

Какие типы регламентов разработаны в компании «Вихар» и в ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»

Шесть шагов создания регламента

Как регламентируется деятельность компании «Вихар»

От чего зависит степень участия Генерального Директора в процессе регламентации

Три основные причины, которые не дают работать готовым регламентам

Опыт ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»: почему регламенты нужно разрабатывать по схеме «сверху вниз»

Как составлять регламенты, чтобы они работали

Александр Печерский Генеральный Директор ИКФ «Альт», Санкт-Петербург**На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье**

Когда можно обойтись без регламентов

Что должен содержать регламент

Алгоритм разработки регламента

В чем роль Генерального Директора при регламентации

Возможные проблемы при разработке регламентов

Также Вы прочитаете

Каковы политика и алгоритм разработки регламентов

в ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»

Как регламентируется деятельность компании «Вихар»

На многих предприятиях руководство пытается создать регламенты для всех процессов. Так поступать не стоит. Напишите регламенты только для самых важных процедур, а также для процессов, с которыми возникают проблемы. Любой Генеральный Директор знает, на каком участке у него основные нестыковки. С него и нужно начинать.

Как правило, регламент нужен, когда есть необходимость описать взаимодействие нескольких подразделений (см. также: *Почти без регламентов*). Цель регламента – описать какой-либо бизнес-процесс в компании. Любой регламент создается на основе следующих вопросов:

- последовательность действий по процессу;
- участники, их роли;
- ответственность участников;
- сроки предпринимаемых действий;
- принципы корректировки процесса.

Говорит Генеральный Директор**Александр Груздев** Генеральный Директор и собственник компании «Вихар», исполнительный директор компании VG Ultra, Москва

В нашей компании регламенты разработаны для всех процессов, так как у нас применен процессный подход в соответствии со стандартом ISO 9000, в котором регламенты – строго обязательная вещь¹. Ведь, к примеру, проверка газовых подстанций требует крайне осторожной работы, четко отлаженных действий. Наиболее строгий регламент – у сотрудников службы сервиса, так как они занимаются проверкой

С ПРАВКА

Александр Печерский занимает должность Генерального Директора ИКФ «Альт» с июля 2002 года. Образование получил на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. В компанию пришел в 1999 году. Стаж руководящей работы – семь лет. Исследовательско-консультационная фирма «Альт» создана в 1992 году. Специализация – консалтинг в области определения стратегии развития и повышения эффективности управления. Компания помогает руководителям компаний принимать сложные решения, которые определяют развитие их бизнеса на долгосрочную перспективу. Реализовано более 200 консультационных проектов. С 1996 года компания проводит исследования успешного управления. Штат – 25 человек.

СНОСКА 1

Подробнее о стандартах ISO см. статью «Как внедрить систему менеджмента качества на предприятии» (ГД. 2007. №3. С. 104–115). – *Здесь и далее в этом материале примеч. редакции.*

технического состояния газовых подстанций, электрораспределительных щитов (подстанций), водонапорных и (или) насосных подстанций и пр. Нарушение правил проверки технического состояния может привести к серьезным проблемам. Поэтому практически у каждого сотрудника есть инструкции, благодаря чему он четко представляет свое место в процессе. Регламенты работы нашей службы сервиса в основном взяты из ГОСТов или других нормативных актов, в которых уже расписаны действия на все случаи жизни; лишь некоторые инструкции были ужесточены с учетом современной ситуации и более высокого уровня развития техники.

Работа других подразделений (отдела по работе с клиентами, секретариата) регламентируется не так строго, однако описание порядка их действий также существует. При создании регламента затрагиваются все подразделения, поэтому регламенты имеют несколько уровней:

- ▣ Регламент процесса.
- ▣ Регламенты для подразделений.
- ▣ Инструкции для конкретных сотрудников.

Рассказывает практик

Леонид Волков Независимый член совета директоров ОАО «Концерн «Чувашгосснаб», Чебоксары

Опыт нашей компании показывает, что в первую очередь должны быть составлены регламенты бизнес-процессов, которые носят сквозной характер и направлены на создание продукции (разработку услуг) для потребителей и прибыли для компании. Эти бизнес-процессы затрагивают работу нескольких подразделений, как основных, так и вспомогательных. Если же мы пойдем от противного – составим регламенты для каждого подразделения в отдельности, то хорошо работать будут именно отдельные подразделения, а не компания в целом.

В нашей компании мы условно делим регламенты на следующие типы:

- ▣ **Технологические.** Посвящены внутренним операционным процессам: как качественно и в то же время с минимальными затратами обслужить клиента, получив от текущей операции максимальную прибыль. За разработку таких процессов отвечает Генеральный Директор.
- ▣ **Стратегические.** Направлены на системное развитие компании, ее устойчивый рост в долгосрочной перспективе. За их разработку отвечает совет директоров.

Сначала были созданы три технологических регламента для зарабатывающих дивизионов (коммерческого департамента и департамента управления коммерческой недвижимостью):

1. Стандарты обслуживания покупателей строительно-отделочных материалов (в основном касаются зарабатывающего дивизиона – коммерческого департамента, но затрагивают работу и вспомогательных подразделений – бухгалтерии, юридического отдела, службы безопасности).

▣ СПРАВКА

Компания «**Вихар**» занимается обслуживанием коттеджных поселков Подмосквы, а именно: обслуживанием газовых, электрических, водопроводных сетей, организацией охраны и видеонаблюдения, ремонтом и обслуживанием дорог и дорожного полотна, уборкой территории, вывозом мусора, а также имеет ремонтную группу круглосуточного реагирования. Компания организована в конце 2006 года на базе коттеджного поселка Котово. Численность персонала – 30 человек.

Компания **VG Ultra** – официальный представитель в России белорусской компании Belatra, производителя программного обеспечения и процессорных устройств для игровых автоматов. Компания образована в 2005 году, штат – восемь человек.

▣ СПРАВКА

ОАО «Концерн «**Чувашгосснаб**» создан на базе Госснаба Чувашской АССР. Предприятие имеет 80-летнюю историю. Основные направления деятельности – оптовая торговля строительными и отделочными материалами и управление офисно-складскими комплексами. Оборачиваемость за 2006 год составил 25 млн долл. США. Штат – 190 человек.

Какие типы регламентов разработаны в компании «Вихар» и в ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»

Шесть шагов создания регламента

Как регламентируется деятельность компании «Вихар»

От чего зависит степень участия Генерального Директора в процессе регламентации

Три основные причины, которые не дают работать готовым регламентам

Опыт ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»: почему регламенты нужно разрабатывать по схеме «сверху вниз»

2. Стандарт работы по принципу «одного окна» с арендаторами и посетителями офисно-складских комплексов, которыми управляет наша компания (этот стандарт регламентирует работу департамента управления коммерческой недвижимостью, однако он затрагивает и работу остальных вспомогательных подразделений – административно-хозяйственного и сервисного отделов, службы охраны, бухгалтерии).

3. Стандарт обслуживания VIP-клиентов¹ (обслуживание по обычному стандарту оказалось неприемлемым, кроме того, высокая конкуренция требует разделения наших клиентов на обычных и VIP).

В последний год наша компания сосредоточилась на разработке стратегических регламентов. Они нужны, чтобы компания постоянно находила новые ниши на рынке, а стратегические риски при этом были сведены к минимуму. В частности, достаточно эффективным показал себя «Регламент поиска, принятия решения, запуска и реализации новых проектов»². Он касается основных собственников, членов совета директоров и топ-менеджмента. Этот регламент, с одной стороны, стимулирует их (как материально, так и с использованием иных форм поощрений) к постоянному поиску, запуску и реализации новых проектов, с другой – дисциплинирует, так как в нем описан процесс принятия решений по новым проектам, а также этапы их реализации. Такой свод правил позволяет компании искать новые возможности развития бизнеса и страхует от рисков, связанных с инициированием нового проекта без тщательной предварительной проработки. Под новыми проектами мы понимаем как инвестиционные проекты, новые бизнес-направления, так и изменение номенклатуры продуктовой линейки.

 www.gd.ru


В электронной версии данной статьи Вы найдете образец регламента документооборота. Документ любезно предоставлен автором статьи.

Алгоритм разработки регламента

1. Определение предмета регламента.

2. Определение ответственного. За регламент должен отвечать ключевой сотрудник, ответственный за осуществление этого процесса.

3. Собрание. Если регламентируется процесс, в котором сталкиваются интересы многих подразделений, важно правильно запустить его – провести собрание ключевых участников процесса. Ответственный должен объяснить, насколько обсуждаемый процесс важен для компании и каким образом его лучше организовать. Нужно выслушать точку зрения всех заинтересованных сотрудников и учесть их пожелания.

4. Описание процесса. Зависит от конкретного бизнес-процесса. Если этот процесс не очень сложен и отвечающий за него сотрудник хорошо представляет себе все этапы, составление регламента можно поручить ему. Затем он должен обсудить получившийся документ с остальными участниками. Если же процесс сложный, каждый его участник должен описать свой отрезок работы. Материалы собираются, а потом обсуждаются совместно. 

СНОСКА 1

Подробнее о создании программ обслуживания VIP-клиентов см. в статье «Как удержать клиентов» (ГД. 2007. №11. С. 54–60).

СНОСКА 2

Подробнее о поиске идей для новых проектов, а также методах управления нововведениями см. тематическую коллекцию материалов «Реализация новых проектов» на сайте www.gd.ru.

Говорит Генеральный Директор

Александр Груздев Генеральный Директор и собственник компании «Вихар», исполнительный директор компании VG Ultra, Москва

Все регламенты в нашей компании разрабатываются директором по качеству или менеджером по качеству. Основные этапы их составления таковы:

- ▣ Определение процессов.
- ▣ Построение диаграммы процессов и их взаимодействия друг с другом.
- ▣ Описание процессов.
- ▣ Написание регламента.

Специалист по качеству знакомится с трудовым распорядком сотрудников разных подразделений, однако описание процесса не подразумевает четкой инструкции: «включить газоанализатор», «подойти к газовой подстанции» и т. д. Он скорее очерчивает стандартные ситуации, например: «Газовая станция должна быть осмотрена при помощи следующих технических средств... По окончании осмотра пишется соответствующий отчет». В должностной инструкции может быть написано следующее: «В случае если показатели утечки газа ниже такого-то значения – сообщить главному инженеру, если показатели выше такого-то значения – отключить подстанцию и сообщить главному инженеру, если показатели в норме – продолжить обследование». Поэтому специалист службы качества должен иметь представление о всех процессах, а следовательно, и соответствующий уровень квалификации, а также достаточно широкие полномочия.

5. Обсуждение. Базовый текст должен быть предоставлен всем участникам рабочей группы для обсуждения и корректировки. Каждый участник высказывает свое мнение, делает замечания, выдвигает предложения и обосновывает их.

6. Утверждение. После обсуждения текст корректируется, а затем утверждается Генеральным Директором.

Рассказывает практик

Леонид Волков Независимый член совета директоров ОАО «Концерн «Чувашгосснаб», Чебоксары

Алгоритм разработки регламента в нашей компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение конечной цели. Мы определяем, какое дополнительное конкурентное преимущество может быть получено за счет внедрения бизнес-процесса и его регламентации. Цель должна быть понятна каждому сотруднику компании. В противном случае выполнение регламента станет лишь дополнительной нагрузкой и обязаловкой.

2. Комплексное исследование имеющегося бизнес-процесса, выявление узких мест, определение возможностей оптимизации.

Если процесс налажен и его нужно только зафиксировать, то Генеральному Директору вникать в вопрос не надо. Если же ключевой процесс постоянно дает сбои, руководителю необходимо проследить за утверждением регламента.

Какие типы регламентов разработаны в компании «Вихар» и в ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»

Шесть шагов создания регламента

Как регламентируется деятельность компании «Вихар»

От чего зависит степень участия Генерального Директора в процессе регламентации

Три основные причины, которые не дают работать готовым регламентам

Опыт ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»: почему регламенты нужно разрабатывать по схеме «сверху вниз»

3. Оптимизация и проектирование бизнес-процесса. При проектировании мы предусматриваем несколько сценариев: может, правильное оставить прежний, может, проектировать его с нуля, может, достаточно скорректировать процесс.

4. Документирование процесса. Перенос спроектированного бизнес-процесса на бумагу и электронные носители.

5. Внедрение бизнес-процесса. Здесь очень важно, чтобы каждый участник знал, что ему нужно делать, а также имел представление о том, как достижение конечного результата отразится на оплате его труда.

Каждый этап проходит в форме открытого обсуждения. Основная роль принадлежит руководителю рабочей группы или руководителю проекта: он отвечает за разработку и внедрение бизнес-процессов¹. Задача этого сотрудника – ставить острые вопросы и пытаться сформировать четкую картину процесса: на один и тот же бизнес-процесс каждое подразделение смотрит со своей точки зрения, и объективную картину можно получить, только когда опрошены все. Каждый должен чувствовать: бизнес-процесс получился таким, потому что так решил он сам. Многие компании делают ошибку, нанимая для разработки бизнес-процессов консалтинговую компанию. Да, они могут расписать, что кому делать, но сотрудниками компании, особенно менеджерами среднего и низшего звена, отлаженные таким образом процессы будут восприниматься как чужеродные.

По времени разработка регламента (в зависимости от сложности) занимает от четырех месяцев до года. Это период, в течение которого регламент начинает давать результаты.

Зачастую разработка бизнес-процесса начинается с того, что каждый из сотрудников описывает свой рабочий процесс. Это подход неправильный. Он не решает проблемы компании, а консервирует их.

Роль Генерального Директора

Участие первого лица компании в процессе регламентации зависит:

▣ **От предмета регламента.** Если это регламент пересмотра цен или внесения изменений в ассортимент продукции, участие Генерального Директора необходимо: при разработке могут приниматься важные решения, перераспределяться обязанности.

▣ **Эффективности исполнения описываемого процесса.** Если процесс налажен и его нужно только зафиксировать, то Генеральному Директору вникать в вопрос не надо. Если же ключевой процесс постоянно дает сбои, руководителю необходимо проследить за утверждением регламента и проконтролировать его выполнение.

▣ **Заинтересованных сторон.** Если речь идет о регламенте, регулирующем взаимодействие нескольких подразделений, руководители которых равны по статусу, и при этом о стратегически важном процессе (например, ценообразовании, в котором участвуют юристы, продавцы, производственники, закупщики и т. п.), то принимать решения по этому регламенту должен Генеральный Директор.

СНОСКА 1

См. также статью «Как создать группу для работы над проектом» (ГД. 2007. №6. С. 86–94).

Возможные проблемы

Часто можно услышать такую жалобу: процесс описан, регламент разработан, однако начальники отделов не доводят его до своих сотрудников. Документ просто лежит на полке. Почему так происходит?

Регламент оторван от практики

Очень важно, кто занимается регламентом. Например, компания выросла до крупных размеров, и руководство решило создать отдел развития, которому и было поручено задокументировать процессы. Такой отдел видит перед собой задачу: описать все возможное, а зачем – не задумывается. Когда регламент пишут люди, не включенные в реализацию процесса, реально руководящий этим процессом человек действовать по составленной схеме не будет. Поэтому регламент и не работает.

Отсутствие гибкости

Все пытаются подойти к регламенту с такой точки зрения: как можно подробнее описать протекание процесса. Это происходит потому, что многие путают задачу создания регламентов с описанием процессов. Однако если описание составляется для последующей автоматизации процесса, то регламент призван помогать людям.

В какой момент возникает потребность в регламенте? Когда в процессе участвует много людей, действия повторяются, но каждый трактует их по-разному (сроки, ответственность и т. п.). Зафиксированный в документе процесс работы должен все вопросы и разночтения снять: делается то-то, раз в два месяца, отвечает такой-то и т. д. При этом необходимо предоставлять исполнителям разумную свободу действий, чтобы они могли ориентироваться по ситуации (не отвечать клиенту в течение двух часов, а сделать это, если потребуется, немедленно).

Нет стимулов

Если система мотивации не выстроена, не спасет никакой регламент. Если в документе написано, что финансовый отдел должен визировать договор в течение двух дней, понять это можно двояко. В одном случае так, что финансист имеет право не предпринимать никаких действий раньше вечера второго дня, а в другом – что в течение двух дней договор должен быть завизирован при любых обстоятельствах, но лучше сделать это как можно быстрее. К выполнению регламента люди должны быть мотивированы.

Рассказывает практик

Леонид Волков Независимый член совета директоров ОАО «Концерн «Чувашгосснаб», Чебоксары

Бизнес-процессы протекают независимо от того, зафиксированы ли они в каких-либо документах (стандартах), осуществляется ли над

Почти без регламентов

У нас небольшая компания, и необходимости в тотальной регламентации нет. Правила составлены только для самых важных систем: мотивации (сложная система, описывающая, кто, за что и в каком размере может получить вознаграждение) и аттестации. Для оптимизации более простых процессов существуют памятки – описания лучших способов выстраивания взаимоотношений в команде, ролей руководителей, консультантов. Памятка не носит обязательного характера, а дает информацию. К такой форме работы нас подтолкнули новые сотрудники, которые еще не знают, что и как у нас проходит и как все надо делать.

По материалам автора статьи

Какие типы регламентов разработаны в компании «Вихар» и в ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»

Шесть шагов создания регламента

Как регламентируется деятельность компании «Вихар»

От чего зависит степень участия Генерального Директора в процессе регламентации

Три основные причины, которые не дают работать готовым регламентам

Опыт ОАО «Концерн «Чувашгосснаб»: почему регламенты нужно разрабатывать по схеме «сверху вниз»

ними контроль или нет. Поэтому очень важен алгоритм разработки регламента. Необходимо обратить внимание на несколько нюансов.

1. Зачастую разработка бизнес-процесса начинается с того, что каждый из сотрудников описывает свой рабочий процесс, а впоследствии либо начальник, либо нанятые независимые консультанты, либо отдел развития сводят все рабочие процессы, подшивают в папку – и получается красивый документ. Это подход неправильный. Он не решает проблемы компании, а консервирует их. Можно провести такую аналогию: допустим, бабушка готовит суп, причем вопрос, хороший он или плохой, никто не задает. Приходит человек, записывает рецепт и подшивает в папку. На процесс приготовления это никак не влияет, так же как и на вкус блюда. Смысл разработки регламента – не фиксация его в документе, а совершенствование, нахождение оптимального рецепта бизнес-успеха.

2. Есть два разных подхода к разработке бизнес-процессов – снизу вверх или сверху вниз. Снизу вверх: вначале описываются бизнес-процессы на нижнем, потом на среднем, а затем на верхнем уровне. Сверху вниз: сначала описываются и оптимизируются бизнес-процессы на верхнем уровне управления компанией (совет директоров и топ-менеджмент), потом на среднем, а затем на нижнем. Наша практика показывает, что оптимальным является второй вариант. По мере движения от верхнего уровня управления к нижним трудоемкость разработки и оптимизации бизнес-процессов возрастает, а стратегическая важность уменьшается. Вначале надо договориться наверху и только потом начинать «рубить дрова» внизу. В противном случае цена решения вопроса может оказаться чересчур высокой.

3. Каким бы совершенным ни был бизнес-процесс, он не будет хорошо исполняться, если отсутствует система мотивации, связанная с достижением показателей. Персонал работает за деньги, поэтому вместе с оптимизацией бизнес-процессов должна быть скорректирована система оплаты труда. Хорошо бы сразу разработать критерии, по которым можно будет следить за выполнением усовершенствованного процесса (например, стандарт обслуживания можно оценивать по степени удовлетворенности клиентов, измеряемой по балльной шкале).

4. Регламенты не должны быть неизменяемыми, их нужно постоянно совершенствовать в зависимости от текущей ситуации, стадии развития компании и новых стратегических ориентиров. Так, в практике нашей компании необходимость изменений в технологических регламентах обсуждается каждые полгода, в регламентах стратегических – ежегодно. □

По времени разработка регламента (в зависимости от сложности) занимает от четырех месяцев до года. Это период, в течение которого регламент начинает давать результаты.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

www.hr-portal.ru/pages/poloj/poloj_ot.php Представлен сборник положений об отделах, подразделениях, департаментах и должностях (приводятся общий шаблон и конкретные документы по множеству отделов).