



**Регламентация бизнес-процессов,
универсальные требования к регламентам**

Регламентация бизнес-процессов

Регламентация бизнес-процессов предполагает описание процессов взаимодействия разных сотрудников предприятия.

Важно отличать регламентацию бизнес-процессов от инструкции, которая касается в большинстве случаев только одного конкретного исполнителя.


То есть, всё множество инструкций по выполнению конкретных работ для каждого пользователя представляют собой один массив данных. В свою очередь, регламентации составляются по каждому бизнес-процессу и описывают порядок взаимодействия всех включённых в конкретный бизнес-процесс пользователей, при этом каждый процесс составляет отдельный массив данных.

Регламентация бизнес-процессов является необходимым этапом для того, чтобы затем провести цифровую трансформацию бизнеса с использованием BPMS или иных систем.

Цель регламентации бизнес-процессов

В большинстве случаев регламентация преследует следующие цели:

- Поиск и устранение «узких мест» бизнеса, которые могут являться причиной перерасхода ресурсов организации – времени, финансов.
- Стандартизация бизнес-процессов, выработка определённых шаблонов для каждого из них.
- Накопление опыта и знаний. Когда конкретный регламент отсутствует, всё происходит стихийно, и накопление базы знаний невозможно.
- Полноценный и качественный контроль за прохождением бизнес-процессов на всех этапах.
- Уменьшение количества ошибок в работе, сокращение времени на обработку запросов, повышение мотивации сотрудников.
- Внутренний аудит.



В целом можно говорить о том, что если регламентация бизнес-процессов не проведена, если все принципы работы находятся в головах сотрудников, то отсутствует и чёткое понимание того, почему нужно придерживаться сложившихся правил, и возможность контроля. Очень сильно возрастает роль человеческого фактора.

Второй крупный недостаток – невозможность внесения улучшений. Пока не проведена регламентация, недостатки существующего принципа работы тоже не видны. А если вносить изменения, то трудно понять, к каким результатам они реально приводят.

Поэтому регламентация бизнес-процессов совершенно необходима для любого бизнеса.

Чтобы регламентация бизнес-процессов была выполнена правильно, потребуется определить для каждого из процессов несколько параметров.

- Владелец процесса (лицо, которое им управляет).
- Входы и выходы процесса («вход» – событие, инициирующее бизнес-процесс, «выход» – событие, завершающее его).
- Участники бизнес-процесса.
- Используемые технологии и ресурсы.

Перед тем, как проводить регламентацию, крайне важно отделить данный бизнес-процесс от всех других, чтобы избежать любых дублей, например, дублирования полномочий разных сотрудников. За каждый бизнес и процесс и за каждый его этап должен отвечать только один человек.

Требования к регламенту бизнес-процесса

Структура бизнес-процесса, нарезка процедур

- Процесс должен быть описан в хронологическом порядке процесса, а не дня/месяца.

Если действие совершается 2-го числа месяца, но в конце процесса – это действие должно быть в конце регламента, а не в начале.

- Вход – это что предшествует, запускает процесс или процедуру. Вход не пишется в качестве первой операции, он уже произошел раньше.

Вход – это событие, или результат других процессов, или дата.

И наоборот – первая операция не может быть входом, так как она не произойдет сама по себе.

- Сначала пишутся процедуры, которые происходят всегда (основные), а после них пишутся те, которые бывают иногда. Все процедуры, которые происходят параллельно, пишутся рядом.

Если процесс разветвленный, то структуру процедур лучше нарисовать графически. Если линейный, то необязательно.

- Деление на процедуры условно и делается для того, чтобы описать процесс минимумом операций и избежать повтора одинаковых частей в разных процедурах.

Процедура, как правило, вся укладывается в один временной цикл, например, еженедельно или ежемесячно. Вкрапление туда действий с другим циклом, как правило, означает, что надо выделить эти действия в отдельную процедуру или прикрепить к другой.

- Графическую структуру процедуры рисуем, если она НЕ линейная. Если линейная, то не надо.

- Одно и то же правило/требование/процедура не может писаться в разных регламентах. В таких случаях надо делать ссылку. Иначе получится, что в одном месте поменяем, а в другом - оставим по-старому и будут действовать одновременно две противоречащие друг другу нормы. Ссылка включает И номер И название процедуры.
- Ссылки на приложения. Каждому документу надо дать имя и ссылаться на имя, а не на номер, так как нумерация приложений может меняться, и человек никогда не запомнит их.
- Если документ относится к двум регламентам – в одном из них надо делать ссылку.
- Называть документ/подразделение надо везде одинаково, для чего и есть общий глоссарий.

Контрольные точки

Контрольная точка – это момент, когда проверяется состояние процесса.
То есть это такая же ОПЕРАЦИЯ, но результат которой кто-то проверяет.

Требование:

- Должен быть предусмотрен способ, как будет обнаружено невыполнение КТ.
- За КТ есть ответственный (кто будет виноват в ее нарушении). Нет смысла в контроле, если нет ответственного лица.
- Там, где нужны копии контролеру бизнес-процессов, это должно быть указано.
- КТ в разных процедурах должны быть с РАЗНЫМИ номерами. Сквозная нумерация уменьшает путаницу для читателей.

Задачи владельца процесса регламента. Содержание регламента

Требование:

- Согласование с руководителями их подразделений.

Каждый имеет право давать замечания по своим ячейкам.

- Учесть возможные проблемы, отклонения от прямого пути.
- Разработка критериев и требований.
- Иногда работа над регламентом выводит на более глубокие нерешенные проблемы, которые нельзя решить в рамках регламента и ограниченного времени. Эти проблемы надо хотя бы обозначить и сформировать по ним задачу с конкретным сроком решения, в этом случае можно в регламенте умолчать или «сделать заплатку».
- Не добавлять ненужную работу другим подразделениям, искать более рациональные решения, в том числе с привлечением к поиску решений других участников процесса.



Спасибо за внимание!