

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. С. Митькова

Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь

Научный руководитель С. Е. Астраханцев

В последние годы все чаще приходится слышать об инструментах и технологиях эффективного управления. В XXI в. уже невозможно обходиться без информационной поддержки упоминаемых инструментов и технологий. В настоящее время много компаний имеют проблемы, связанные с вопросами управления и эффективностью бизнес-процессов. Существование с такими проблемами не может продолжаться безболезненно.

Даже самая оптимальная структура не сможет выполнять самые эффективные процессы, если сотрудники не знают правил работы. Любой руководитель знает, насколько важны регламенты, должностные инструкции и правильно поставленный документооборот. Знает он и о том, насколько сложной и кропотливой является эта работа, сколько времени и средств она отнимает у наиболее занятых и ценных специалистов предприятия (а другие зачастую просто не способны грамотно составить эти документы).

Практика реализации проектов по совершенствованию систем управления компаниями позволяет выделить следующие негативные особенности в управлении компаниями в настоящий момент:

1. Большое распространение имеет дублирование функций.
2. Наблюдается скрытое противостояние интересов собственников и топ-менеджеров компаний.
3. Многие руководители, имея хороший управленческий опыт, не имеют элементарных знаний в области экономики предприятия, нет профессионального владения инструментарием менеджмента и маркетинга в управлении.
4. Отсутствует система улучшения деятельности компании на всех уровнях (об этом обычно задумываются только собственники).
5. Внедрение информационных систем без предварительного анализа необходимости их внедрения [3].

Одним из современных инструментов решения вышеперечисленных проблем и повышения эффективности систем управления компаниями является описание и регламентация бизнес-процессов с помощью *Business Studio*.

Основной смысл регламентации: донести до исполнителя в простой и доступной для его исполнителя форме видение осуществления конкретных работ и достижения конкретных результатов. Чтобы сотрудник эффективно работал, ему про эту работу сначала надо рассказать. Но как написать регламент, который не полетит в корзину, а будет прочитан и, главное – понят исполнителем. С помощью *Business Studio* очень легко и просто формировать должностные инструкции участников бизнес-процессов.

Выделяются три основных вида регламентирующей документации:

1. Регламенты бизнес-процессов (в том числе регламенты процедур, используемые в *Business Studio*) – описывают последовательность выполнения процесса с указанием входов/выходов, результатов, исполнителей, а также показатели процесса.

2. Положения о подразделениях – содержат общие положения, диаграмму оргструктуры, штатное расписание, задачи подразделения, взаимодействие с другими подразделениями, критерии оценки деятельности подразделения.

3. Должностные инструкции – содержат общие положения, должностные обязанности, показатели деятельности, права и ответственности должности.

Дополнительно к перечисленным видам документации могут применяться методики, формализующие алгоритмы и правила выполнения отдельных работ. Они используются в тех случаях, когда заранее известно, что при выполнении определенного вида работы должны использоваться только одни и те же правила. Методики позволяют сделать наиболее критичные и важные работы человеконезависимыми – при смене сотрудника работа будет выполняться одинаково.

Основные требования к регламентам, рабочим инструкциям и тому подобному – задавать четкую последовательность действий конкретных исполнителей, устанавливать способы взаимодействия сотрудников и фиксировать требования к основным и промежуточным результатам при выполнении конкретных БПБУ.

Важно понимать, до какого уровня регламентировать деятельность. На практике существует два крайних мнения. Первое – что регламентировать нужно все до самого детального уровня, чтобы исполнитель работал, как некий «биоробот», из серии «шаг влево, шаг вправо – попытка к бегству, расстрел». Второе – что важно задать принципы, а остальное – забота руководителя, как он договорится и решит – так и будет. Во втором случае мы всецело полагаемся на разумность и «правильность» конкретного руководителя. На самом деле, второй вариант имеет место быть и очень даже эффективен в небольших компаниях (до 70–300 человек, в зависимости от отрасли). В таких компаниях преобладают так называемые «джентльменские соглашения», когда правила выполнения детально задаются в основном устно или с помощью разнородных и бессистемных бумажек. С учетом малого количества персонала компания остается вполне управляемой. При этом у нее есть один ощутимый плюс – такой способ коммуникаций и задания правил самый быстрый. А следовательно, компания оперативно меняется в зависимости от внешней среды и остается гибкой. А ведь гибкость и оперативность – это основное конкурентное преимущество небольших компаний. В таких компаниях модель управления и жесткость контроля ее исполнения задается харизмой и организаторскими способностями конкретного руководителя.

С точки зрения практической реализации отметим ряд результатов, которые достигаются сразу после окончания проекта по описанию и регламентации бизнес-процессов:

- описанные и регламентированные бизнес-процессы формализуют существующую модель бизнеса, устраняют дублирование функций работниками;
- сотрудники, зная, что процессы контролируются, выполняют свою работу более добросовестно;
- количество ошибок при оформлении платежных и первичных документов снижается в среднем на 50 %;
- в регламентах бизнес-процессов содержится система показателей для управления и заложен механизм дальнейшего улучшения процессов;
- регламентированные процессы представляют собой базу знаний о процессах – новые сотрудники быстрее обучаются и понимают то, что от них требуется;
- формируется полный перечень документации для управления – регламенты, должностные инструкции, положения;

- регламенты процессов представляют собой законную нормативную базу предприятия для материального стимулирования и наказания работников;
- сокращаются случаи остановки производства за счет работы обеспечивающих служб (повышается эффективность работы отдела главного энергетика, ремонтной службы);
- выявляются и ликвидируются основные средства, не используемые в обороте и ненужные в будущем;
- сокращаются неоправданные закупки товаров [5].

Наличие описания бизнес-процессов и организационной структуры позволяет легко автоматизировать выпуск пакета регламентирующей документации. После разработки шаблонов, соответствующих стилю предприятия, *Business Studio* формирует пакет документации в формате *Microsoft Word* для печати и передачи сотрудникам предприятия – для ознакомления под роспись. Еще один инструмент для удобной работы с регламентирующей документацией – *HTML*-навигатор. По сути, это тот же пакет, но выполненный в гипертекстовой форме, все перекрестные ссылки в нем сформированы автоматически. Разместив этот вариант пакета на внутреннем сайте, предприятие помогает своим сотрудникам не только понять свои обязанности и права, но и легко разобраться во всех видах регламентированного взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями.

Автоматизация выработки пакета регламентирующей документации имеет еще одно важное следствие. Любое произведенное изменение в бизнес-процессах или оргструктуре находит немедленное отражение в регламентирующих документах. В результате работать по новым правилам можно практически сразу после их утверждения.

В условиях экономического кризиса резко возросли требования к эффективности деятельности организации. Система бизнес-моделирования *Business Studio 3.0* позволит быстро спроектировать новые бизнес-процессы, оптимизировать организационную структуру и внедрить изменения в работу компании.

На сегодняшний день порядка 25 ведущих государственных и частных ВУЗов Беларуси подключились к Партнерской программе сотрудничества с высшей школой и уже используют *Business Studio* в учебном процессе. Пройдет какое-то время, и сегодняшние студенты пойдут работать в реальный сектор экономики. В России уже сегодня умение работать в *Business Studio* рассматривается как конкурентное преимущество работника и указывается соискателями в своих резюме. То же самое вскоре произойдет и в Беларуси [6].

Литература

1. Регламентация бизнес-процессов в коммерческом банке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/2622F818C0CAAC2C32578150046FA19/print.html>. – Дата доступа: 05.03.2011.
2. Борисов, А. Что такое хорошо и что такое плохо при регламентации бизнес-процессов, или Как создать «правильный» регламент в банке [Электронный ресурс] / А. Борисов. – Режим доступа: <http://www.e-ecutive.ru/knowledge/announcement/1052702/>. – Дата доступа: 05.03.2011.
3. Картавенко, С. Описание и регламентация бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С. Картавенко. – Режим доступа: <http://ecm-journal.ru/docs/Opisanie-i-reglamentacija-biznes-processov.aspx>. – Дата доступа: 05.03.2011.
4. Пример этапов работ проекта по оптимизации и моделированию бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ma-na-ger.ru/business-processes/2436>. – Дата доступа: 05.03.2011.

5. Кугушева, Т. Регламентация бизнес-процессов как основа построения процессно-ориентированной бизнес-модели организации [Электронный ресурс] / Т. Кугушева. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/kugushevastat3.html>. – Дата доступа: 05.03.2011.
6. Демидов, В. Business Studio 3.5: бизнес-моделирование для всех [Электронный ресурс] / В. Демидов. – Режим доступа: <http://www.stamsoft.by/articles/492-articles3.html>. – Дата доступа: 17.03.2011.