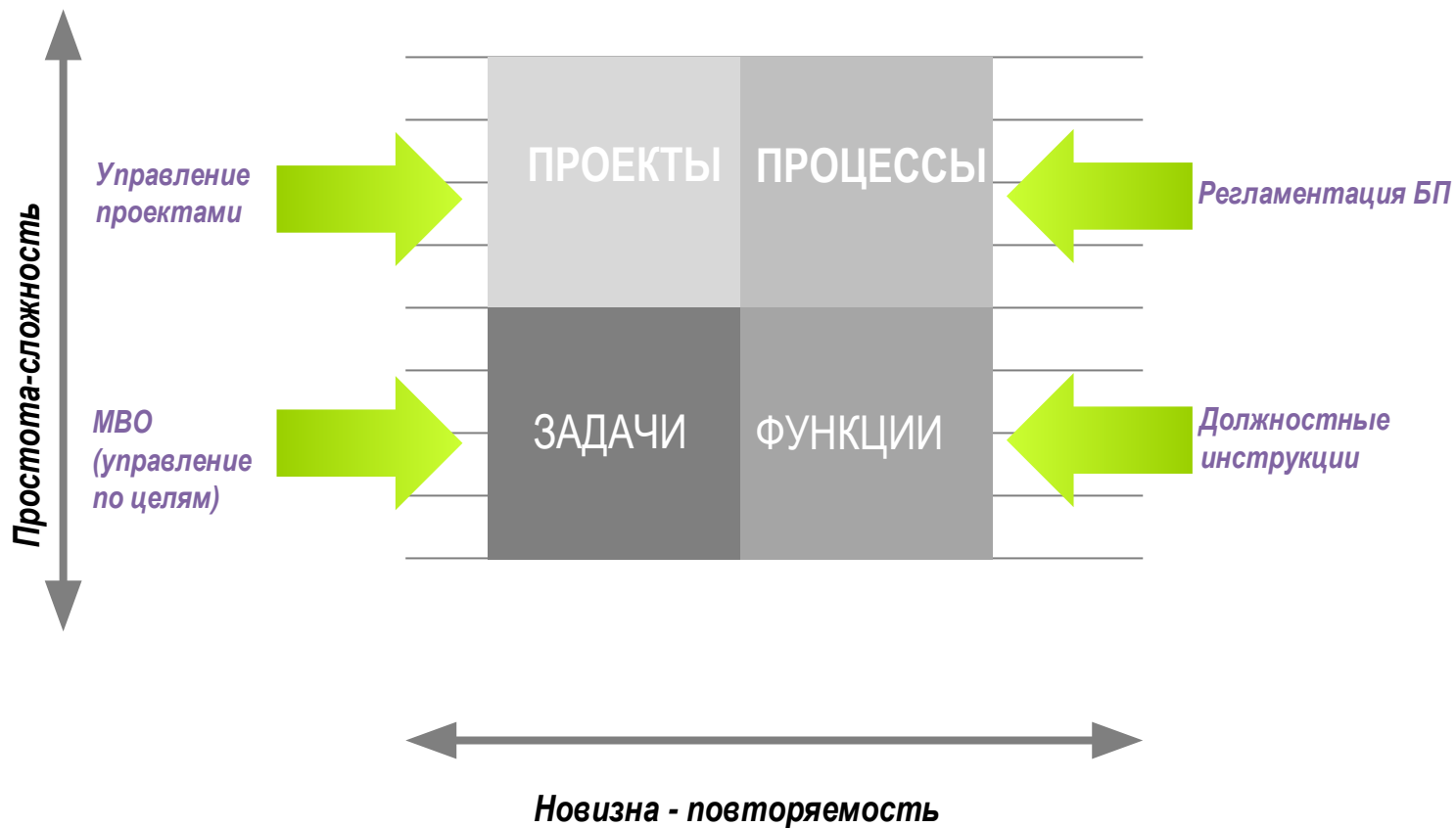
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

Магазин самообслуживания



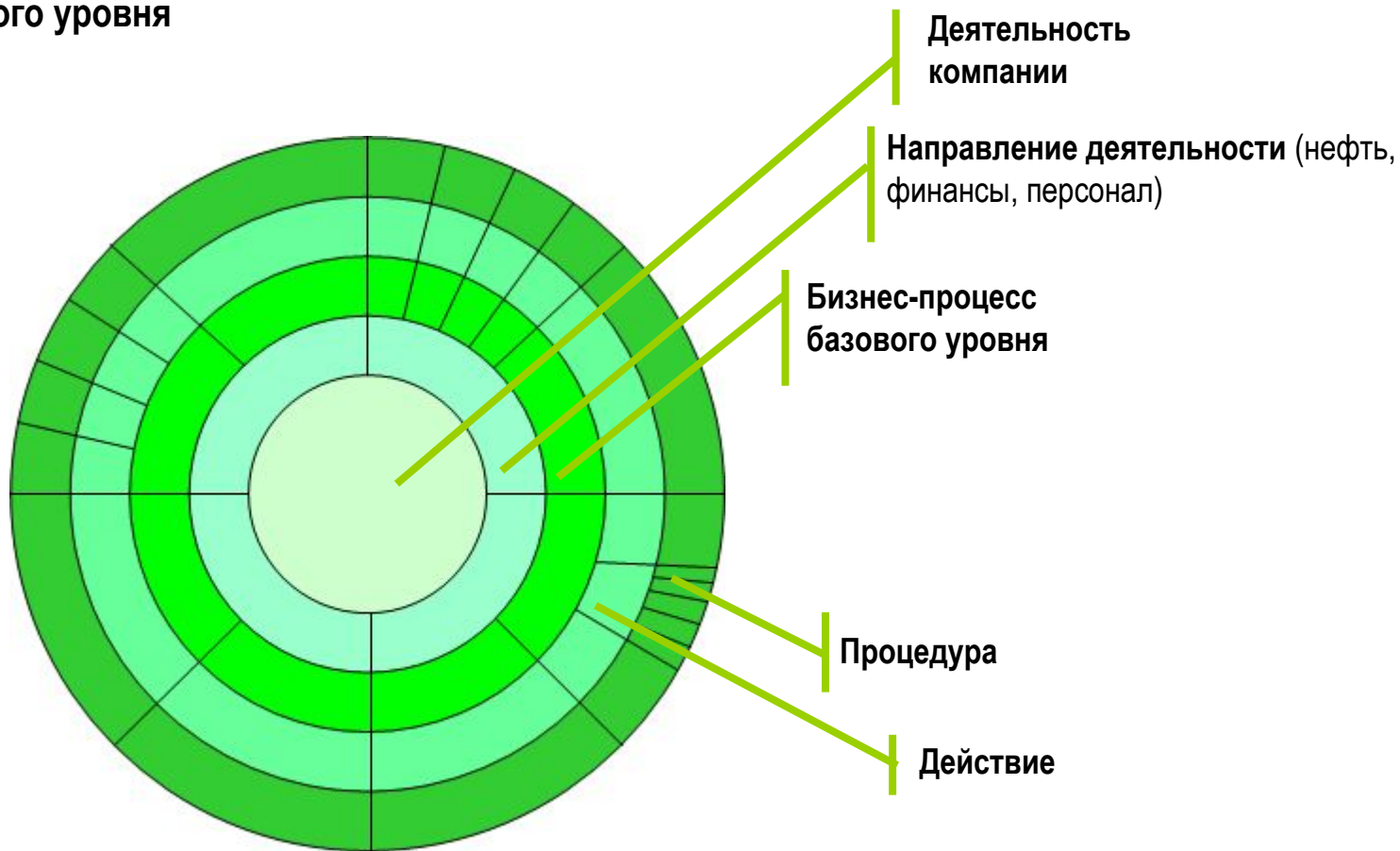
- Процессы
- Проекты
- Функции
- Задачи

## 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

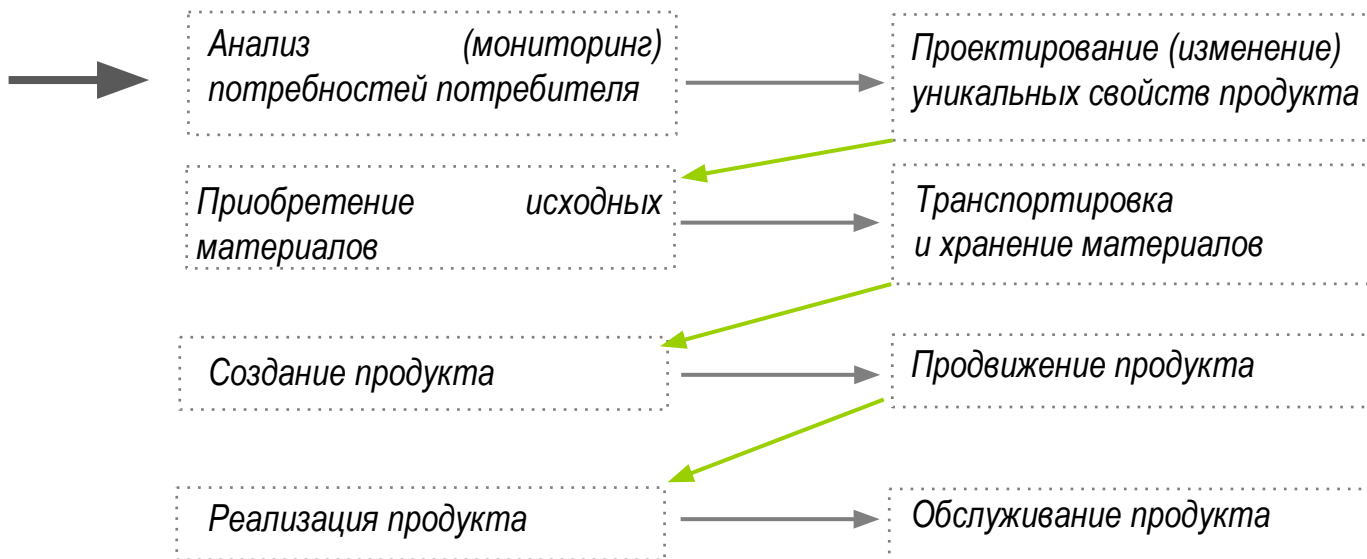


### 3. СОСТАВ ТИПОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

#### ТИПОВОЙ СОСТАВ ОСНОВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

##### Типовые процессы Управление продуктом

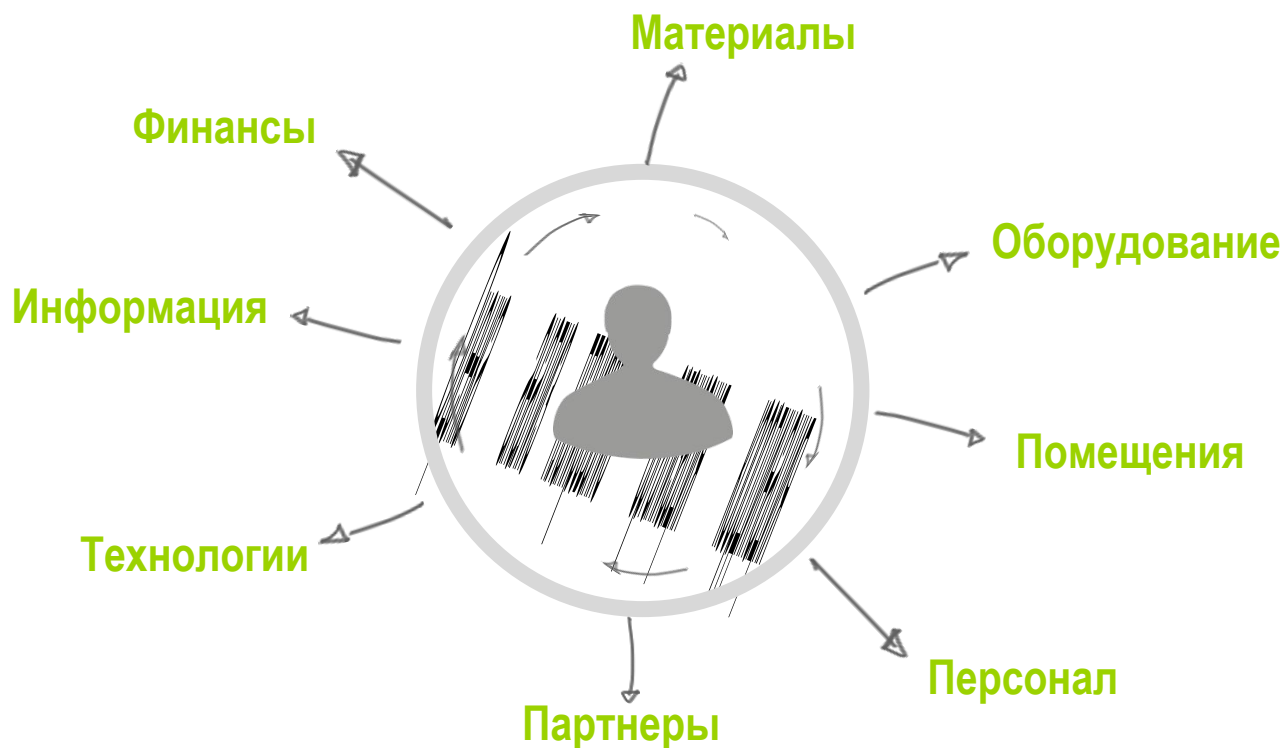
Учет и оценка  
результатов



### 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

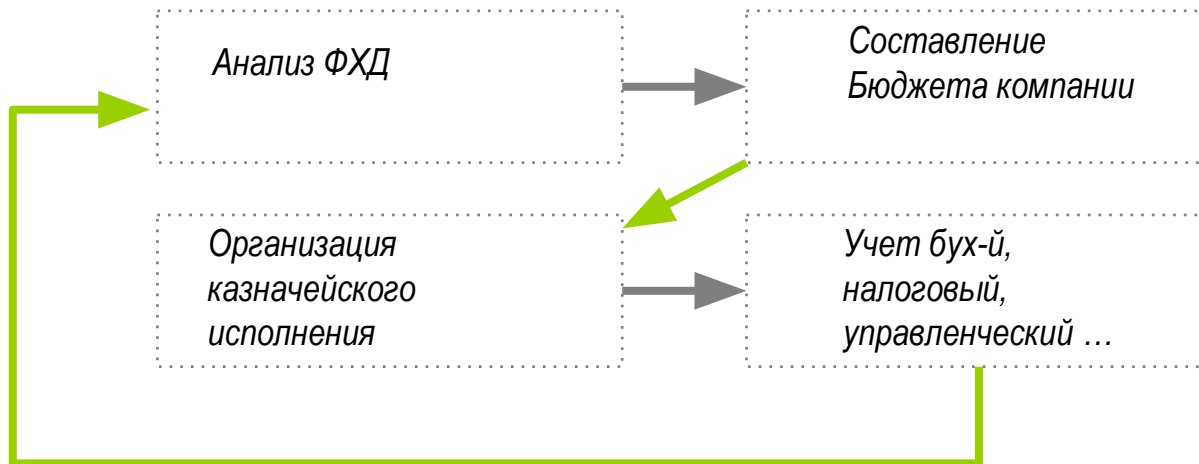
Типовые процессы

#### 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

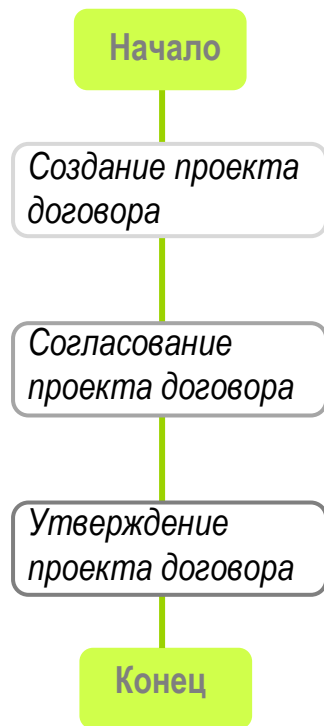
- Регламентировать процесс только на основе модели (схемы)
- Задать уровни Процессов
- Определить структуру документа для каждого уровня
- Зафиксировать требования к стилю регламентации

## 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?

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

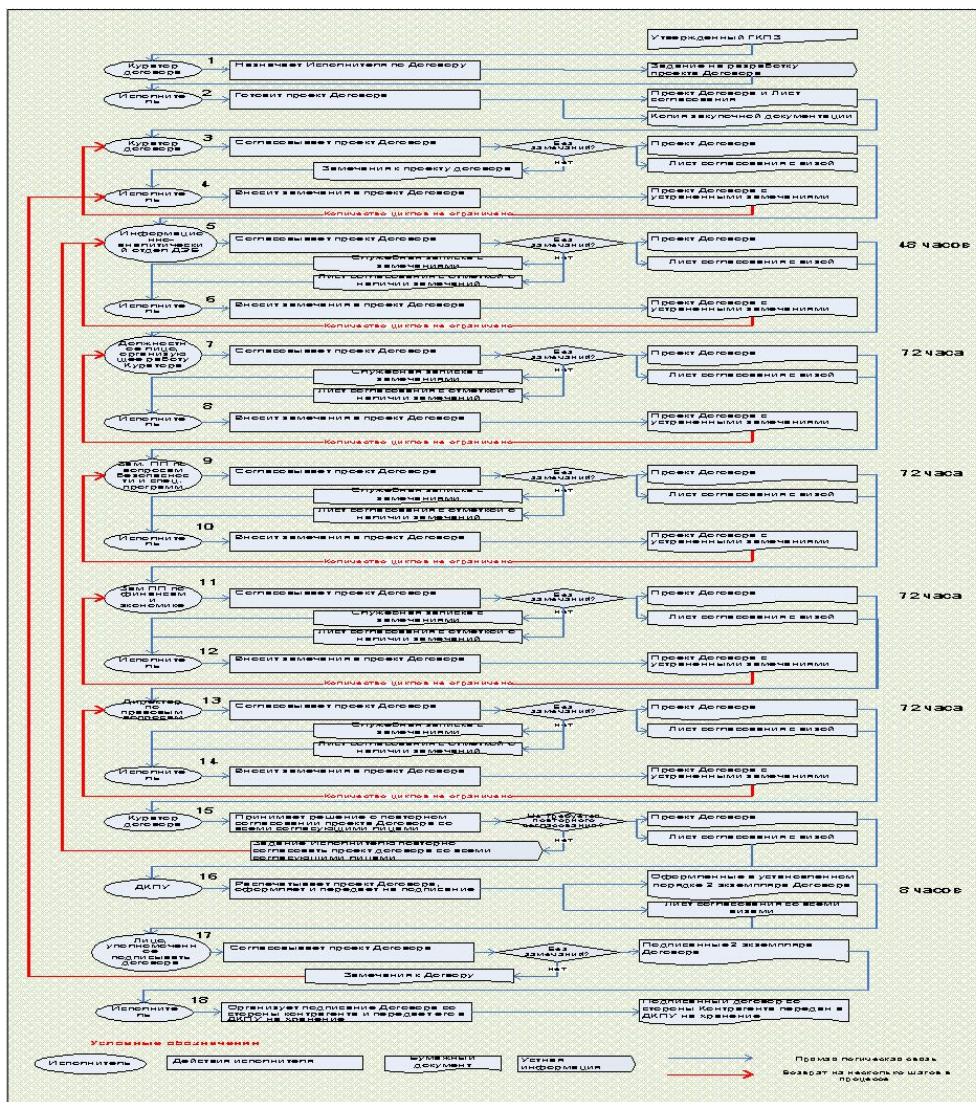
- *Кто и после чего выполняет*
- *Что делает: какие действия совершает*
- *Что является результатом*
- *Возможные разветвления*

#### Окончание процесса

*Что является конечным результатом при правильном выполнении*

## 4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

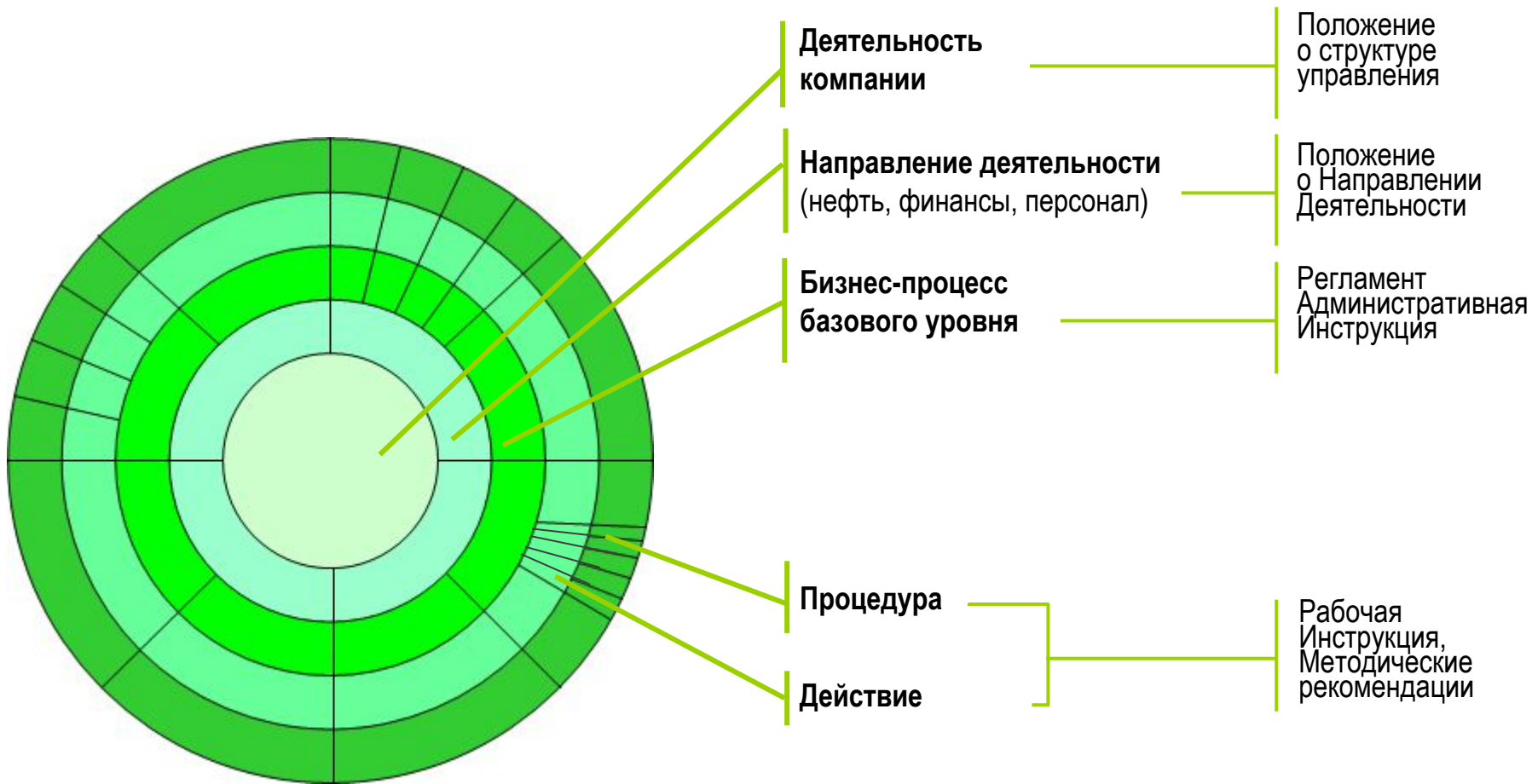
Пример процесс как есть:  
**«Разработка, согласование, подписание Договора на закупку в рамках выполнения ГКПЗ»** - схема



Процессный подход к организации деятельности компании



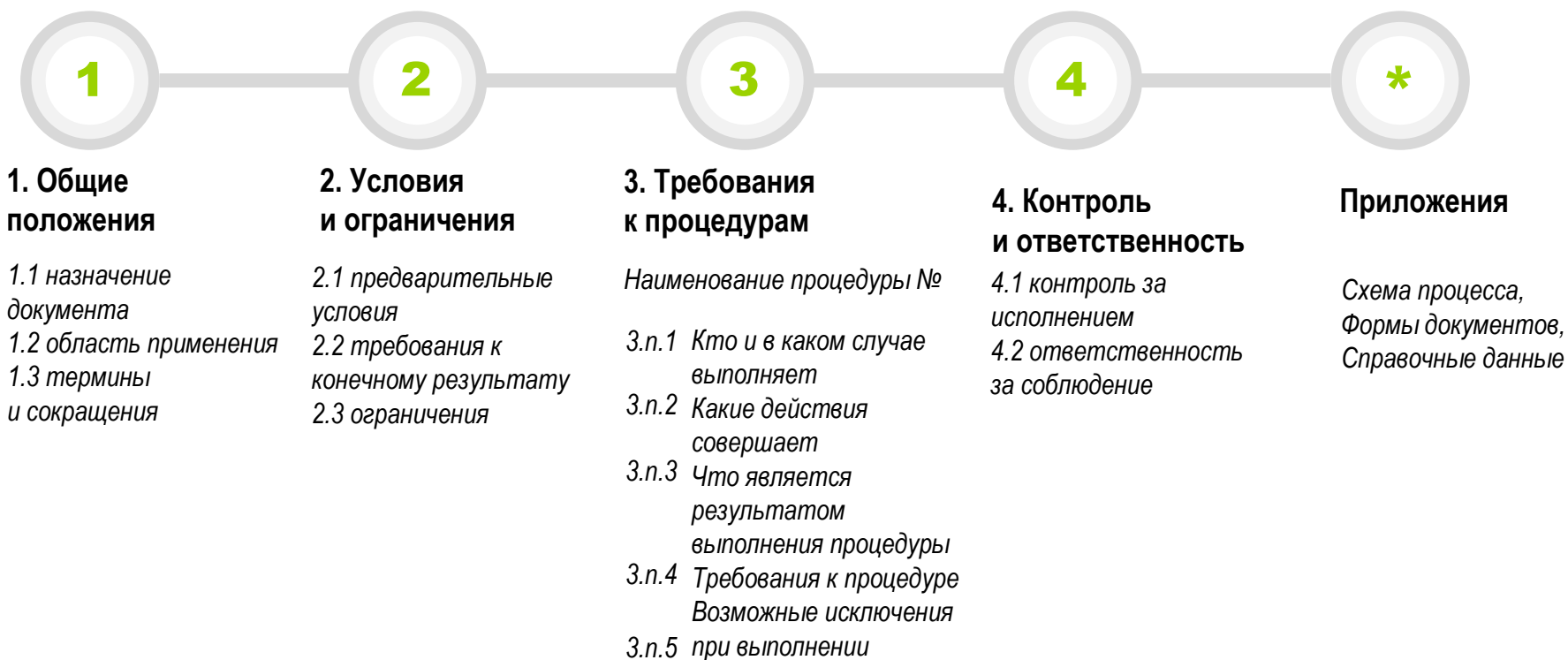
## 4. ПРИНЦИПЫ И УРОВНИ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



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

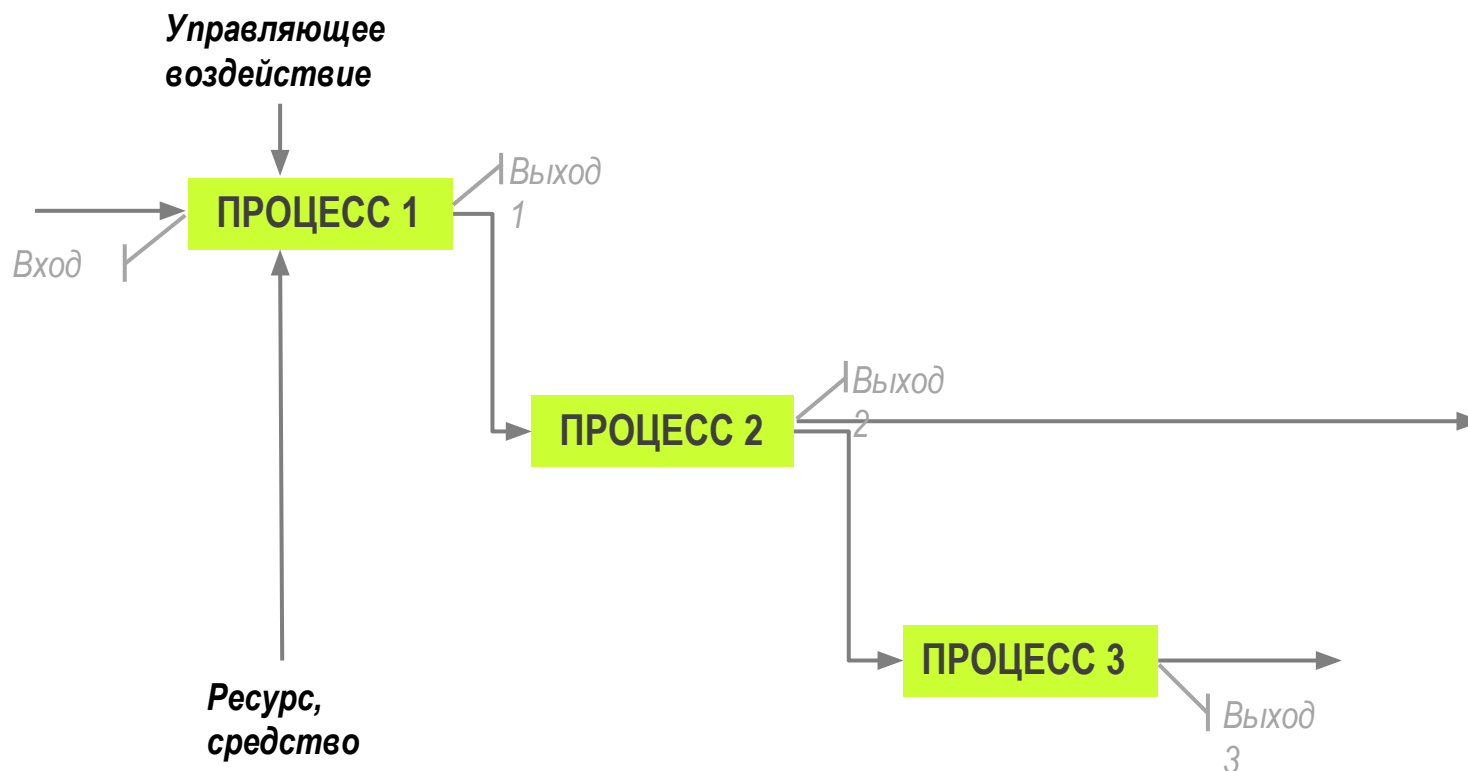


# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов

**IDEF0** (для описания основного пути процесса)

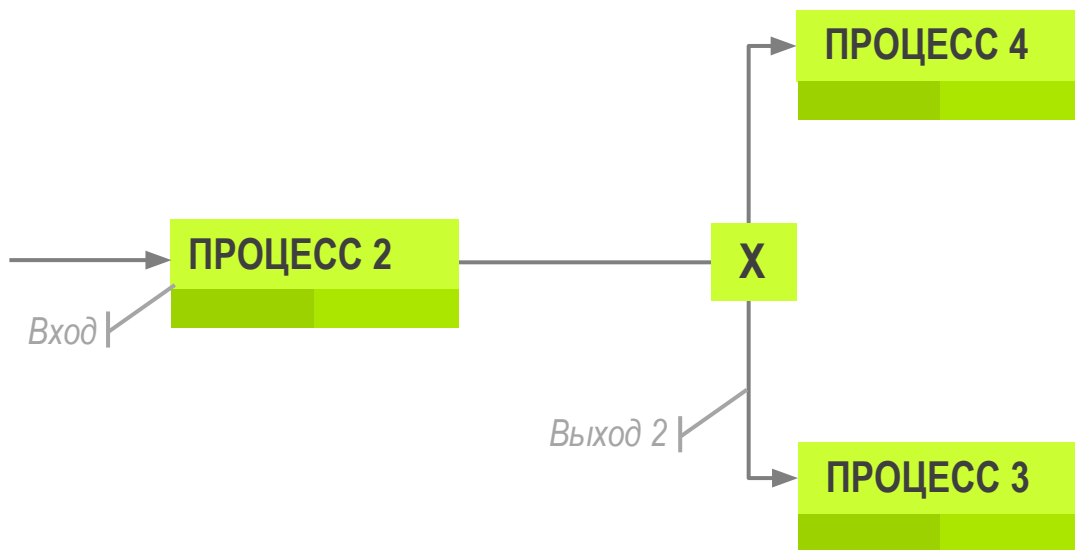
*Integrated computer aided manufacturing* **DEFinition**



# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов

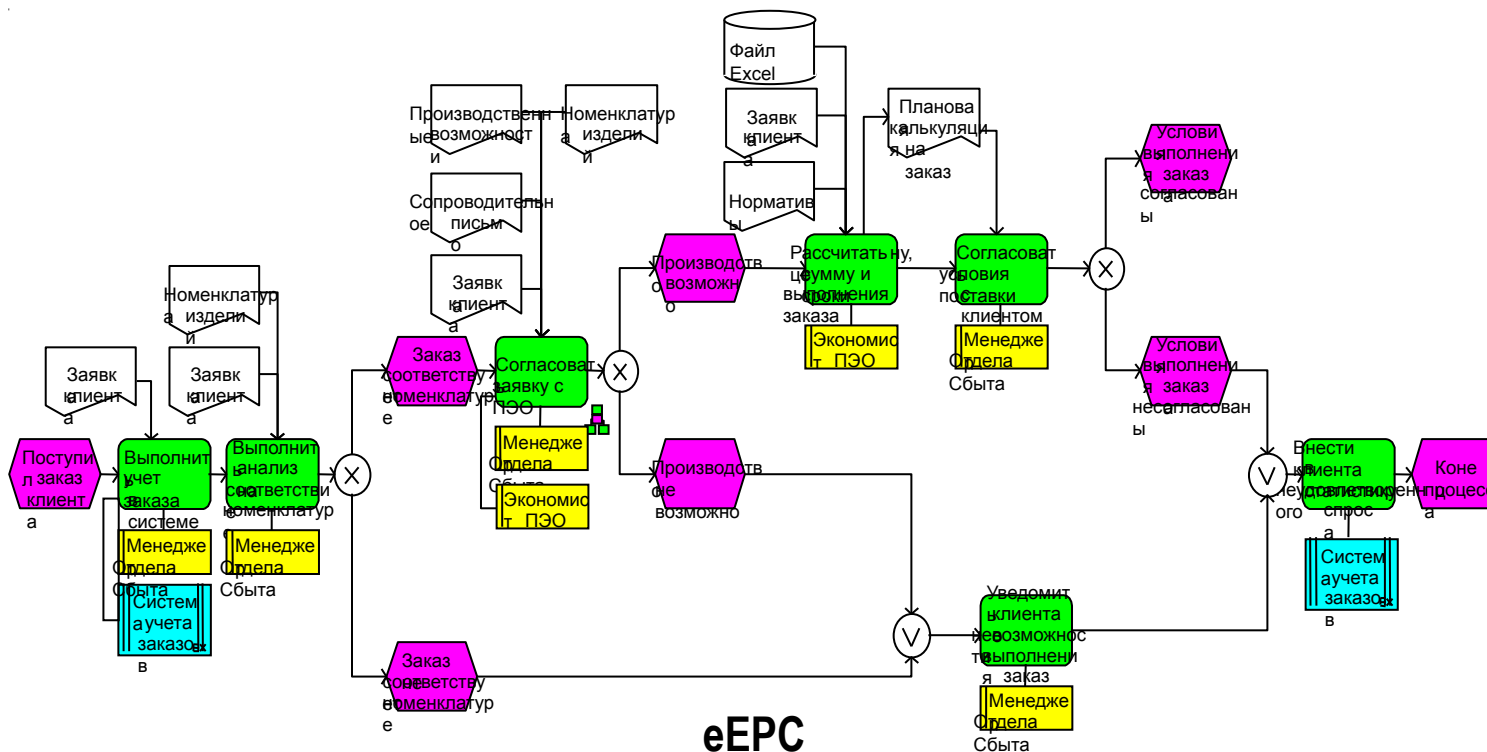
**IDEF3** (для описания разветвлений/слияний процесса)



# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Нотации описания бизнес-процессов  
P/O ARIS Toolset

VAD – Диаграмма добавленной стоимости

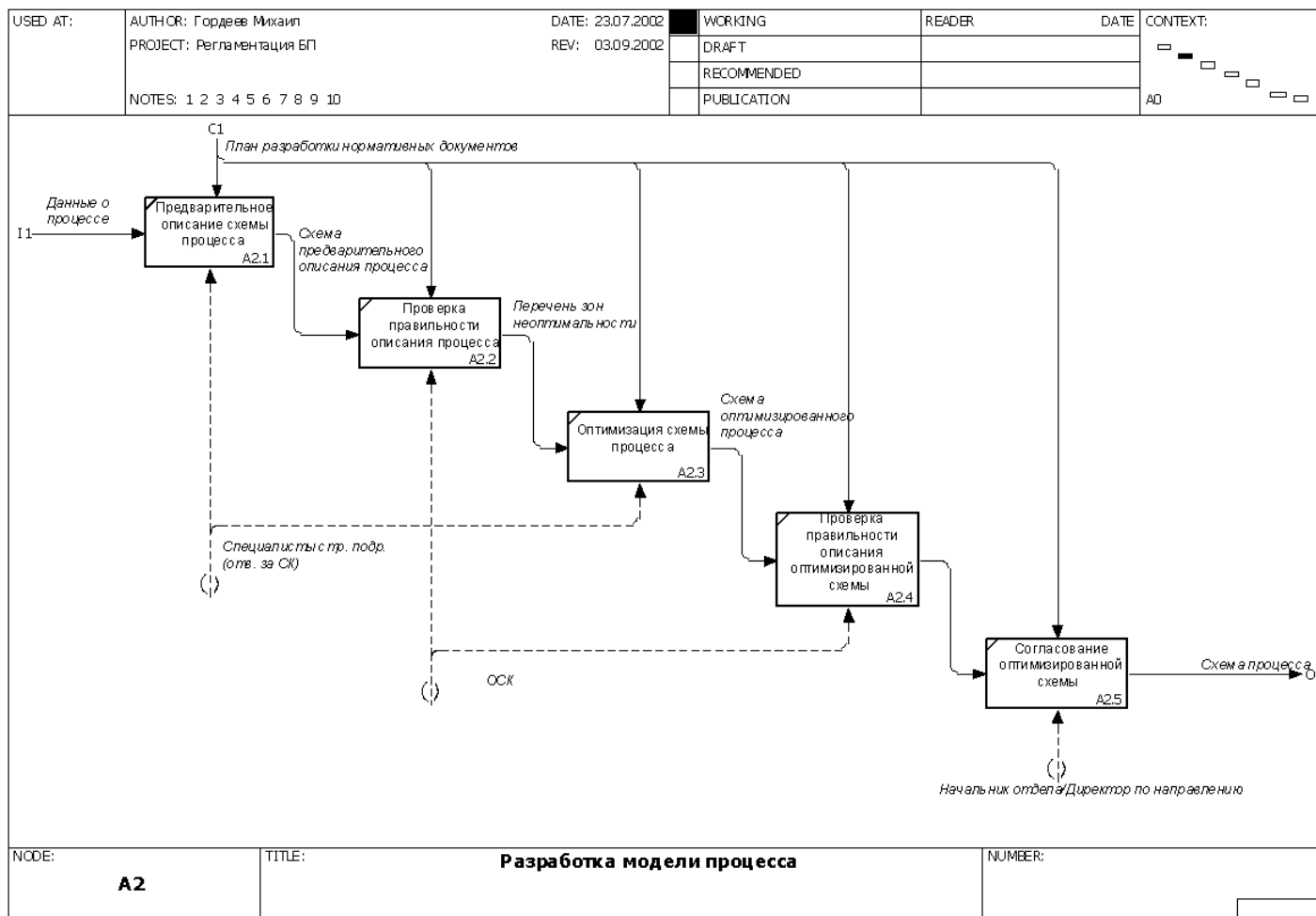






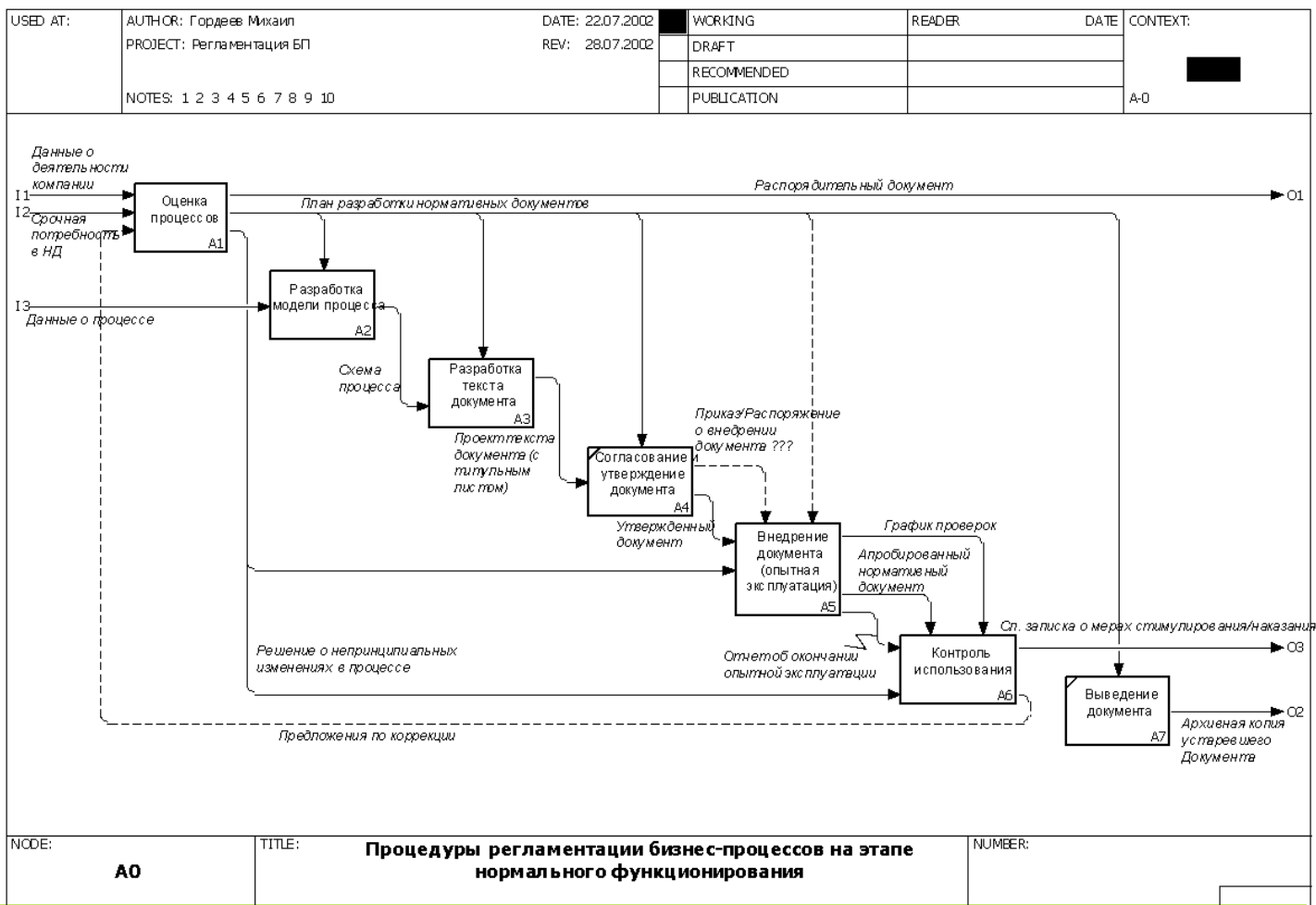
# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

## Пример схемы процесса базового уровня в нотации IDEF0



# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

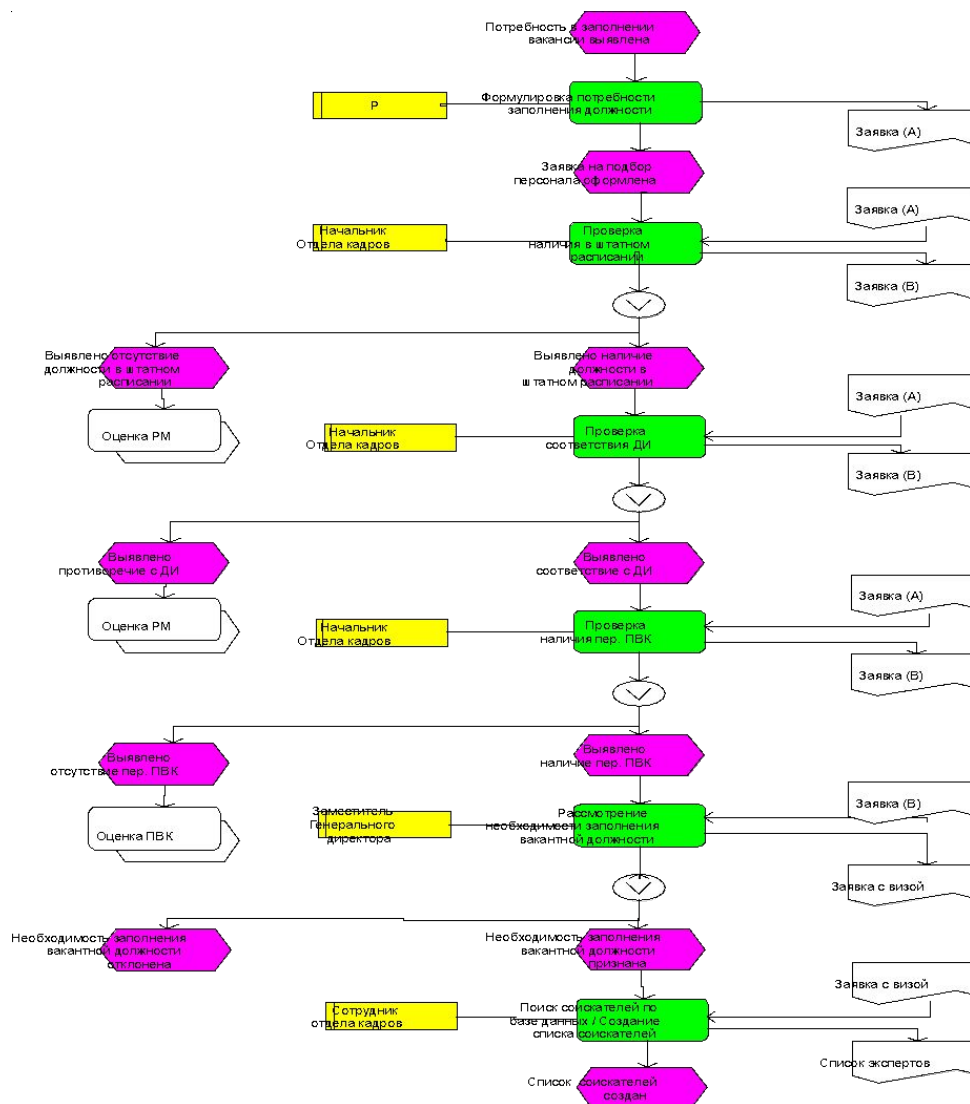
## Пример схемы процесса уровня «Направление деятельности» компании в нотации IDEF0



# 1. НОТАЦИИ (ЯЗЫКИ) ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

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

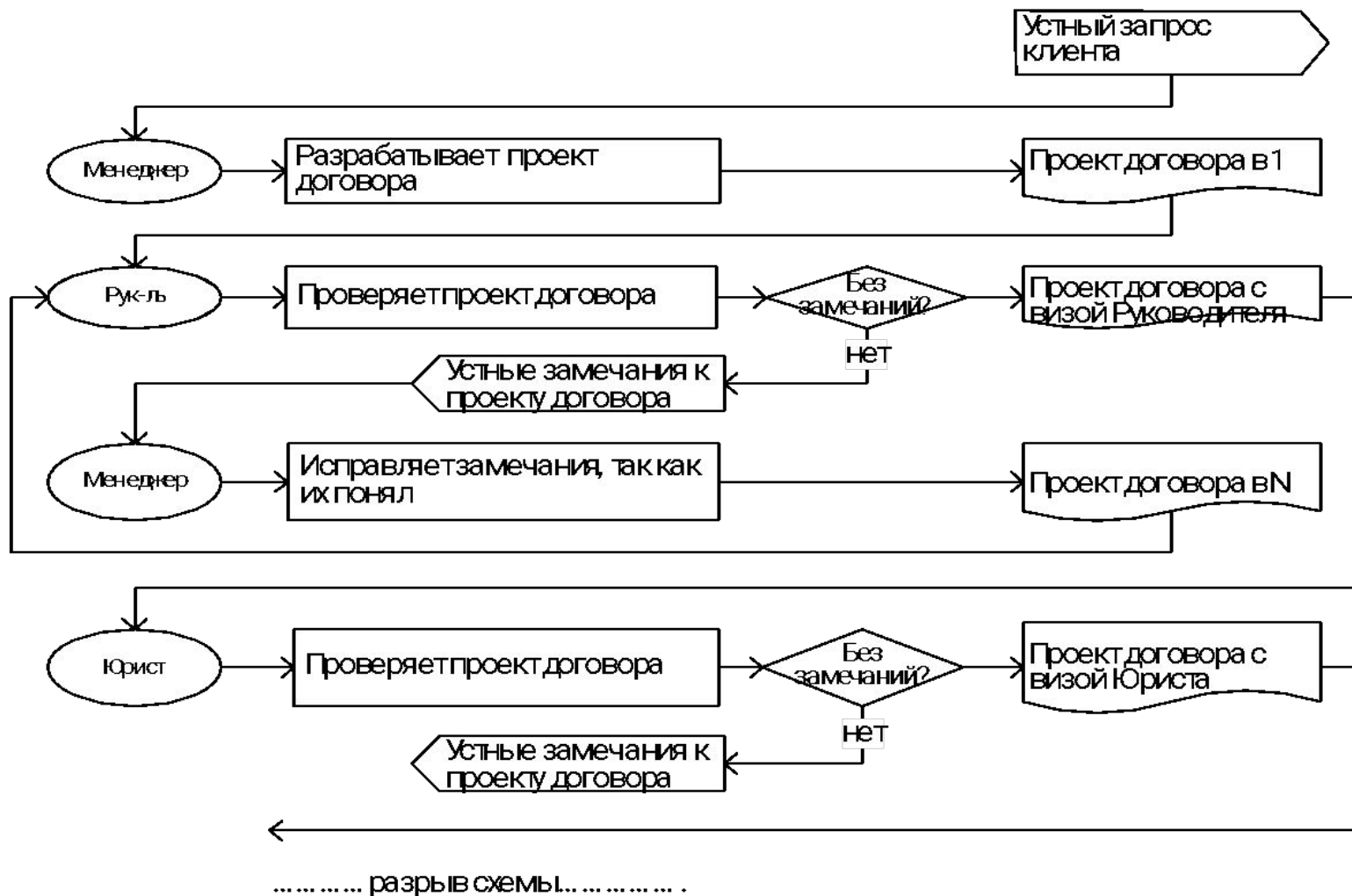
## Схема процесса «Подбор персонала»



## 2. ПРАВИЛА ОПИСАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БПБУ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НОТАЦИИ

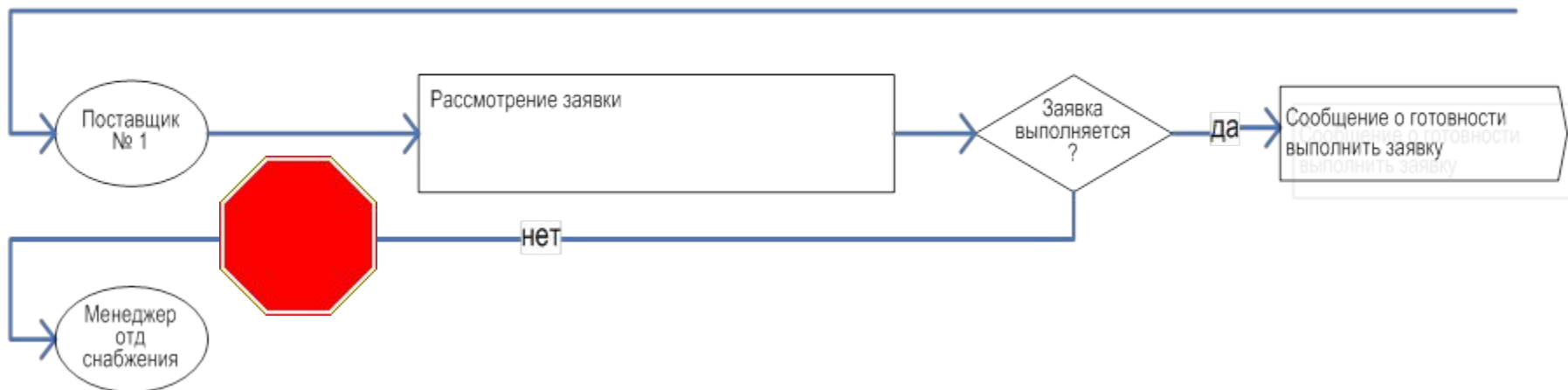


## 2. ПРАВИЛА ОПИСАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БПУ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НОТАЦИИ

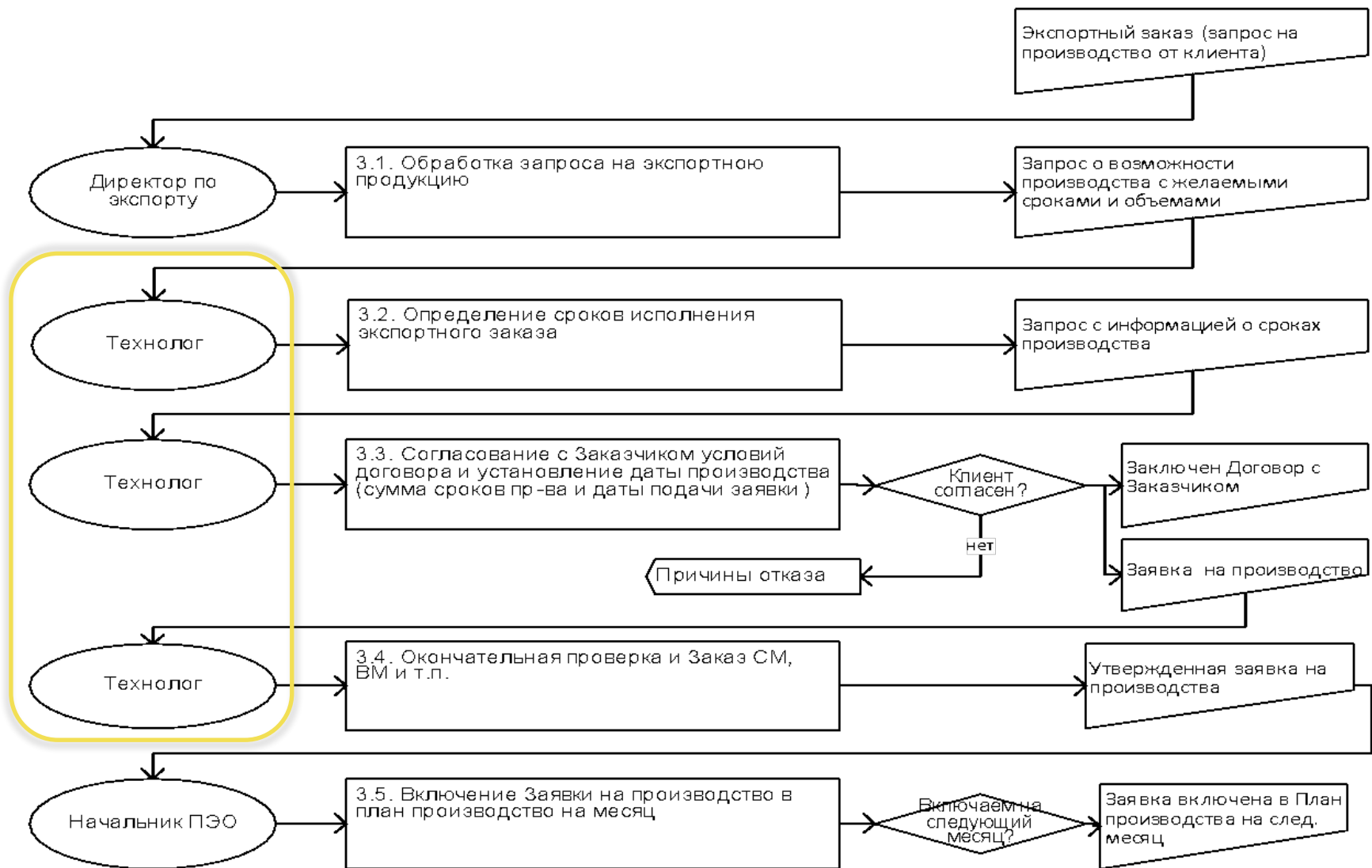


# 1. ПОТЕРЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Типовые  
ошибки

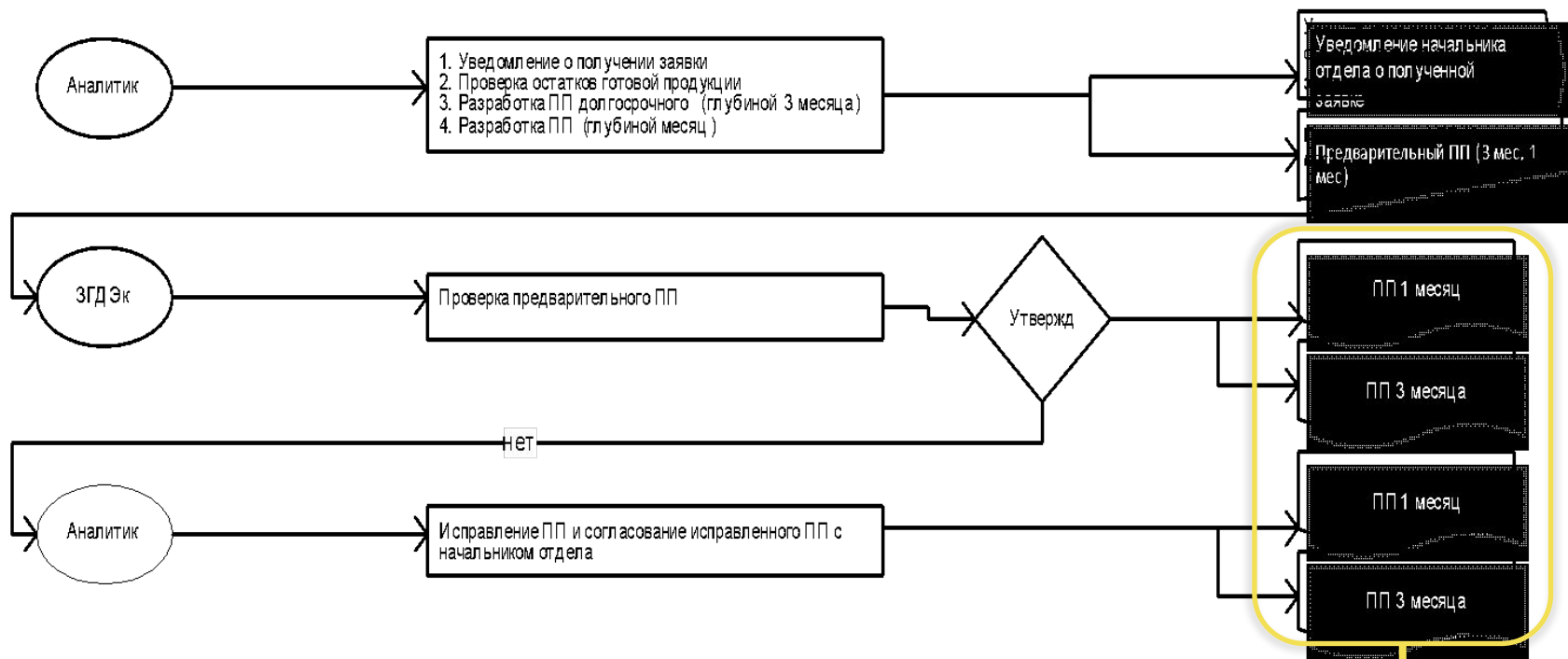


## 2. ПЕРЕХОД НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ АНАЛИЗА





### 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

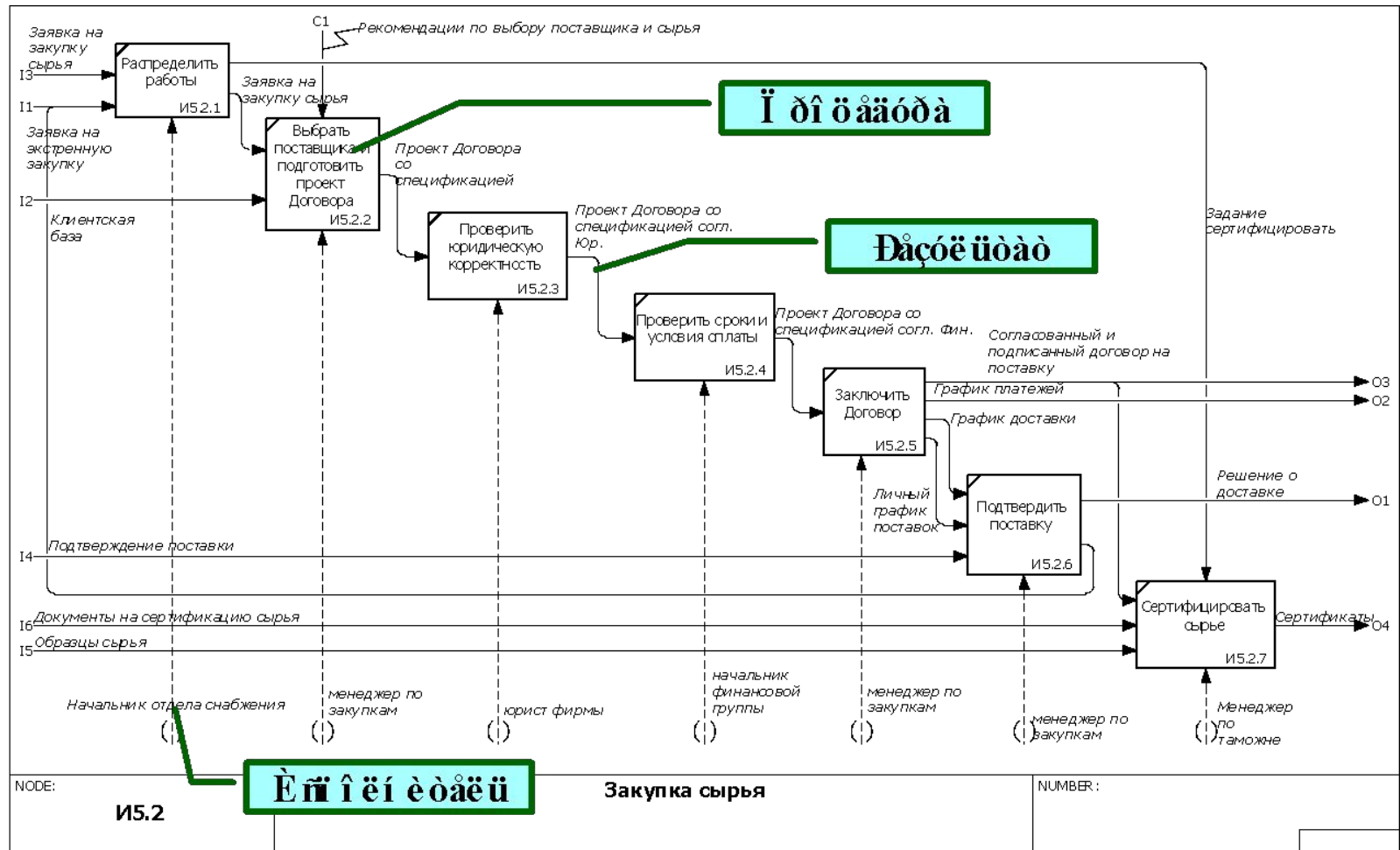
Прием смены

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



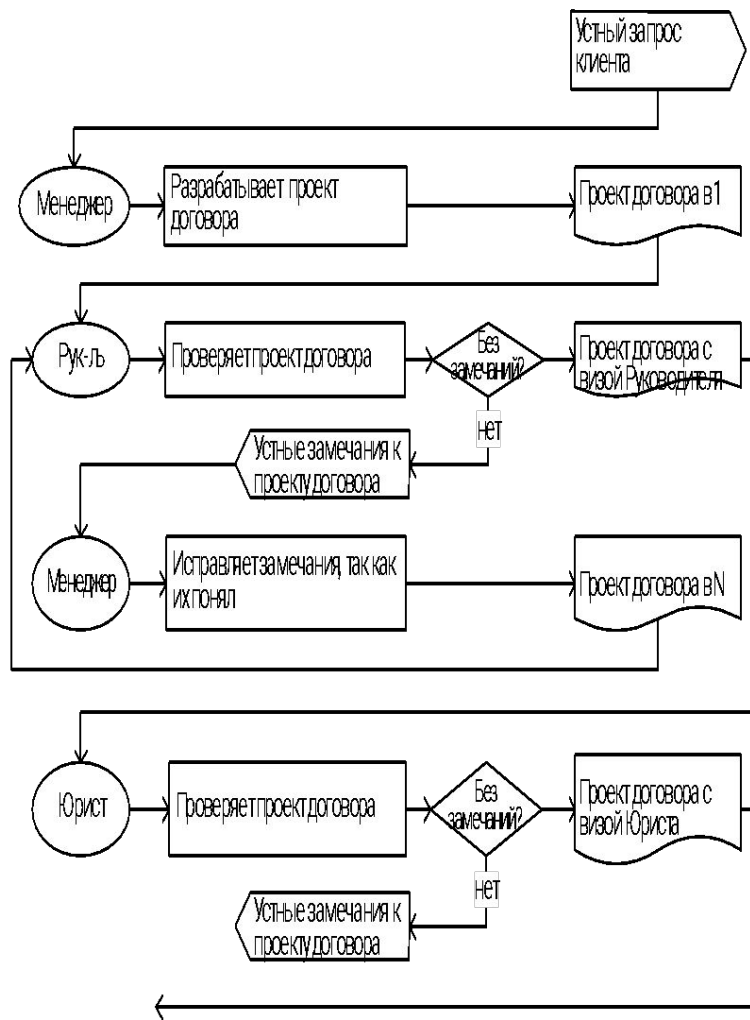
- концентрация на несущественных, но психологически значимых деталях
- использование интуиции вместо технологий (часто просто из-за недостаточного понимания)
- использование технологии оптимизации процессов, не по назначению
- личное участие топ-менеджеров в непосредственной работе



- 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

- Удовлетворенность конечным результатом
- Оптимальность схемы Бизнес-процесса
- Удовлетворенность промежуточными результатами
- Оптимальность промежуточного шага
- Оптимальность управления БП



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**



4

**[ ТЕХНОЛОГИЯ РЕГЛАМЕНТАЦИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ]**

---



«... 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!*

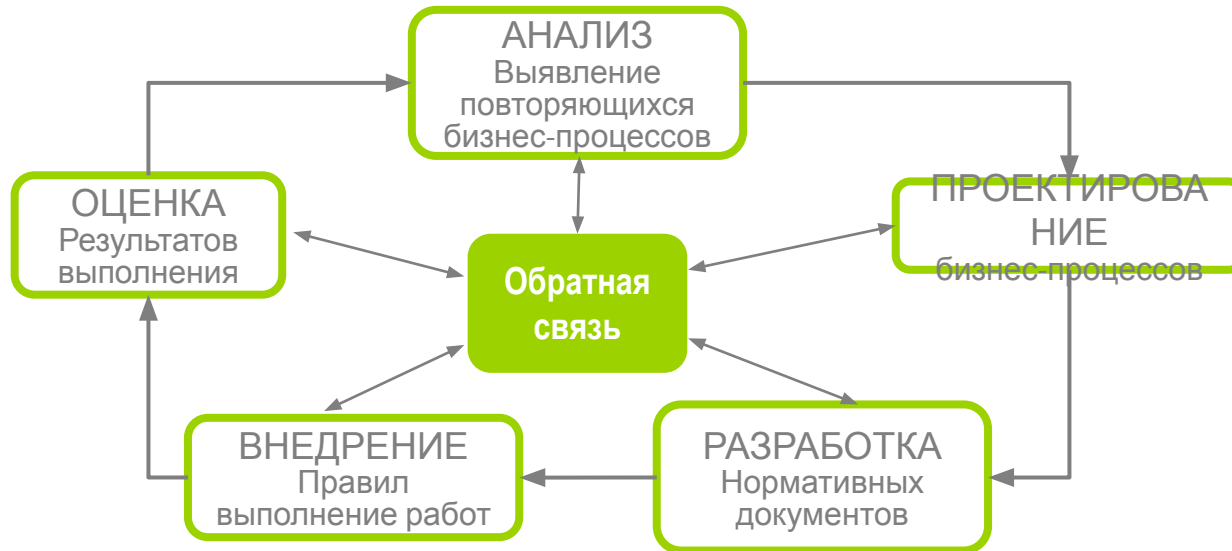
*Интерпретация на тему произведения М. Булгакова «Собачье Сердце»*

# 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



## 1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ

### Требования к регламентирующим документам

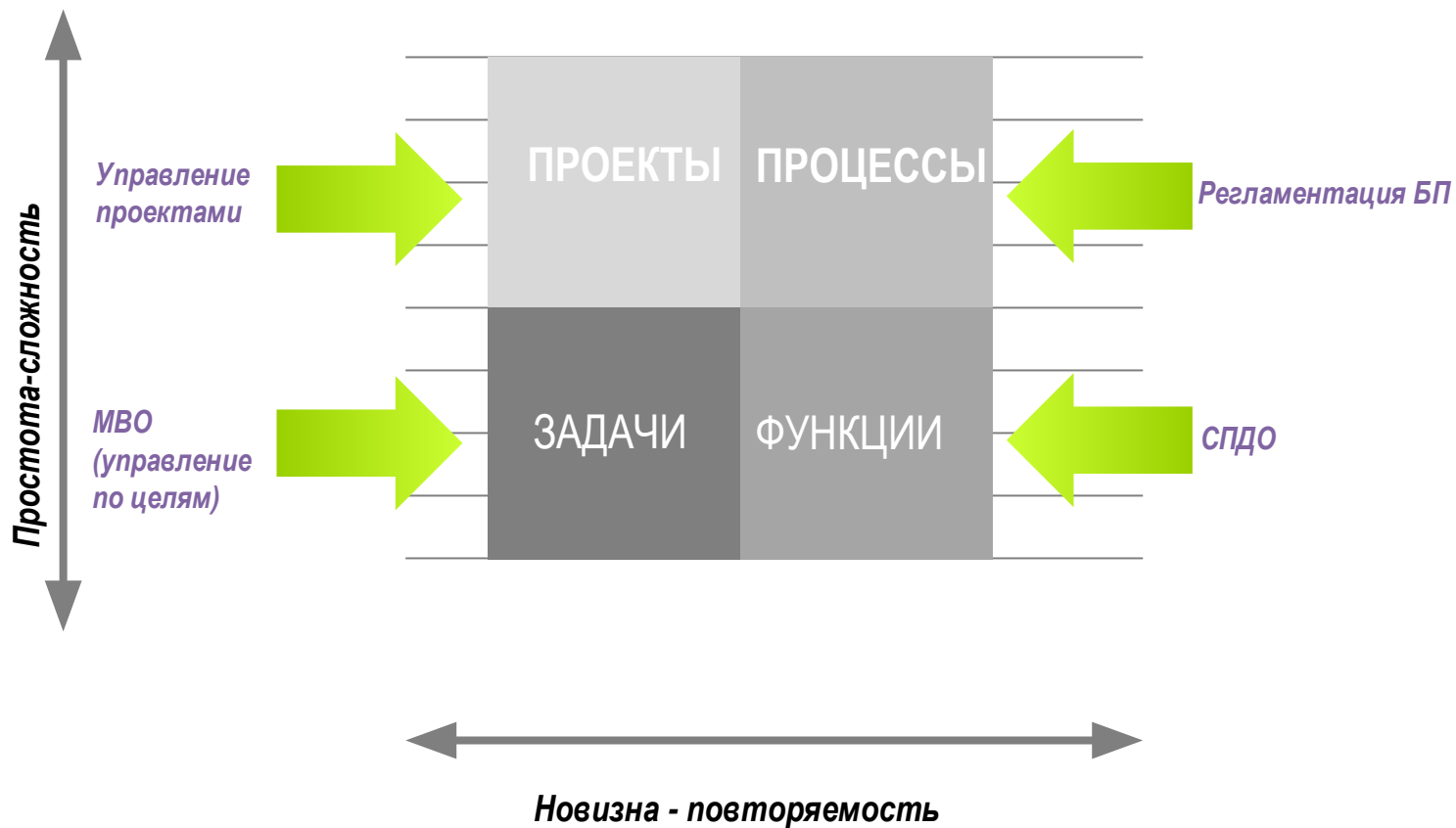
- **ТОП-менеджеры** — «...подписано и с плеч долой» - инструмент делегирования
- **Менеджеры среднего звена** — Инструмент управления «комплексно»
- **Линейные руководители** — Инструмент планирования и контроля «без воды»
- **Исполнители** — Рабочий инструмент «просто и понятно»
- **Специалисты по регламентации**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

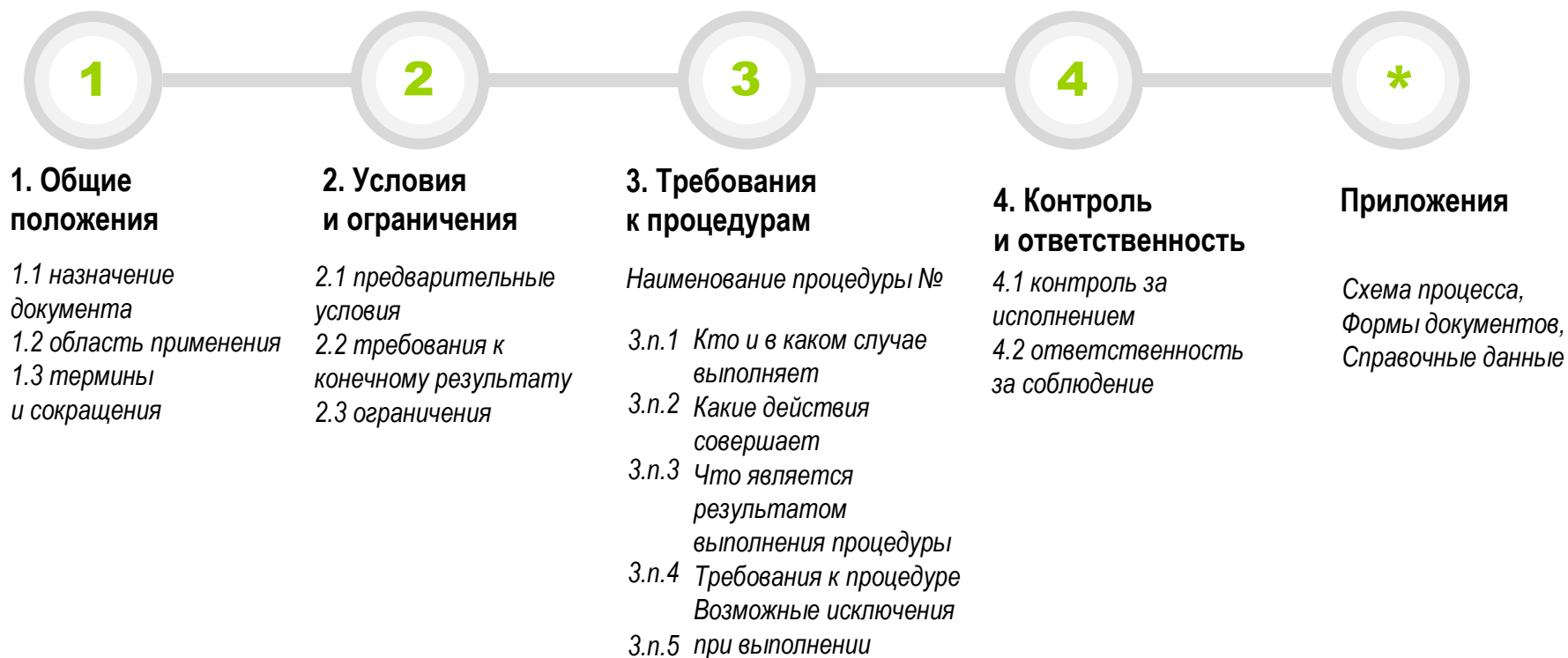
- во всей структуре управления
- в конкретном направлении деятельности
- в системе регламентации деятельности

**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

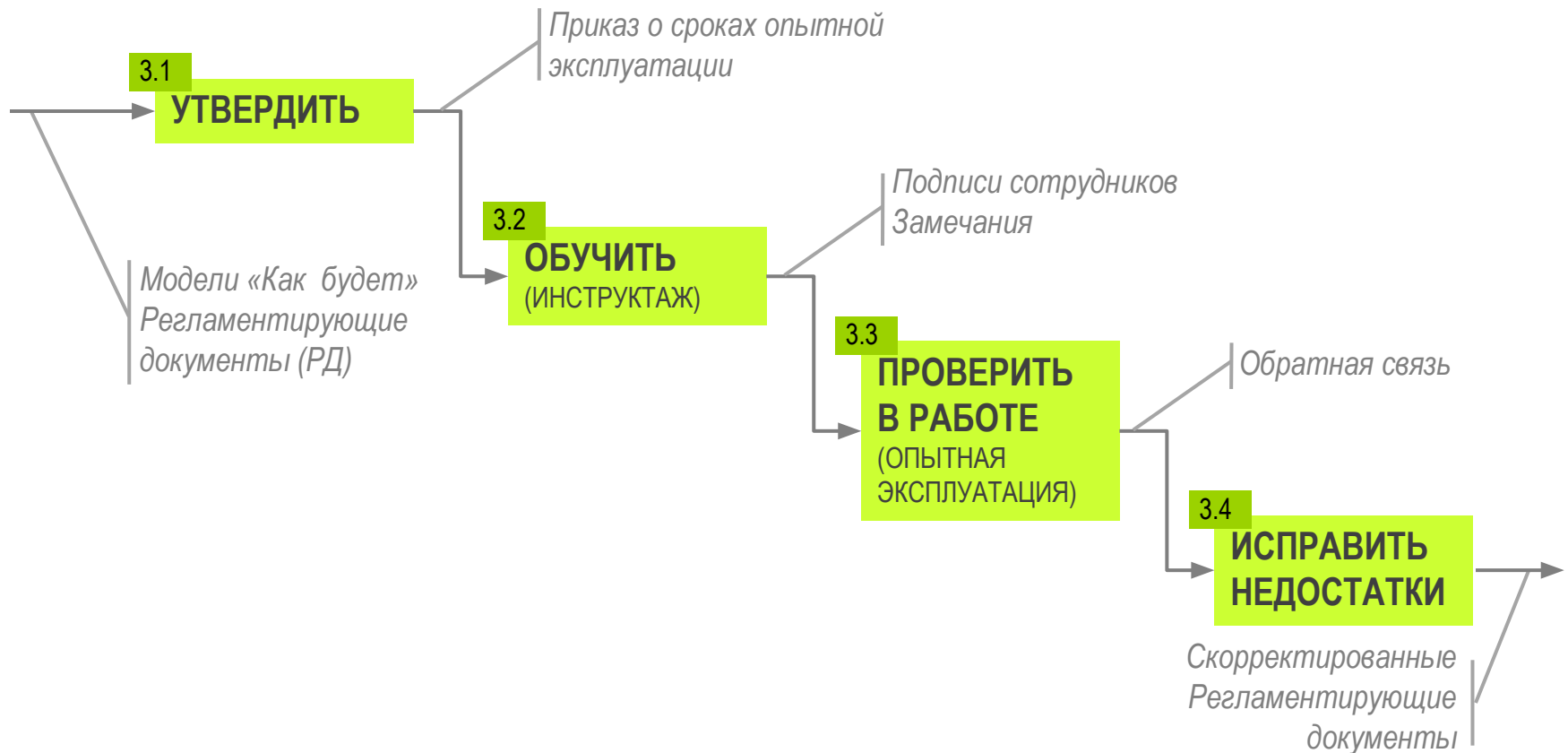


**ВНЕДРЕНИЕ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ  
И ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**



# ВНЕДРЕНИЕ

## Процессы регламентации на базе моделирования Внедрение

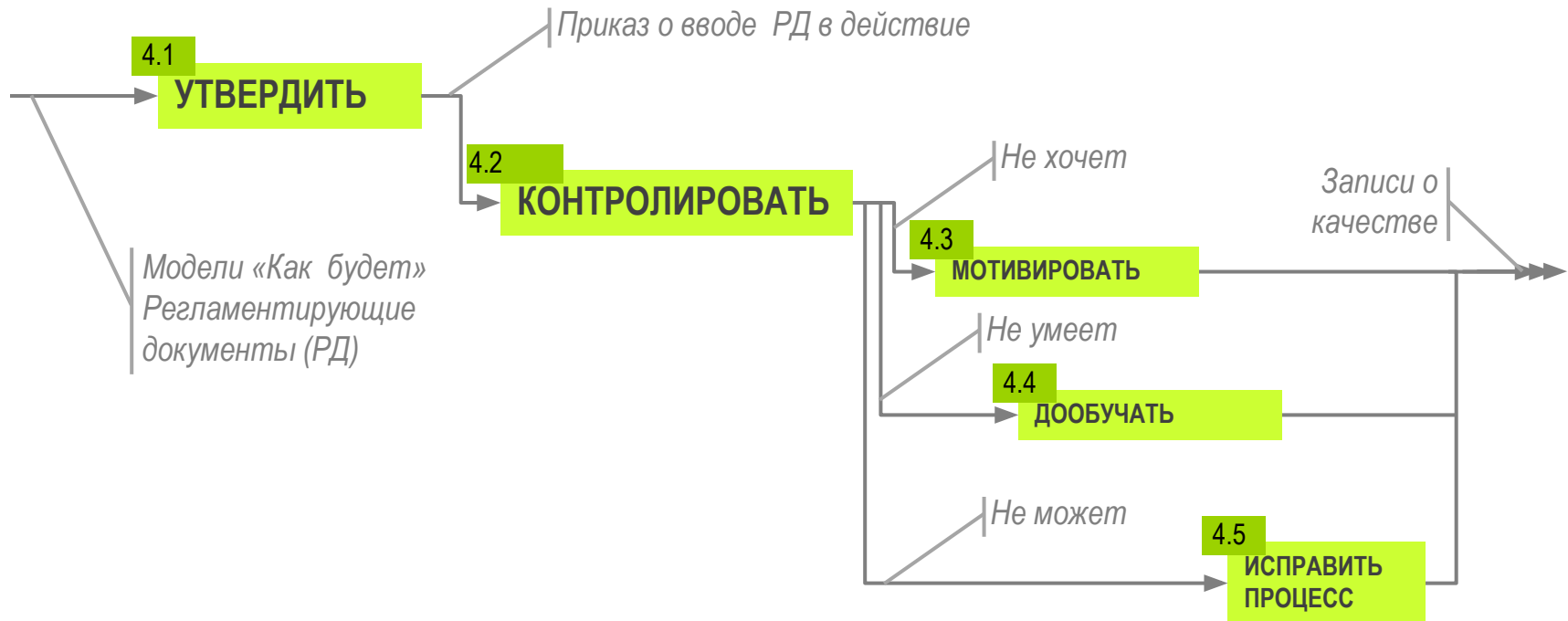


Внедрение регламентирующих документов и проблемы изменения корпоративной культуры



# 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**

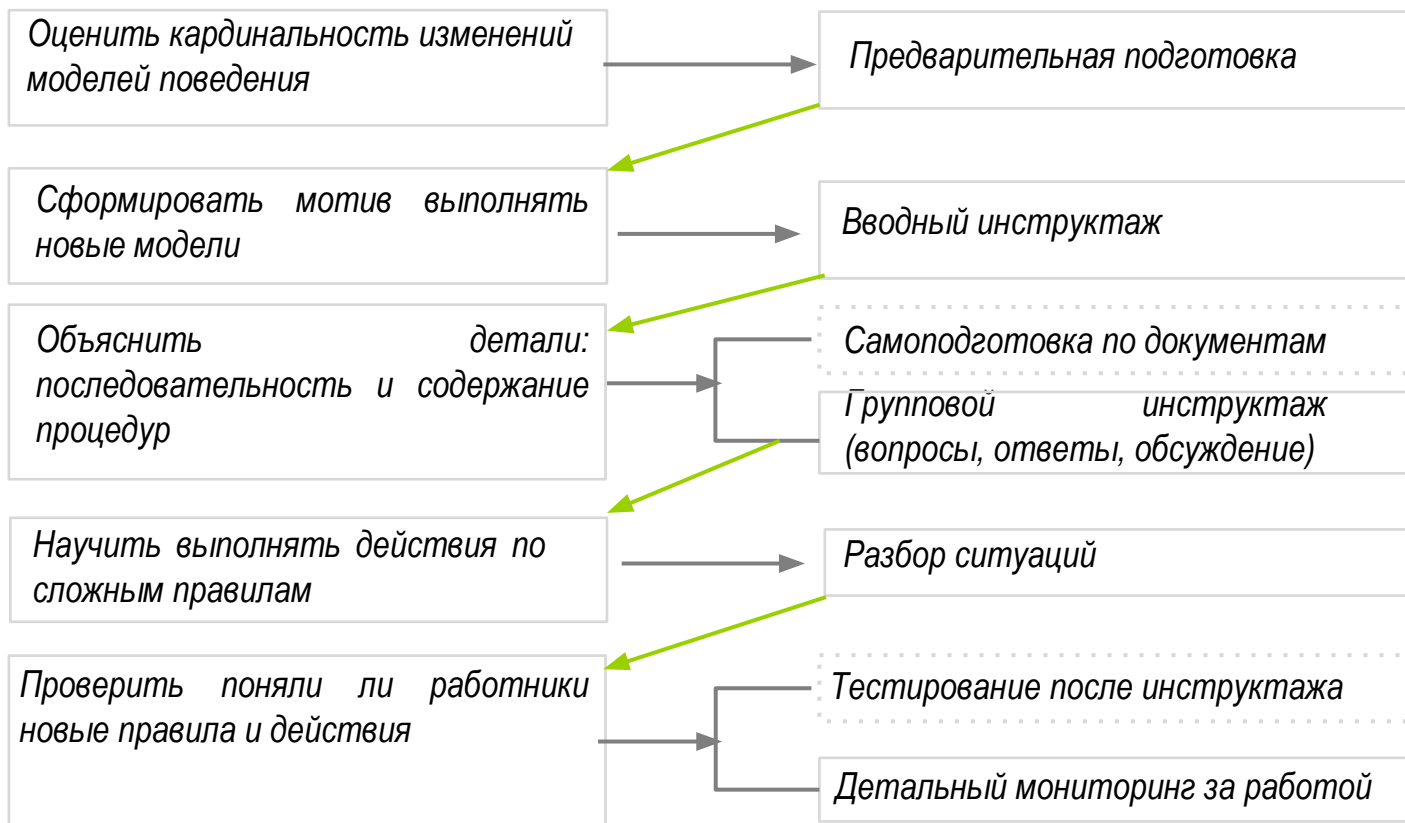


Через  
внутренние  
эталоны

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

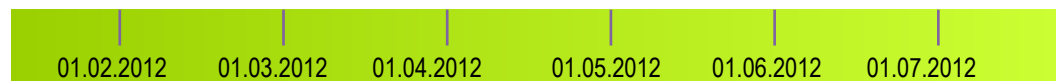
Вид мероприятия	Условие проведения
Вводный инструктаж	<b>Всегда</b>
Самоподготовка по документу	<b>Почти всегда.</b> Можно не проводить, если документ с небольшими изменениями (переработка имеющегося)
Групповой инструктаж	<b>Часто.</b> Надо проводить, если: а) много участников б) много значительных изменений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

## Задачи по внедрению регламентов

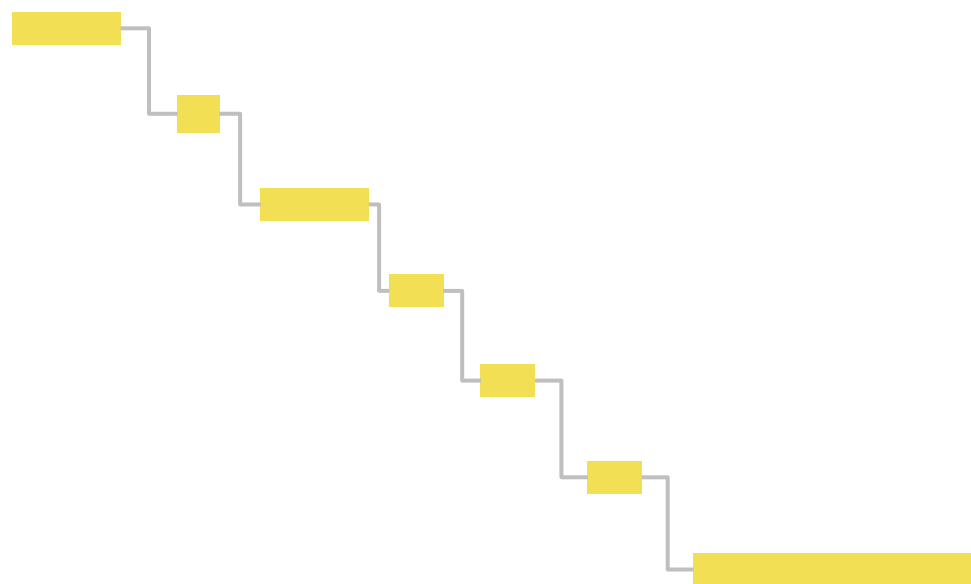


## Составление предварительного плана мероприятий

(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!**

