

Структура нормативной
документации

Язык формализации
бизнес-процессов

Структура нормативных документов

Описание процессов

- Корпоративный бизнес-процесс
 - Бизнес-процесс
 - Регламент
 - Инструкция

Описание функций и задач

- Положение о подразделении
 - Должностная инструкция

Описание требований к результатам

- Стандарт

Описание правил

- Политика (коммерческая, в области качества)
- Нормы (поведения корпоративные, нормы времени)


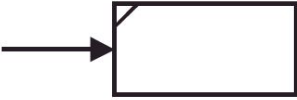

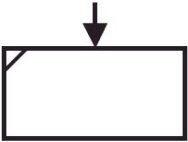
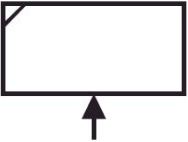
Процессы

Наименование	Описание
Процессы	«КАК ДЕЛАТЬ». Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих «сквозных» видов деятельности, преобразующая входы в выходы.
Корпоративный бизнес-процесс	Глобальное определение бизнес-функций компании (продажи, снабжение, производство, качество)
Бизнес-процесс	Описание «сквозной» деятельности в рамках одной из бизнес-функций, затрагивающей сразу несколько подразделений. БП «Продажи»
Документированная процедура	Описание деятельности в рамках одной из составляющих бизнес-процесса, затрагивающей сразу несколько БП. ДП «Формирование холодной базы контрагентов» или ДП «Работа с потребностями клиента».
Регламент	Описание процесса осуществления отдельных видов деятельности в рамках ДП, затрагивающего несколько рабочих мест. «Р обработки заявки клиента».
Инструкция	Описание процесса осуществления отдельных локальных действий одним сотрудником. Инструкция «Проведение заказа на производство в 1С»

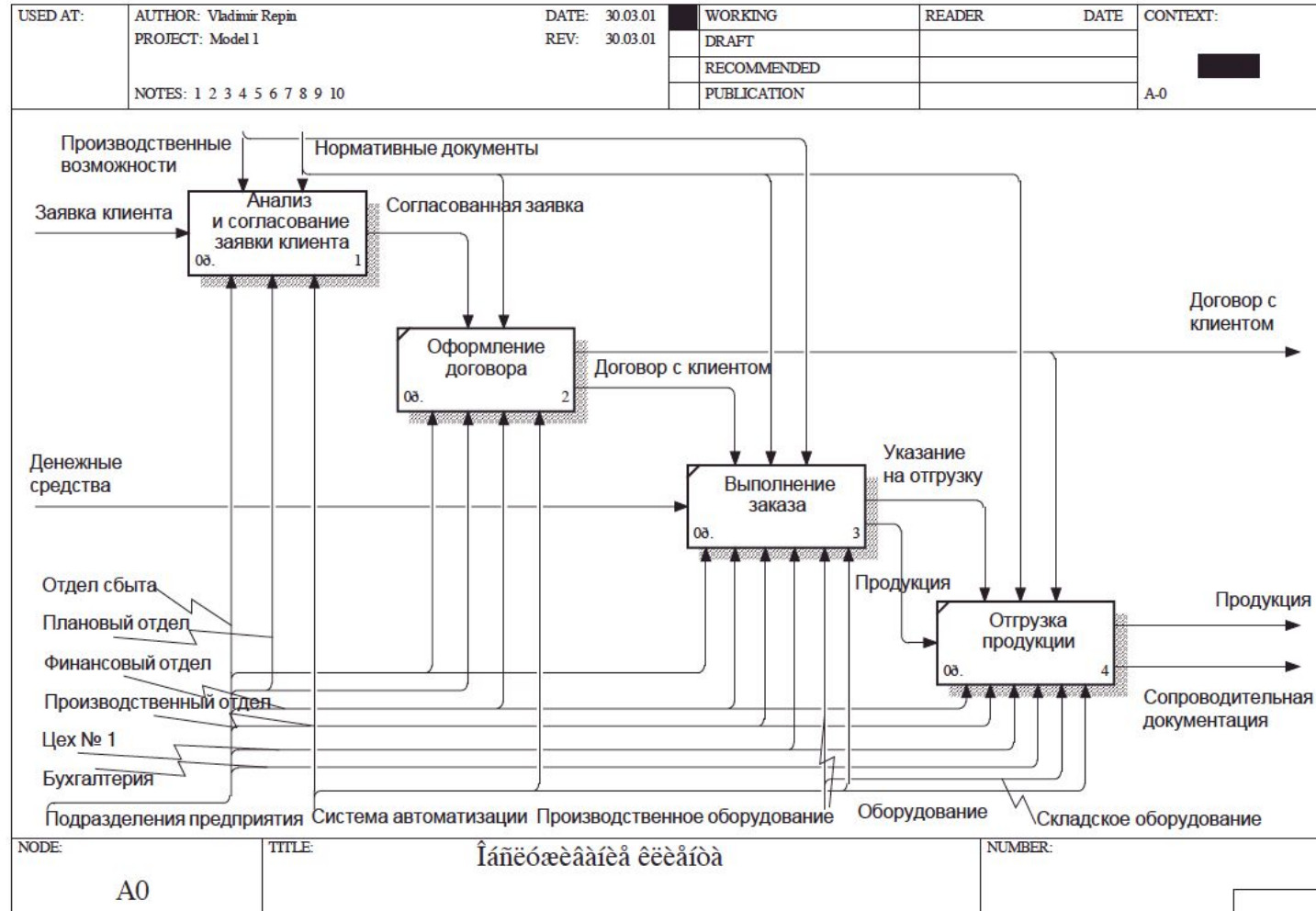
Прочие документы

Наименование	Описание
Стандарт	«ЧТО СДЕЛАТЬ» Описание того, какой результат нужно получить
Положение	Правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию (функцию и задачи) структурного подразделения. П. определяет правовую базу для возникновения отношений с общим описанием функций и точкам контакта с другими структурными подразделениями.
Должностная инструкция	«ЧТО ДЕЛАТЬ» Правовой акт, определяющий функции, задачи, права и обязанности должностной позиции.
Политика	Набор правил и норм осуществления деятельности. Приоритеты и ценностные ориентиры в деятельности организации в целом или в части осуществления какой-либо деятельности. П. относится не к структурному подразделению, а к видам деятельности: кадровая, маркетинговая, производственная, финансовая, коммерческая, корпоративная.

Язык описания (нотация IDEF0)

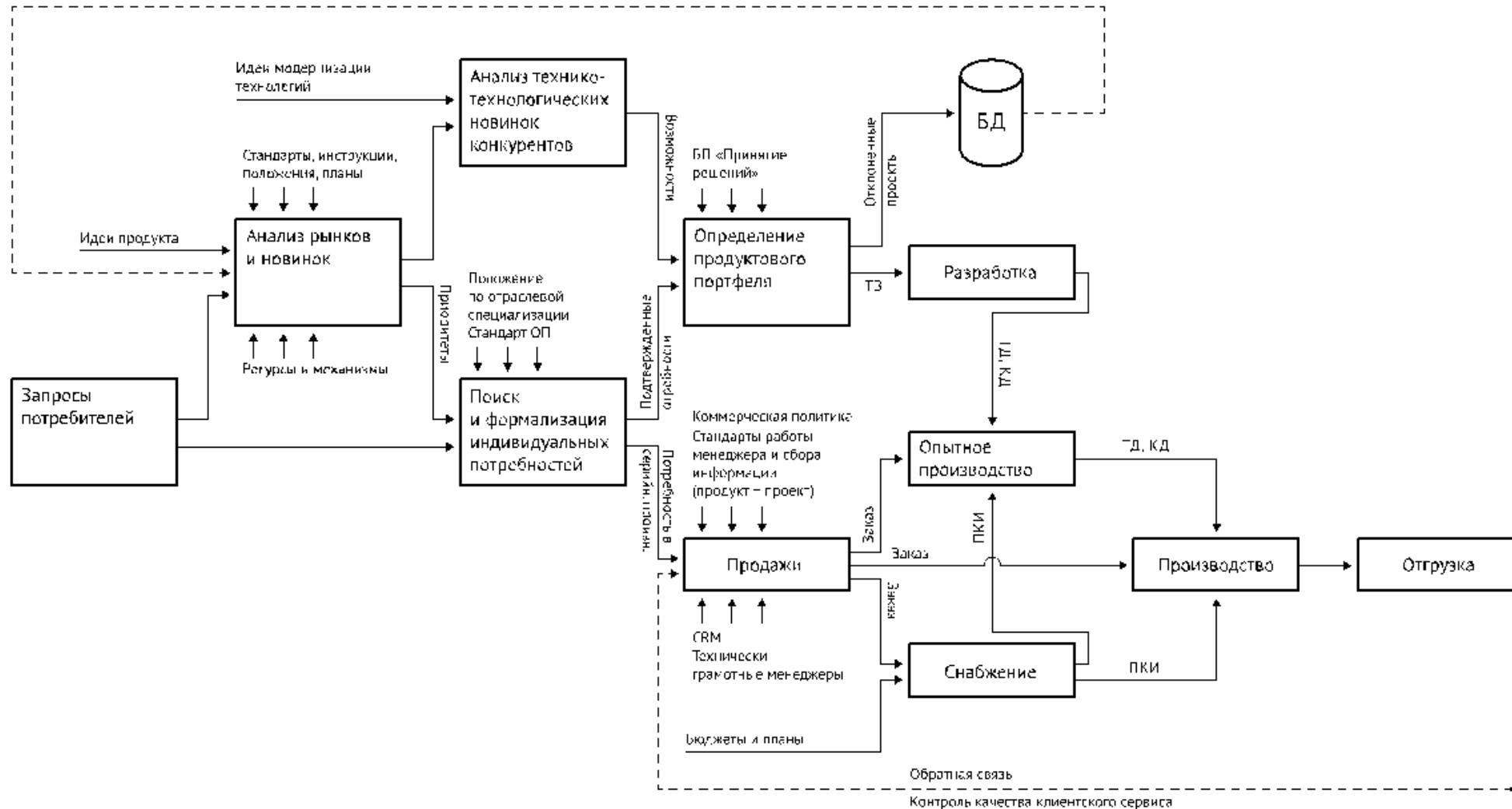
№	Наименование	Описание	Графическое представление
Нотация IDEF0			
1	Модуль поведения (UOB)	Объект служит для описания функций (процедур, работ), выполняемых подразделениями/сотрудниками предприятия.	
2	Стрелка слева	Стрелка описывает входящие документы, информацию, материальные ресурсы, необходимые для выполнения функции.	
3	Стрелка справа	Стрелка описывает исходящие документы, информацию, материальные ресурсы, являющиеся результатом выполнения функции.	
4	Стрелка сверху	Стрелка описывает управляющее воздействие, например распоряжение, нормативный документ и т.д. В нотации IDEF0 каждая процедура должна обязательно иметь не менее одной стрелки сверху, отражающей управляющее воздействие.	
5	Стрелка снизу	Стрелка снизу описывает т.н. механизмы, т.е. ресурсы, необходимые для выполнения процедуры, но не изменяющие в процессе ее выполнения свое состояние. Примеры: сотрудник, станок и т.д.	

Пример описание процесса (IDEF0)



Карта БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

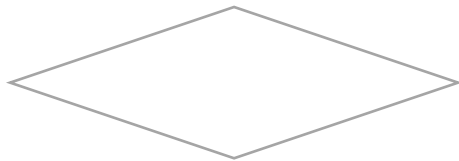
формирование продуктового портфеля



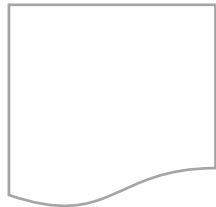
Элементы блок-схемы



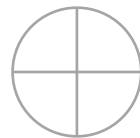
Процесс



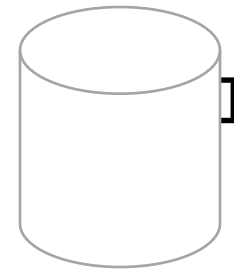
Альтернативное решение



Документ



Узел «И» «ИЛИ»



Окс



Текстовое описание

Пункт процесса	Содержание
Содержание	
Общие положения	Цели документа, распространяемость, обязательность, владлец документа
Термины и определения	
Ссылки на нормативы и смежные документы	
Описание процесса	Описание каждого графического элемента схемы с возможной декомпозицией на отдельные подпроцессы и ссылкой на связанные нормативные документы (стандарты, инструкции).
Заключительные положения	Ответственность за нарушение, порядок внесения изменений...

Требования к описанию

- Входы и выходы – SMART
- Ссылки на нормативные и регламентирующие документы
- Определение ресурсов
- Описание последовательности или ссылки на инструкции

SMART принцип

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримый)	Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable, Achievable (Достижимый)	Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.
R	Relevant (Актуальный)	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
T	Time-bound (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера /промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».