2.3 Регламентирование процесса

Регламентация - это процесс создания регламентирующих документов, описывающих ход выполнения бизнес-процессов, таких как регламент выполнения бизнес-процесса, должностная инструкция, матрица ответственности, технологическая карта и т.д.

В типовые положения о подразделениях можно добавить пункты, регламентирующие:

- ресурсы, необходимые для выполнения подразделением своих функций;
- систему мониторинга показателей подразделения;
- систему и регламент управления подразделением (процессом),
- требования по отчетности о ходе работ перед вышестоящим руководителем;
- требования к входам и выходам (взаимодействие с потребителями, поставщиками и субподрядчиками).

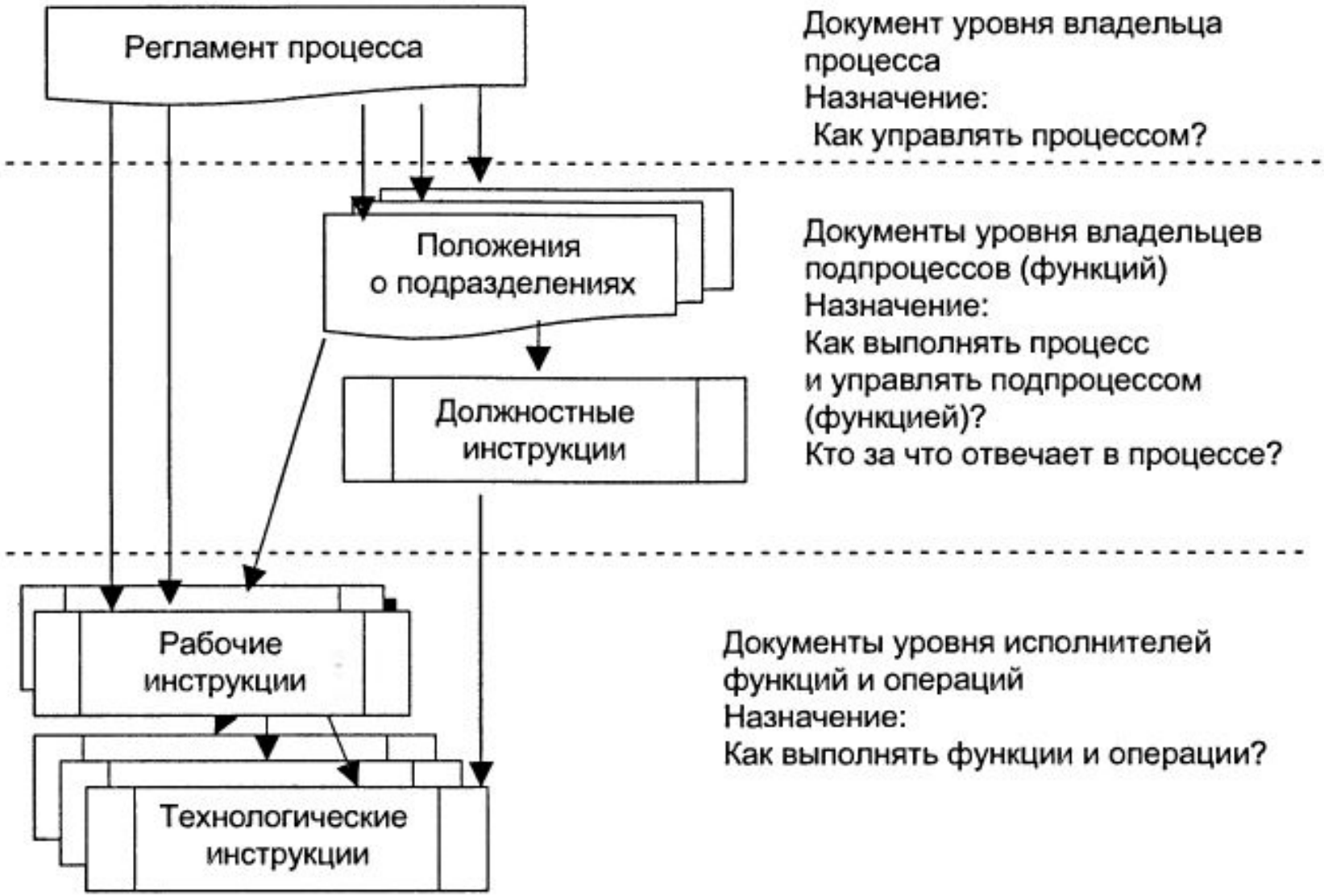

Рис. 2.16. Пример построения иерархии документов для процесса, который выполняется в нескольких подразделениях

Типовые ошибки:

- 1. Несогласованность в зонах ответственности и подчинен ности руководителей и исполнителей реально сложившимся и работающим связям.
- 2. При прохождении процесса через несколько подразделе ний требования, которые предъявляет регламент процесса, необходимо внести в положения всех этих подразделений и согласовать между собой. В этом случае документ под названием «Регламент процесса ...» носит характер документа, организующего и координирующего ресурсы подразделений для достижения максимального эффекта для организации. Поэтому часто встречающейся ошибкой создания такого комплекта документов является их рассмотрение и согласование порознь друг от друга. Часто даже утверждают и согласовывают данные документы разные должностные лица.

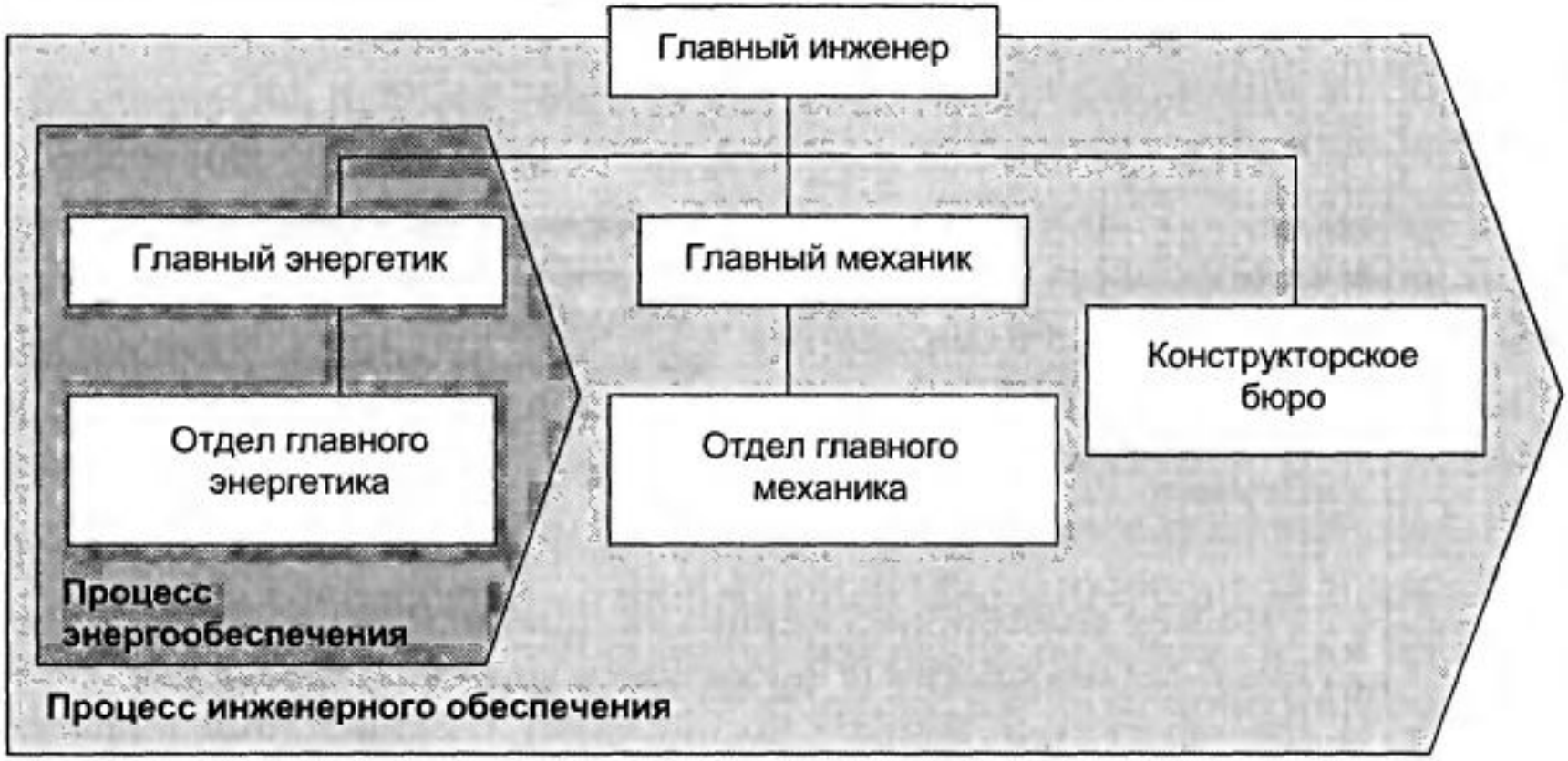

Рис. 2.17. Взаимодействие процессов и организационной структуры

Документирование данного сегмента деятельности можно провести следующим набором документов:

- 1. Регламент процесса инженерного обеспечения.
- 1.1. Должностная инструкция главного инженера.
- 2. Регламент процесса энергообеспечения.
- 2.1. Положение об отделе главного энергетика.
- 2.2. Должностная инструкция главного энергетика.
- 3. Положение об отделе главного механика.
- 3.1. Должностная инструкция главного механика.
- 4. Положение о конструкторском бюро. Создается, если конструкторское бюро существует в виде самостоятельного подраз деления численностью несколько человек.

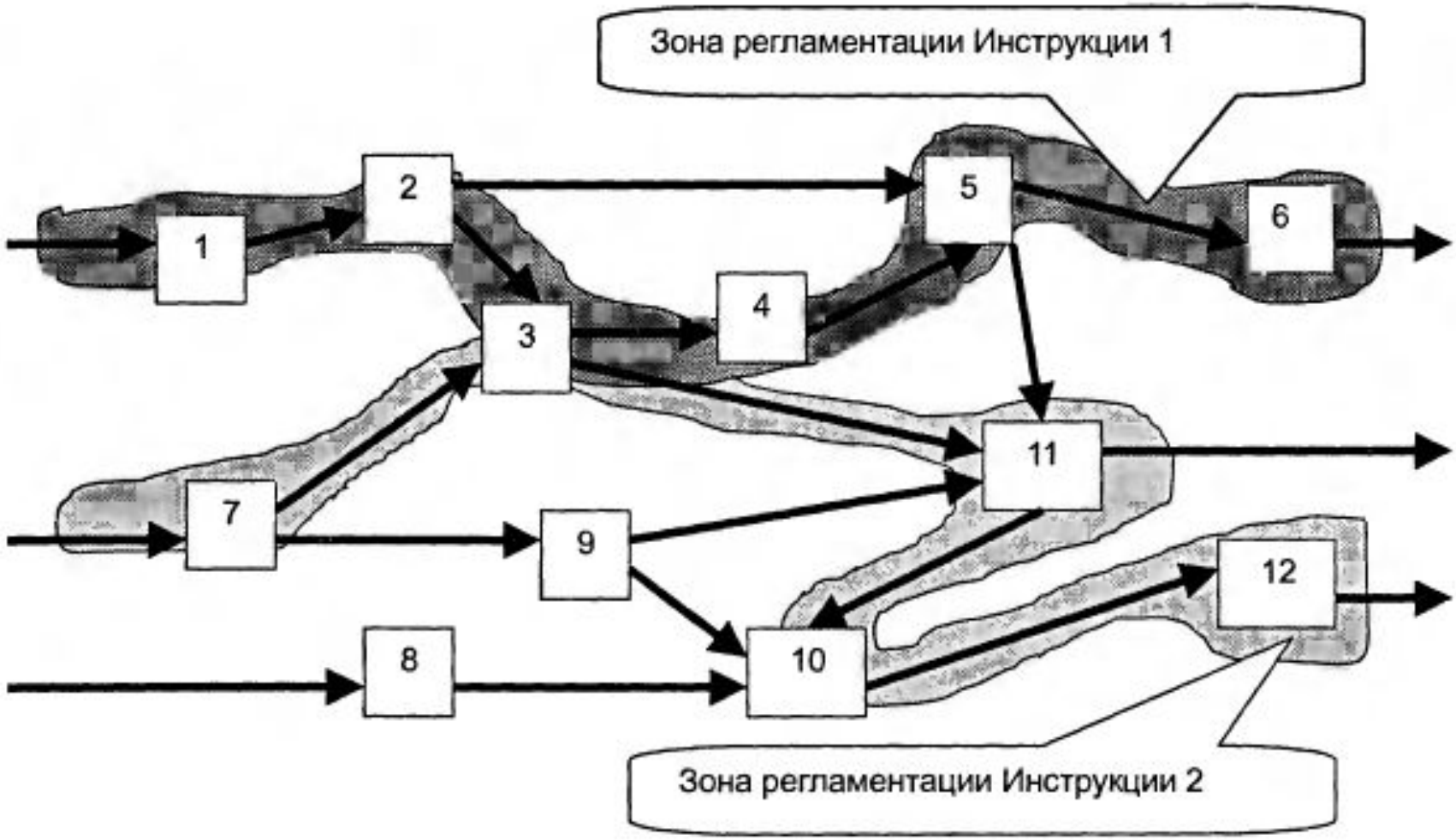

Рис. 2.19. Зоны действия технологических инструкций на сквозные процессы

«Утверждаю» *(руководитель сотрудника)*

Должностная инструкция

1. Общие положения *(назначается, освобождается, подчиняется).*

2. Должностные обязанности *(из матрицы ответственности подразделения):*

2.1. Отвечает за _____ **«О»,**

2.2. Участвует в _____ **«У»,**

2.3. Информируется о _____ **«И».**

3. Требования к квалификации *(стаж, квалификация, опыт работы, профиль требований).*

4. Права *(решение вопросов, получение информации, социальный пакет).*

5. Ответственность *(материальная, административная, уголовная).*

6. Взаимодействие *(с кем, по каким вопросам, кому и что передает, от кого и что получает).*

Подписи: *(Сотрудник, лицо, его замещающее, юрист)*

Приложение: Регламент периодических работ (ежедневных, еженедельных, ежемесячных ……)

До 05 числа подать _____ отчет за предыдущий месяц

До 27 числа подать _____ заявку _____ на следующий месяц

Рис. 2.20. Упрощенная структура должностной инструкции

Матрица ответственности

Сотрудник / Функция	Владелец	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3
Планирование	О	У	И	И
Функция 1	У	И		О
Функция 2	И	У	О	
Функция 3	И	О		У
Функция 4	У	О	У	
Контроль выполнения	О	У		И
Управление процессом	О	У	И	
Отчетность о ходе процесса	О	У		

О — ответственный, **У** — участвует в работе, **И** — получает информацию о результате.

- **Правило 1.**В каждой строке матрицы может стоять только одна буква «О» (ответственный).
- **Правило 2.** В столбце владельца не должно быть пустых клеток.
- **Правило 3.** Функции в матрице ответственности начинаются с «Планирования» и заканчиваются «Контролем выполнения», «Управлением процессом» и «Отчетностью о ходе процесса».

Ошибки в матрице ответственности

Сотрудник / Функция	Владелец	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3
Планирование	**ОИ**	**У**	**Исп.**	**Исп.**
Функция 1	**У**	**Исп.**		**ОИ**
Функция 2		**У**	**ОИ**	**Исп.**
Функция 3		**ОИ**	**Исп.**	**У**
Функция 4	**У**	**ОИ**	**У**	
Контроль выполнения	**ОИ**	**У**		**Исп.**

ОИ — ответственный исполнитель, **У** — участвует в работе, **Исп.** — исполнитель.

- **Ошибка 1.** Руководитель (владелец процесса), утверждая такую матрицу вместо ответственного за выполнение работы, назначает одновременно ответственного исполнителя и исполни теля.
- **Ошибка 2.**Руководитель (владелец процесса) указал в матрице ответственности, что к функциям 2 и 3 он не имеет никакого отношения. Он не отвечает за эти функции и не участвует в их выполнении, не получает о них никакой информации.

2.4 Согласование входов и выходов между процессами

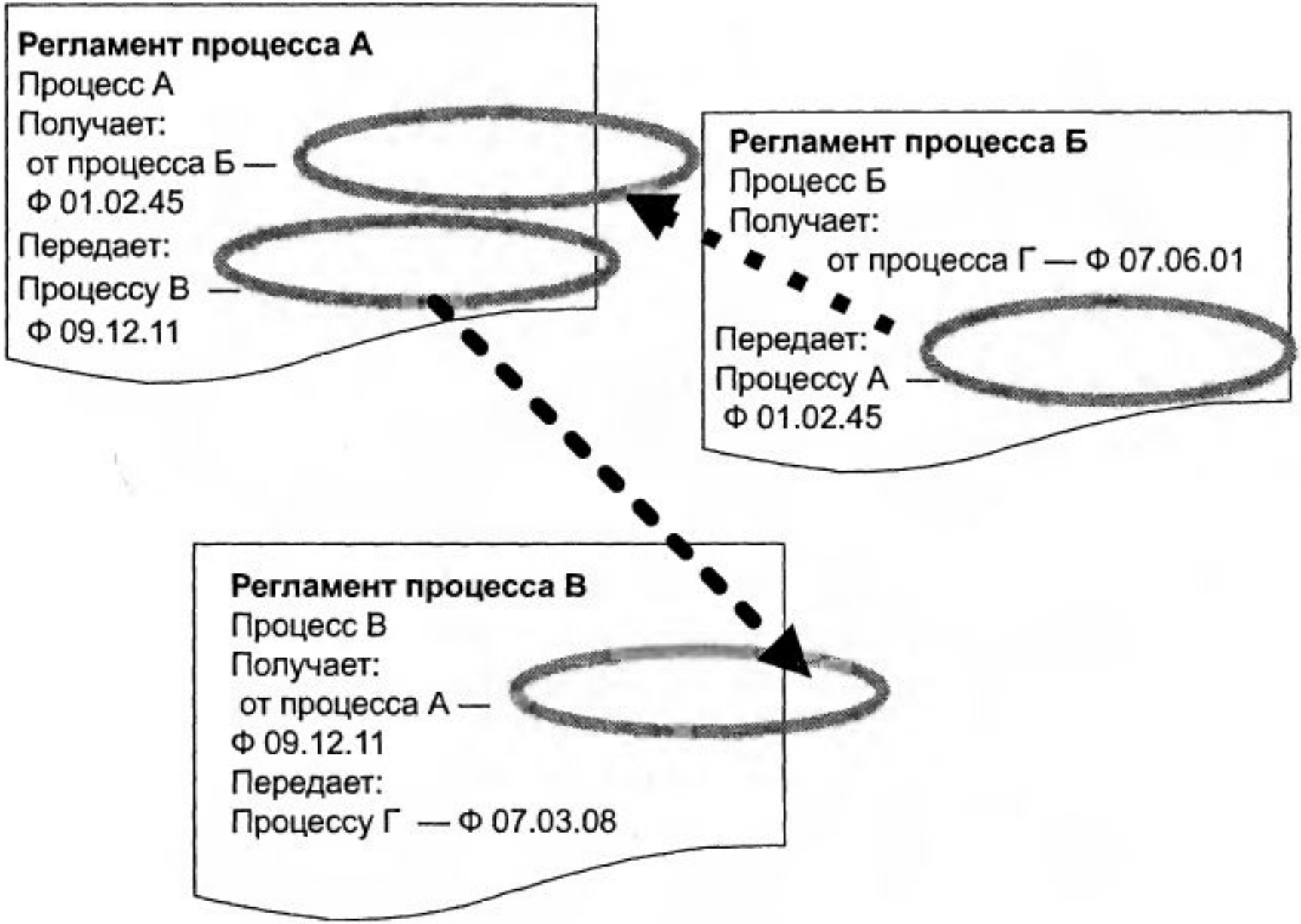

Рис. 2.21. Согласование входов и выходов между процессами

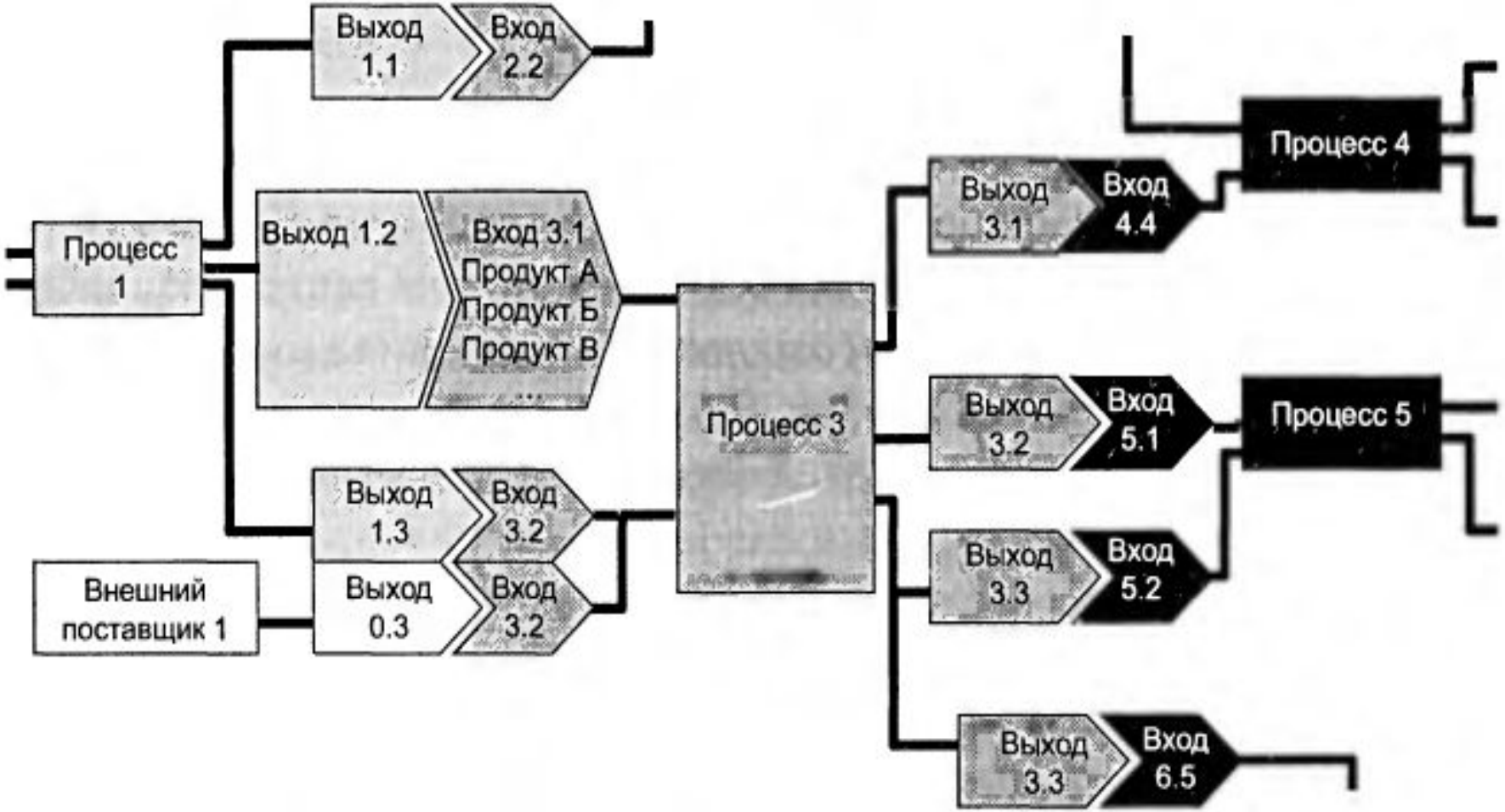

Рис. 2.22. Иллюстрация согласования процессов между собой

Процесс оптовой закупки и продаж товаров — Процесс 05 (Коммерческий отдел (КО))

№	Поставщик (Процесс)	Продукт(вход) (Спецификация)	Функция процесса (Инструкция)	Продукт(выход) (Спецификация)	Потребитель (Процесс)
1	Рынок оптовых поставщиков товара	Товары А, Б, В	1. Закупки и продажи товаров А,Б,и В (включая агрегацию заявок от подразделений, филиалов и магазинов) (И 05.01-03 , И 05.04-02)	Товары А, Б и В	Рынок оптовых покупателей товаров
	Отдел мелкооптовых продаж (П 03)	Заявки от филиалов и магазинов (Ф 03.03-12 и Ф 04.13-07)			Складская служба (П 07)
	Отдел розничных продаж (П 04)			Договора на доставку товаров	Грузоперевозчики
2	Отдел мелкооптовых продаж (П 03)	Отчет по реализации (Ф 03.12.01) Заявки на доставку (Ф 03.13-09)	2. Управление движением и перевалкой продуктов по складу (И 05.02-03)	Распределение товаров А,Б и В (Ф 05.12-03)	Отдел мелкооптовых продаж (П 03)
	Отдел розничных продаж (П 04)	Отчет по реализации (Ф 04.06.01) Заявки на доставку (Ф 04.13-09)			Отдел розничных продаж (П 04)
	Складская служба (П 07)	Остатки по складу (Ф 07.09-17)			Складская служба (П 07)
3	Поставщики-нерезиденты	Заявки и договора на логистику продуктов	3. Оказание услуг по логистике товаров (включая, логистику, таможенную очистку, перевалку и отгрузку)	Выполненные услуги	Поставщики-нерезиденты
4	Генеральный директор	План продаж и поставок	4. Поиск клиентов на все вышеуказанные виды деятельности	Расчет доходности сделок	Коммерческий директор, Генеральный директор
	Поставщики и потребители	Предложения по сделкам			
5	Поставщики	Счета	5. Документальное сопровождение сделок по продаже товаров и оказанию услуг по логистике	Платежные документы	Поставщики
		Счета-фактуры		Счета-фактуры	Бухгалтерия
	Потребители	Платежные документы		Копии платежных документов	ФЭО, Бухгалтерия
	Потребители	Оплаченные счета		Счета-фактуры потребителям	Потребители
6	Генеральный директор	План поставок	6. Предоставление отчетности	Отчет по месяцу по количеству и себестоимости поставок товаров	Коммерческий директор, Генеральный директор
	ФЭО	Состояние по расчетам		Еженедельный отчет о закупках и продажах	
	Бухгалтерия	Состояние по первичной отчетности		Ответы на запросы акционеров	Совет директоров

Рис. 2.23. Таблица входов и выходов процесса, связанных с выполняемыми функциями

2.5 Практический пример выбора показателей для процесса «управление финансами» торгово-производственной компании

Список показателей, предложенных финансовым директором в ходе обсуждения способов измерения хода процесса.

1. Показатели продукта.

1.1. Экономия ресурсов (рассчитывается как экономический эффект от внедрения изменений в работе финансово-бухгалтерской службы).

1.2. Процент отчислений на налоги (от прибыли).

1.3. Отклонения налоговых выплат от плановых (в процентах).

1.4. Отклонения по прибыли по данным аудиторских проверок (в процентах).

1.5. Отклонения по результатам налоговых проверок (в процентах):

- по доначислению прибыли;
- по доначислению других налогов.

1.6. Выполнение плановой прибыли по финансовому инвестированию (в процентах).

1.7. Отклонение от прогноза исполнения бюджета (в процентах).

1.8. Закрытие месяца по учетной программе (в днях после отчетного месяца).

2. Показатели процесса.

2.1. Размер выставленных штрафов от налоговой службы за отчетный период (в рублях).

2.2. Количество не размещенных денежных средств (в рублях).

2.3. Отклонение по прибыли за закрытый период (в процентах).

3. Показатели удовлетворенности потребителей.

3.1. Время оформления заявки на оплату (в рабочих часах).

3.2. Время согласования договоров в финансовой службе (в рабочих часах).

3.3. Время на отправку платежа (в рабочих часах).

3.4. Количество (процент) неточных переводов.

3.5. Эффект от неправильно проведенных финансовых расчетов (расчет по факту анализа отклонения).

3.6. Задержки по выполнению поручений (в днях).

3.7. Исполнение бюджета финансово-бухгалтерской службы (в процентах).

3.8. Эффективность работы персонала (отношение оборота к численности или к фонду заработной платы).

4. Показатели Отдела информационного обеспечения.

4.1. Коэффициент работоспособности информационного оборудования (включая телефоны и оргтехнику) или время простоев.

4.2. Процент выполнения заявок на доработки программного обеспечения и оргтехники за месяц (в процентах).

4.3. Среднее время выполнения заявок и технических заданий на доработки (в рабочих часах).

2.5.3. Окончательный перечень показателей, вошедших в «Справку о ходе процесса «Управление финансами»»

Показатели продукта:

1. Отклонение налоговых выплат от плановых (в %).

2. Отклонение по прибыли по данным аудиторских проверок (в %).

3. Отклонение по результатам налоговых проверок:

- по доначислению прибыли (в %) ;
- по доначислению налогов (в %).

4.Отклонения от прогноза исполнения бюджета (в %).

Показатели процесса:

5. Закрытие месяца по учетной программе на _____ дней, следующих за отчетным месяцем.

6. Исполнение бюджета подразделения.

7. Исполнительская дисциплина.

Показатели удовлетворенности потребителей:

---

8. Время прохождения документов в подразделении (заявки на оплату, договора).

9. Процент ошибок (неточностей) при переводах денежных средств.

10. Время простоев по информационному обеспечению — (в часах).