

# Процессный подход: верхи хотят, низы...?

Спикер:

**Смирнов Константин Игоревич**

Генеральный директор ООО «ДЕЗ Калининского района»  
(Россия, г. Челябинск)



ski@kdez74.ru  
konstantin\_s@mail.ru



kdez74.ru

Организаторы:

# Цель доклада

- Показать проблематику и практический опыт внедрения процессного подхода в компании



# Проблематика

- Реализация бизнес-идей связана с работой персонала
- Работа персонала должна быть понятна, управляема и идти по определенной технологии
- Персонал сопротивляется организационным изменениям, либо не вовлечен



# Какие причины сопротивления при внедрении процессного подхода?

- Отсутствие лидера, поддержки первого руководителя
- Не знание методик и форм описания
- Дефицит, либо отсутствие видения по процессу
- Проблема с коммуникацией между коллегами по согласованию деятельности
- Нехватка времени
- Низкая оплата труда\*
- Политические игры, борьба кланов, конфликты собственников или топ-менеджеров, правоохранительные и административные органы...\*



\* (не обсуждается)



# 1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

# Методологическое обеспечение организационного развития

- Введение понятия владелец процесса
- Разработка алгоритма описания бизнес-процесса
- Создание правил оформления регламентов и создание шаблона «процессной таблицы»
- Регламентация процедуры согласования и утверждения корпоративной документации в компании
- Организация отчетности в компании путем введения показателей процессов в отчетность предприятия по владельцам процессов
- Разработка и введение практик организационного развития

# Владелец процесса

**Владельцем бизнес-процесса может быть только руководитель**

**Определили видение обязанностей владельца процесса:**

- Организует систему сбора информации о процессе
- Определяет состав функций, необходимых для выполнения процесса, последовательность работ в процессе и их взаимосвязи
- Стандартизирует бизнес-процесс документально (сделать стандарт)
- Организует обучение по правильному исполнению процесса
- Ведет мониторинг хода процесса
- Создает инициативную группу из исполнителей, поставщиков и потребителей результатов процесса, которая решает задачи по его совершенствованию

**Определили права:**

- Инициировать перемены в процессе
- Реализовывать мероприятия по повышению эффективности процесса
- Управлять ресурсами и информацией по процессу



# Алгоритм описания бизнес-процесса



1. Сформулировать **название** процесса
2. Провести работу над **видением и целью БП**
3. Определить **границы** процесса (начало и конец)
4. Определить **входы** (ресурс) и **выходы** (результат) процесса в целом
5. Назначить **владельца** процесса
6. Определить **состав и последовательность** выполнения работ (**создать цикл**)
7. Определить **действия, границы, входы и выходы каждого этапа**
8. Определить **сроки** каждого этапа
9. Определить **ответственных** за каждый этап
10. Оформить процесс **документально** (сделать Стандарт)

# Шаблон таблицы описания процесса

№	Процесс	Исполнитель	Действие	Инструкция по выполнению	Срок	Вход	Выход

# Применение шаблона таблицы описания процесса в БСтудии



Регламент процесса DEZ в.0.20 'В1.6 Проведение общих собраний собственников МКД' [Режим ограниченной функциональности] - Microsoft Word

VI. Представление процедуры исполнения

№	Процесс	Исполнители действия	Действие	Инструкции по выполнению действия	Срок исполнения действия	Вход процесса	Выход процесса
1.	В1.6.1 Подача заявки на проведение ОСС	РСП	В1.6.1.1 Готовит повестку дня ОСС, бланк решения собственника МКД (Приложение №1) и текст объявления с разъяснениями по ОСС	Требования к структуре объявления. Объявление должно содержать следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> <li>Заголовок (заголовок должен быть конкретным и привлекать внимание к объявлению собственников МКД);</li> <li>Описание ситуации/проблемы которую нужно решить;</li> <li>Решение (то, что мы предлагаем);</li> <li>Аргументы (2-3 шт.), т.е. почему это нужно и/или, что даст собственникам принятие данного решения;</li> <li>Призыв к действию (каких действий мы хотим от собственников);</li> <li>Контакты и ответственные лица.</li> </ul> В случае, если инициатором ОСС является собственник жилого или нежилого помещения, то с него берется заявление (Приложение №2)	По мере необходимости	Потребность в проведении ОСС	Согласованный бланк решения ОСС Согласованный текст объявления Служебная записка
		РСП	В1.6.1.2 Оформляет лист согласований (Приложение №3)		Не позднее 10 рабочих дней		
		РСП	В1.6.1.3 Согласовывает бланк решения и текст объявления	Лист согласования после согласования остается у РСП, в ООК предоставляется копия.	Не позднее 10 рабочих дней		
		РСП	В1.6.1.4 Оформляет и передает служебную записку	В служебной записке указывается тема ОСС, адрес МКД, желаемый	В течение 1 рабочего		

Страница: 15 из 52 | Число слов: 6 111 | русский



# 2

## ПРАКТИКИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

# Общие практики в организационном развитии

**Цель:** высвободить время для развития («организовать текучку») и обеспечить поток мыслей в правильном направлении!

- Проведение регулярных оперативных совещаний руководителей с подчиненными (цикличность)
- Постановка задач (smart) в электронной форме через журналы заданий
- Самоорганизация сотрудников через понедельное планирование в календарях
- Применение совместной работы с документами (например, гуглдиск)



# Постановка задач через журнал заданий



Служба техподдержки +7(351)729-83-43 (многоканальный)

Главная | Добавить задание | Текущие работы | Повторяющиеся задания | Отчеты | Выйти

Версия для печати | ТЕКУЩИЕ РАБОТЫ

Фильтры | Готовые фильтры (2) | Групповые операции | Обновить страницу через 0 сек.

Сортировать по: **Найдено заданий: 5**  
 Показаны: 1..5

!	ID	✉	Информация о задании	Состояние	Последняя запись	Цена	\$	X	Метка
<input type="checkbox"/>	154198	<input type="checkbox"/>	22.09.2016 09:20 - 12.1. Внедрение Бизнес Студии (Смирнов К. И.) Прописать процедуру открытия специального счета (с учетом полученного опыта + сроки)	<< 4/4 отложено 17.10.2016 23:59	04.10.2016 15:42 - 02.1. Генеральный директор (Смирнов К.И.) (Срок исполнения задания перенесен с 03.10.2016 23:59 на 17.10.2016 23:59) на рассмотрении..			<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	152542	<input type="checkbox"/>	19.08.2016 16:56 - 12.1. Внедрение Бизнес Студии (Смирнов К. И.) Внесение деятельности по ИПУ	<< 14/14 в процессе 18.10.2016 23:59	04.10.2016 08:13 - 52.1. Директор ООО "ДЕЗ 1" (Меньшенин К.А.) Расчет <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1E_34Xr6ZsF34eRTwCe0">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1E_34Xr6ZsF34eRTwCe0</a> Добавил: - инфу по домам и годам ввода по Ключевые люди (на 2м листе) - расчет отдельно по услугам усл/ов/зам по УК района - расчет плановой выручки при установленной доле рынка			<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	152512	<input type="checkbox"/>	19.08.2016 10:23 - 12.1. Внедрение Бизнес Студии (Смирнов К. И.) Описание деятельности в области участия в проведении КР МКД с РО	<< 6/6 отложено 10.10.2016 23:59	16.09.2016 12:16 - 02.1. Генеральный директор (Смирнов К.И.) (Срок исполнения задания перенесен с 21.09.2016 23:59 на 10.10.2016 23:59)  Прописаны процессы силами СЗЗ (Чиньковой), отправлены и получена обратная связь от Никитина К.  Пока откладываем до выхода на работу начальника ОСК			<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	152456	<input type="checkbox"/>	18.08.2016 12:44 - 12.1. Внедрение Бизнес Студии (Смирнов К. И.) Провести актуализацию БП по контролю качества содержания МКД	<< 10 / 10 в процессе 26.10.2016 23:59	22.09.2016 08:51 - 03. Начальник СЭ (Шалимова В.Е.)  Более досконально прописать какие документы должны быть представлены в отчете по ТО от ПО и как проверять их правильно. Процедура может быть и в другом СТП, с этим я согласна.			<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	152455	<input type="checkbox"/>	18.08.2016 12:41 - 12.1. Внедрение Бизнес Студии (Смирнов К. И.) Проработать с СЭ видение структуры бизнес-процессов по содержанию МКД (на примере сантехника/общестрой) + работа с контролирующими органами.	<< 13/13 отложено 26.10.2016 23:59	30.09.2016 09:31 - 02.1. Генеральный директор (Смирнов К.И.) (Срок исполнения задания перенесен с 28.09.2016 23:59 на 26.10.2016 23:59)  законом с КУ и перейдем на этот блок. Пока перенос.			<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Время генерации: 0.0150108337402344 секунд

# Самоорганизация сотрудников через календари



The screenshot shows the Microsoft Outlook interface. The main window displays two shared calendars for Monday, October 3, 2016. The left calendar, titled "Алешкин Никита Владимирович", shows events such as "Провести приём жителей" at 8:00, "РГ порядок работы с прот ОСС" at 9:00, "СУОН расценки ГРАН смета" at 10:00, "Еженедельное совещание ОПУ ДЕЗ 1" at 11:00, "Заявки бюджетные сантария узнать судьбу" at 12:00, "Объявление по повыш коэф рассмотреть" at 13:00, "Василистов узнать сроки" at 14:00, "НЖП выявлены решить что сделать" at 14:00, "Принять участие, Штаб УЖКХ" at 15:00, and "Рассмотреть поступившие документы" at 16:00. The right calendar, titled "Просекова Светлана Юрьевна", shows events such as "Проверить почту; Финансовый директор" at 8:00, "Работа в программе Реквестер; Финансовый директор" at 8:00, "Заявка в реквестере 152281; Финансовый директор" at 9:00, "ПП 603: подготовить позицию (рекв. 152272) Финансовый директор" at 9:00, "Совещание ФД" at 11:00, "Обед Финансовый директор" at 12:00, "Контроль получения документов от КУиЗО (рекв. 154374); Финансовый директор" at 13:00, "Рассмотреть матрицу по МКД с минусом Финансовый директор" at 14:00, "Подписать документы по ОИ Финансовый директор" at 15:00, and "Подписание документов Финансовый директор" at 16:00. The interface includes a navigation pane on the left with "Мои календари" and "Общие календари" sections, a taskbar at the bottom, and a system tray showing the time as 15:45 on 04.10.2016.

# Практики при проектировании деятельности

- Проведение регулярных рабочих групп по описанию бизнес-процессов
- Проведение циклических рабочих групп по развитию/совершенствованию деятельности



# Условия проведения рабочих групп

- **Место** (отдельное)
- **Регулярность** проведения. Не менее 3-х раз в неделю
- **Время** проведения: желательно утро
- **Продолжительность:** 1 час 15 минут (не более 1,5 ч)
- **Состав:** постоянный, только нужные люди (не более 5 чел). По необходимости приглашать дополнительных людей разово.
- Строго **соблюдать тему**, следить за контекстом
- **Выбирать цикл** рабочих групп по одной теме (процессу). В начале только 1 тема, например, 1 бизнес-процесс, пока не закончите.



# Технология работы над бизнес-процессом в рабочей группе

1. Работа над видением процесса (уделить время)
2. Обсуждение цикла и согласование границ процесса
3. Рисование диаграммы процесса
4. Определение мероприятий по подготовке стандарта
5. Предоставление существующих документов на обозрение в рабочей группе
6. Подготовка проекта стандарта
7. Прохождение стандарта в режиме чтения и его правка
8. Запуск стандарта на согласование и утверждение



# Практики при осуществлении организационных изменениях

## Проведение обучения требованиям СТП:

1. Ознакомление сотрудников с СТП
2. Обучение требованиям СТП
3. Контроль знаний СТП
4. Оценка знаний



# Практики при анализе эффективности деятельности

## Проведение аудитов стандартов предприятия:

1. Планирование аудита
2. Подготовка к проведению аудита
3. Проведение аудита
4. Подведение итогов аудита
5. Реализация мероприятий по результатам аудита
6. Хранение документации по аудиту



# Пример листа аудита



## Лист аудита СТП

### 1. Общие положения:

Наименование СТП: Положение о порядке проведения текущего ремонта МКД.

Дата утверждения и введения СТП в действие: 2015г

Наличие листа раздачи (да/нет): \_\_

Владелец процесса: НСЭ

Сроки проведения аудита: с «12» сентября 2016 г. по «26» сентября 2016г.

2. **Схема проведения аудита** (описать сценарий проведения аудита): Произвольным образом выбирается период, в котором завершен ТР, в этом периоде выбираются конкретные объекты.

3. **Объекты проверки** (указать конкретные объекты проверки): по 3 объекта завершенного ТР в июне-июле 2016г., закрепленных за каждым старшим менеджером СЭ.

### 4. Вопросы аудита (таблица 1):

Таблица 1.

№ пп	Вопрос аудита	Исполнитель	Подтверждающий документ	Способ проверки	Оценка (балл) (заполняет МпК)
1	Проведена ли предремонтная встреча не позднее, чем за месяц до начала работ (п.1.1.)?	Ст. менеджер СЭ, инженер-куратор 1 категории СЭ, энергетик СЭ, менеджер СЭ	Данные по объемам работ в рабочей тетради	Просмотр рабочей тетради	2
2	Заполнены ли все графы дефектной ведомости (п.2.1.)?	Ст. менеджер СЭ, инженер-куратор 1 категории СЭ, энергетик СЭ, менеджер СЭ	Дефектная ведомость в программе «СУОН Комфорт»	Просмотр распечатки дефектной ведомости из программы «СУОН Комфорт»	2
3	Зарегистрирована ли смета в журнале регистрации смет (Приложение №3)	Инженер-сметчик	Журнал регистрации смет (Приложение №3)	Просмотр журнала (или его копии)	2

№	Отчетный месяц (п.8.1.)?	Владелец дефектной ведомости	Документы в соответствие с п.9.1. в ООБ	Просмотр документов	2
10	Сданы ли в ООБ подписанный и заверенный печатями УК и ПО акт КС-2, счет-фактура, смета, дефектная ведомость до 5-го числа месяца, следующего за отчетным (п.9.1.)?				

### 5. Результат аудита:

Набрано Баллов: 19

Максимальное количество баллов: 20

Выполнение СТП, % (Набрано баллов/Максимальное количество баллов\*100): 95%

Оценка аудита СТП (А,В,С,Д): А

#### Критерии оценки:

А (90-100%) – Отлично. СТП соблюдается полностью, замечаний не выявлено.

В (70-89%) – Хорошо. СТП выполняется полностью. Имеются незначительные отклонения, не влияющие на качество.

С (60-69%) – Удовлетворительно. СТП выполняется не в полном объеме. Имеются отклонения от стандарта. Допущение брака в процессе, либо высокая вероятность его возникновения.

Д (менее 60%) – Неудовлетворительно. СТП не соблюдается.

### 6. Выводы по аудиту

По результатам проведения аудита СТП нарушения не выявлены.

### 7. Мероприятия по устранению нарушений и повышения качества процесса

В мероприятиях по устранению нарушений нет необходимости.

### 8. Время проведения следующего аудита:

#### Согласовано:

Менеджер по качеству \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / Дата: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Генеральный директор Смирнов К.И. / \_\_\_\_\_ / Дата: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Руководитель СП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / Дата: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

# Практики при подготовке сотрудников к деятельности

## Адаптация при найме новых сотрудников:

1. Организация адаптации
2. Подготовка задания на испытательный срок
3. Прохождение испытательного срока
4. Проведение адаптационного тестирования
5. Принятие решения о сотрудничестве



# План адаптации сотрудника



ООО «ДЕЗ Калининского района»  
**Приложение №1**  
 к Положению об адаптации персонала

## План адаптации Начальника ОСК Никитина К.В. с «03» октября 2016 г. по «20» декабря 2016 г.

№ д/п	Мероприятие	Срок	Отметка о выполнении (дата)	Примечание
1.	<b>Оформление трудовых отношений</b> (предоставление оригиналов необходимых документов в ФЗО или в КС)	10.10.16		
2.	<b>Знакомство с корпоративными документами</b>	20.10.16		
	<b>Базовая часть:</b>			
2.1.	Должностная инструкция	-		
2.2.	Правила внутреннего трудового распорядка			
2.3.	Информация о компании ООО ДЕЗ Калининского района. Обучающий материал			
2.4.	Структура предприятия			
2.5.	Положение об оплате и стимулировании труда персонала.			
2.6.	Положение о порядке предоставления отпусков сотрудникам			
2.7.	Бизнес-модель предприятия			
2.8.	Положение о порядке коммуникации в организации			
2.9.	Положение о порядке коммуникации с клиентом (+ новый СТП по телефонным переговорам)			
2.10.	Модель компетенций сотрудников и руководителей предприятия			
2.11.	Положение о корпоративном сайте			
2.12.	Положение об обработке персональных данных			
2.13.	Положение об адаптации			
2.15.	Положение о порядке отчетности о деятельности предприятия			
	<b>Профильная часть (внести перечень СТП, с которыми предстоит работать сотруднику):</b>			
2.14.	Положение о порядке использования системы Реквестер			
2.16.	Положение о системе бюджетирования			
2.17.	Положение о порядке обучения СТП			
2.18.	Положение о порядке создания СТП			
2.19.	ЖК РФ (ОСС, капремонт, совет МКД)			
2.20.	491 и 290			
2.21.	354			
2.22.	731			
2.23.	512			
2.24.	261 (в части энергосбережения по теме УК и управления МКД)			
2.25.	185			
2.26.	615			
2.27.	СТП о порядке проведения КР дворовых территорий			



Спасибо!

**ВОПРОСЫ?**