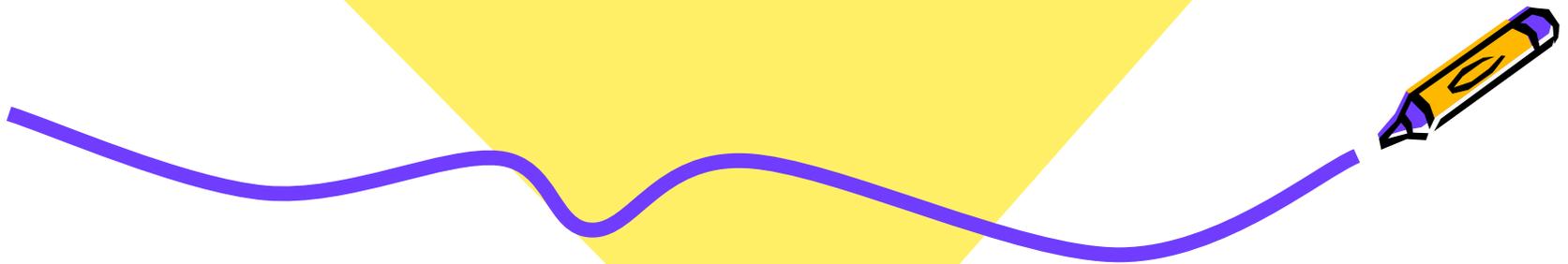


# О регламентации деятельности

1. Что такое регламентация
2. Немного о документах
3. Виды управленческих воздействий



# 1. Что такое регламентация?



Установление порядка в деятельности !?

Я знаю:

За что отвечаю!

Что делаю!

Как делаю!

Как оценивают мой труд!

Если не знаю?



**Итак, чего же вы от меня хотите?**

**МОРАЛЬ:** Хорошая работа начинается ЗАДОЛГО ДО оценки ее результатов.  
Она начинается с **регламентации деятельности** сотрудника.

# Некоторые соображения по этому поводу

Идеальный подчиненный - тот, кто вовремя и правильно делает работу, которая ему задана.

Работу подчиненным задают **РУКОВОДИТЕЛИ**

Т.е. начальникам нужно не лениться и выполнять основные функции руководства, а именно регламентировать деятельность, стимулировать эффективную работу и учить сотрудников, когда это необходимо.



НО!

Система регламентов =  $\Phi$  (масштаба предприятия)

**ООО «Полином»**

Руководство и регламентация  
в одном лице

или **ОАО «АК»Транснефть»**

реальная деятельность отдельно, а  
регламентирующие документы отдельно

# Регламентация - всего лишь одно из средств управления

Эффективность  
регламентации

ЗАВИСИТ ОТ ГРУППЫ ФАКТОРОВ

творческие и массовые  
профессии

размер компании  
и количество работников

особенности топ-менеджеров и/или  
владельцев, какой стиль им удобнее



**НО!!** нет таких регламентирующих документов, которые позволили бы навести полный порядок в деятельности компании,

Многое зависит от специфики дел компании и профессионализма руководителей.



# Итак вопросы на которые следует ответить в первую очередь

## 1 вопрос: Кому и зачем нужны регламентирующие документы?

РД позволяют правильно, без ошибок и излишних трудозатрат передать вниз (подчиненным) постоянные управленческие воздействия, тем самым высвобождая свое время для более важной работы по управлению.

Но это зависит от качества РД, который может быть запутанным, непонятным

Непонятный регламентирующий документ приводит к **КОНФЛИКТАМ:**

Между Руководителями и специалистами

Между Специалистами и рабочими

Между Руководителями и рабочими.



Рынок все-таки обирает тех, кто умеет работать более эффективно!

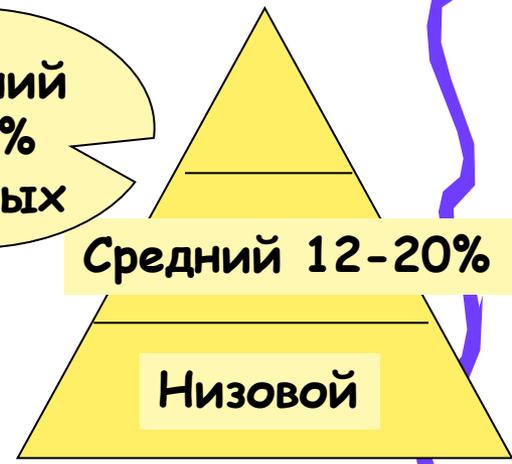
Вот для таких содержательных руководителей и специалистов и нужны регламентирующие документы.

Они фиксируют постоянные управленческие воздействия.

Итак, кому же нужны РД на разных уровнях управления?



Высший  
3-9%  
занятых



Уровни управления

Рис. 5 Требования к регламентирующим документам



## 2 вопрос: С какими основными проблемами сталкиваются при регламентации деятельности?



При регламентации деятельности - ошибок много,  
**основные!**

- Во-первых, когда пытаются регламентировать разовые и уникальные задачи.
- Во-вторых, когда не хватает информации.
- В-третьих и четвёртых, непонятная структура РД и заумный стиль изложения.



# принципы регламентации



1. Регламентации подлежит то, что не сумело самоорганизоваться.

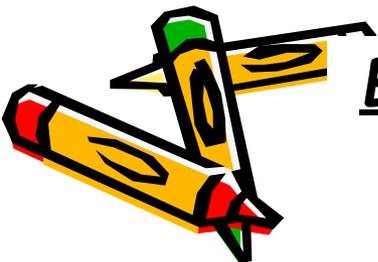
Это очень заманчиво на первый взгляд, однако ....

Следуя этому принципу, начальник, когда подчиненные приходят к нему с проблемой - не решает конкретную проблему, а начинает разрабатывать систему правил или дает такую команду подчиненным.

2. Регламентации подлежит то, что сумело самоорганизоваться.

Вроде бы парадокс. Зачем регламентировать то, что и так идет хорошо?

- чтобы зафиксировать эти самые правильные решения;
- чтобы понизить необходимый для успешной работы уровень квалификации исполнителей;
- чтобы освободить руководителей от выполнения рутинных работ.



Вся деятельность по регламентации  
отражается в документах



## 2. Немного о документах

Деятельность любой компании регламентируется различными документами



- **Внешними**, определяющими взаимодействие с государственными органами, контрагентами, третьими лицами.



- Государственные, отраслевые и территориальные нормативные законодательные акты

- **Внутренними**, определяющими обязанности каждого работника, структуру компании, взаимодействие структурных подразделений, порядок действия в той или иной ситуации.



- Приказы, распоряжения; инструкции, положения, регламенты, должностные инструкции.

Во внутренних документах фиксируют управляющие воздействия.

- **Разовые** (распоряд. документы):
  - Устная постановка задачи;
  - Приказы
  - Распоряжения.



- **Постоянные** (правила):  
Правило - это когда лицо, принимающее решение говорит подчиненному: по данному вопросу больше меня не отвлекай, а читай инструкцию (регламент)

# Структура внутренних документов

Приказы

Распоряжения  
Решения

Информационные

Распорядительные документы

- (акты, письма, докладные и
- служебные записки, протоколы
- производствен

Утверждаются Приказом по обществу

Положения,  
Инструкции,  
Регламенты

Должностные  
инструкции

- производственных совещаний,
- телефонограммы и т.д.)

Организационные документы

# Распорядительные документы



- **Приказ** (распоряжение) – акты руководителей учреждения.

приказы по основной деятельности;

приказы по личному составу.

- **Распоряжение** – это документ, издаваемый руководителем организации по оперативным административно-хозяйственным вопросам.

- **Решение** (узкое понимание этого слова) – это документ, отражающий решения производственных совещаний.

- **Решение** (широкое понимание) – продукция руководителей

- Приказ (распоряжение) имеет следующие реквизиты:

вид документа (ПРИКАЗ);

дата, номер приказа (словесно-цифровая форма);

заголовок к тексту; (в распоряжении может не быть);

текст (две части: преамбула и констатирующая);

отметка о наличии приложений (если они имеются);

подпись. (приказ, только первый руководитель, распоряж., иные лица)

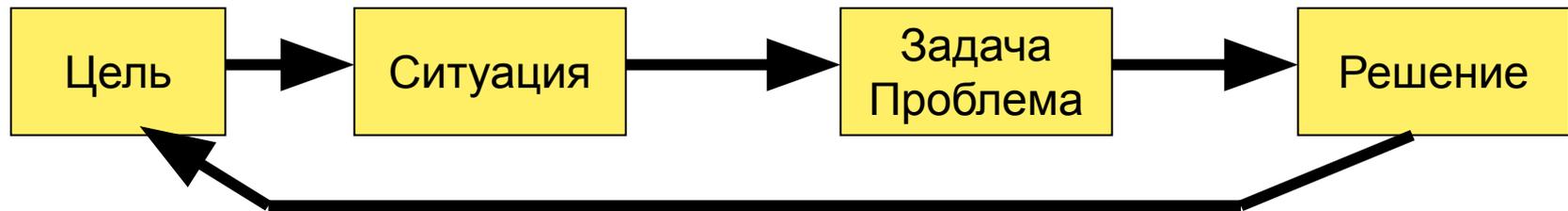
- В преамбуле приказа используют слово «**приказываю:**» в распоряжениях используются слова «**предлагаю:**» или «**обязываю:**».



# Нелирическое отступление о продукции труда руководителей

Продукция руководителя – РЕШЕНИЕ!!

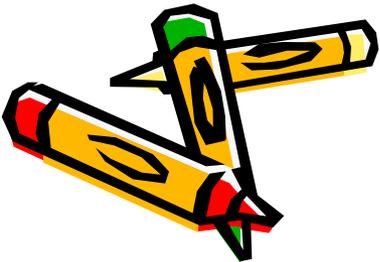
ЭТАПЫ процесса управления (принятия решения)



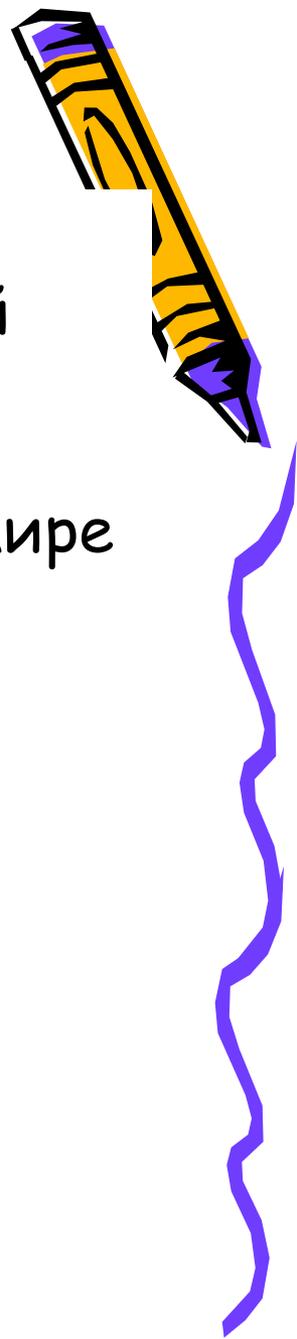
## Особенности процесса управления:

1. Универсальность
2. Динамичность (в изменении целей)
3. Непрерывность
4. Цикличность

На каждом из этапов осуществляются простейшие действия аппарата управления – управленческие операции:  
сбор информации, анализ, выбор решений, сравнение, организация выполнения



# Немного о понятии проблема



- Проблема - (греч. Problema - задача):
- в широком смысле сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения;
- в науке (в жизни) - непонятная ситуация в мире явлений, объектов, процессов, требующая адекватной теории для её разрешения;
- **изъян системы**, требующий творческого подхода для его устранения



# Причины возникновения задач/проблем на производстве

Технические (состоян.  
машин)

Технологические  
(нарушения, сбои, брак ...)

Объект управления  
(участки, машины,  
материалы, люди)

Климатические

Организационные  
(нет материалов,  
фронта работ,  
машин, указаний ...)

Социальные  
(опоздания, настроение ...)

*На производстве стремятся с помощью РД предупредить  
возникновение проблем и (или) устранить последствия*

# Причины возникновения проблем в технической системе

Состояние узлов

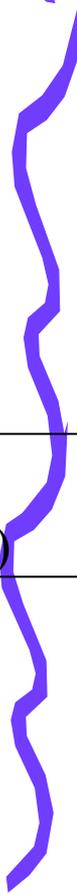
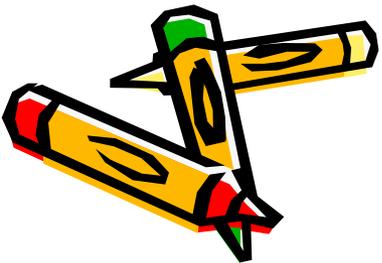
Условия работы

Машина ....

Климатические

Социальные  
(человеческий фактор)

*Факторы на  
субъекта ????*



Ситуации всегда преобразуются в задачи, НО!!

Имеется ЦЕЛЬ, реализуя функцию У – КОНТРОЛЬ,  
мы получаем ИНФОРМАЦИЮ

Ситуация рядовая

Ситуация проблемная

**Задача, в случае если  
есть ВЫХОД ИЗ  
СИТУАЦИИ  
ИЗВЕСТНЫМИ  
СРЕДСТВАМИ  
И МЕТОДАМИ**

Проблема,  
если неизвестно  
Как сделать? Что делать?  
Где взять? И т.д.

ВСЕГДА  $\Sigma$  Задач

Желательны  
регламенты

Регламентов  
НЕТ



# ПРОДОЛЖИМ о документах

## Организационные документы



- **Должностная инструкция** - это документ, определяющий права и обязанности работника компании.

не включает в себя порядок действия работника, а определяет конкретные виды работ, выполняемые работником.

**Определяет права и ответственность**

**Положение (порядок), инструкция и регламент** - это документы, регламентирующие порядок и правила действия работника в той или иной ситуации. Например:

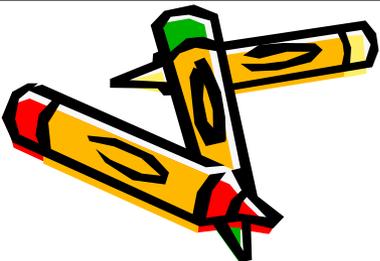
Положение о  
коммерческой тайне

Порядок работы с  
документами, содержащими  
коммерческую тайну

Регламент увольнения  
работника имеющего доступ к  
сведениям, относящимся  
к коммерческой тайне

Инструкция по заполнению  
Соглашения о  
неразглашении

коммерческой тайны



# Информационные документы

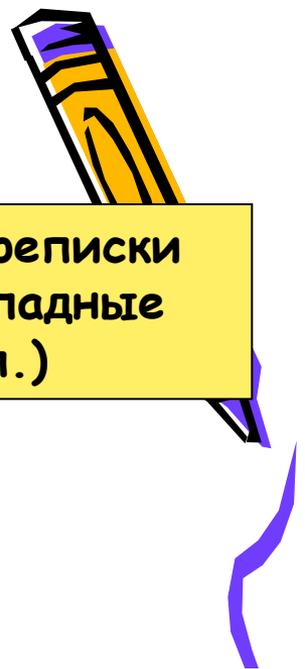
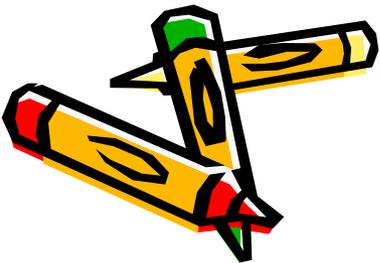
для внешней  
переписки (письма,  
телефонограммы и т.п.)

для внутренней переписки  
(служебные и докладные  
записки и т.п.)

документы, свидетельствующие  
о каком-либо факте, событии  
(акты, объяснительные и т.п.).

**Служебная записка** - это документ, используемый для оформления просьб и предложений, направленных **руководителям отделов и (или) руководителю компании**.

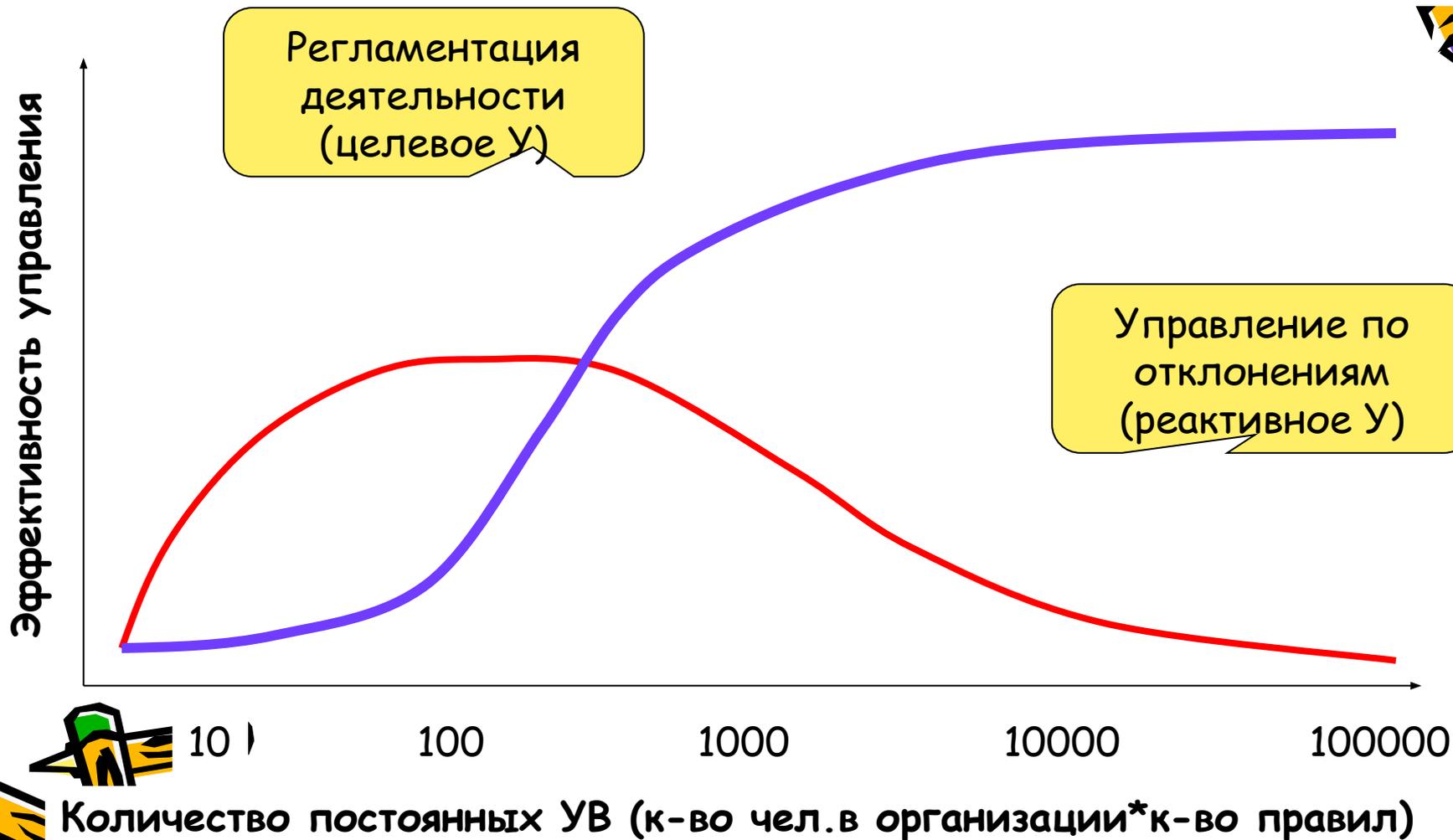
**Докладная записка** - документ, адресованный **руководителю компании** и содержащий изложение какого-либо вопроса с **выводами** и предложениями.



### 3. Виды управленческих воздействий

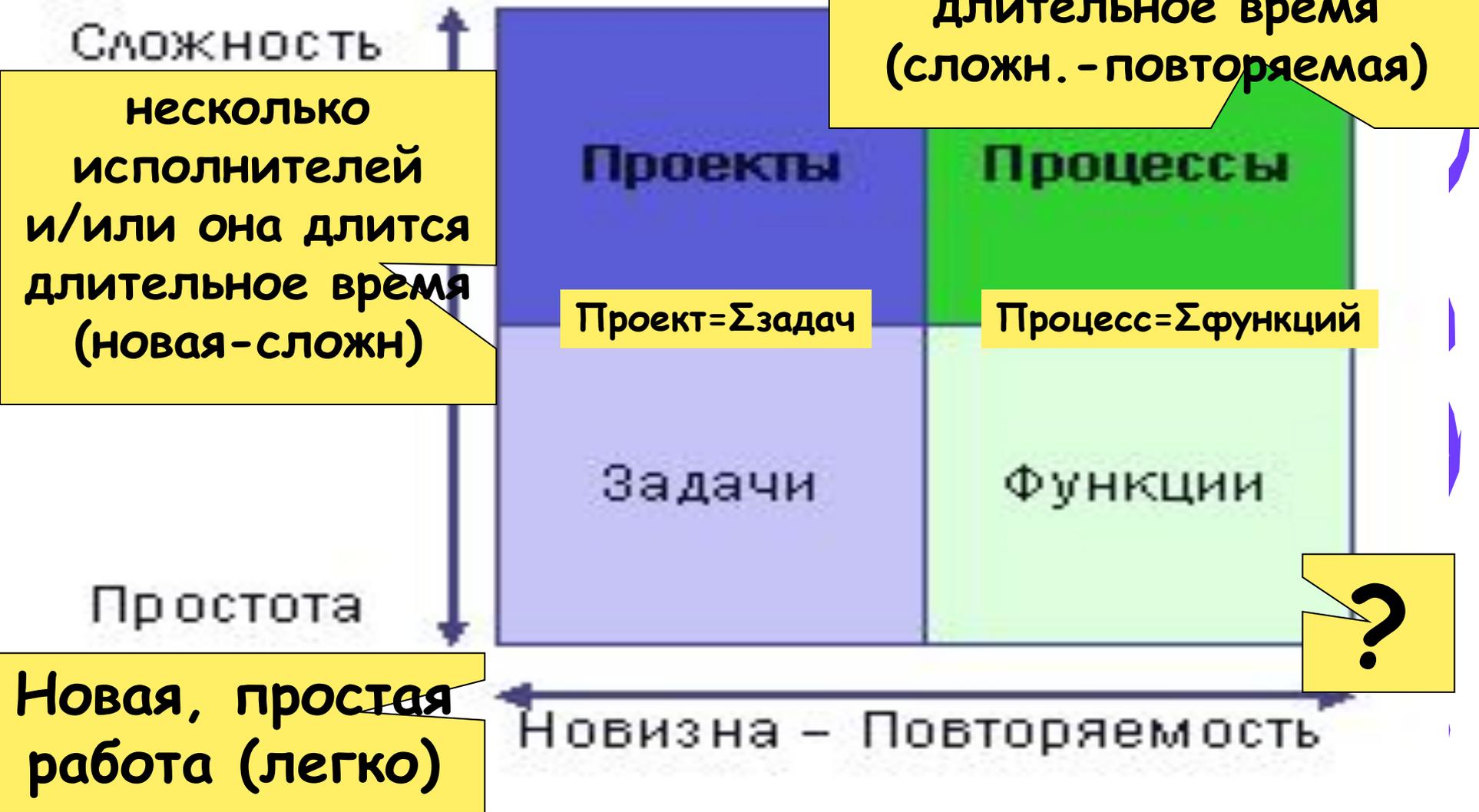
**Число Регл. документов =  $\Phi$  (числа УВ)**

Данную закономерность наглядно иллюстрирует рисунок.

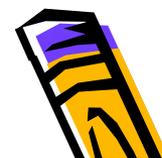


УВ по способу донесения и оформления =  $\Phi$ (новизны и сложности).

4 типа работ



# Итак!



Часть работы называется...

Отдельный  
исполнитель

**Задача** – однократно выполняемая работа одного исполнителя за короткое время

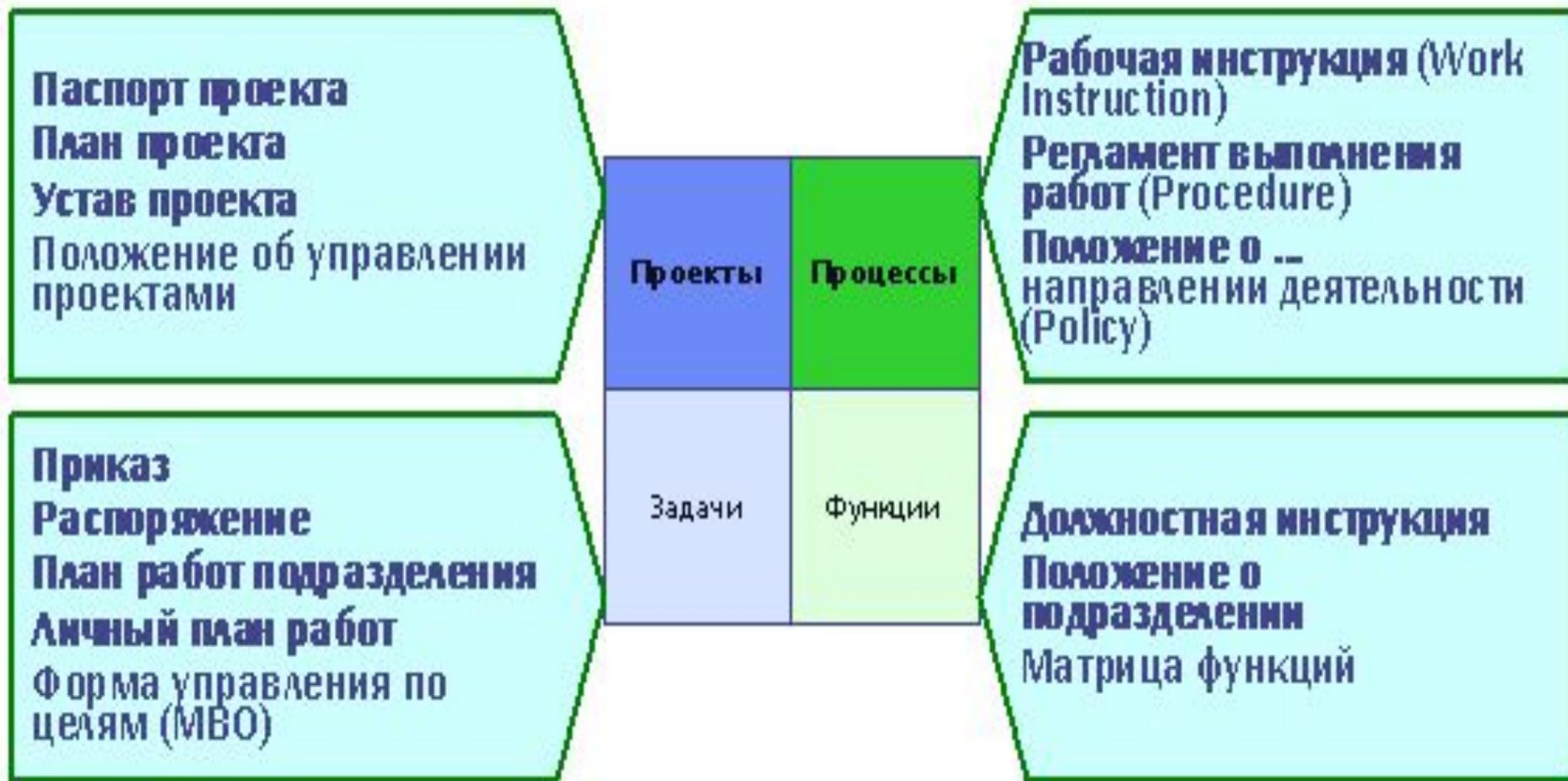
**Функция** – регулярная работа исполнителя, выполняемая по известным ему правилам и слабо связанная с другими исполнителями

Много  
исполнителей

**Проект** – однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время по жесткому плану

**Процесс** – регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам

# Итак, разные работы, следовательно разные документы!



• Иная, распространённая классификация документов:

Организационные (Устав, должн.инструкция и др.);

Распорядительные (приказ, распоряжение, указания);

Нормативные (ГОСТ, ВСН, ТУ и т.п.)



Итак, разные работы, следовательно разные документы!



План проекта  
Устав проекта

ФУНКЦИИ

Проекты

Процессы

Инструкция  
Регламент

ФУНКЦИИ

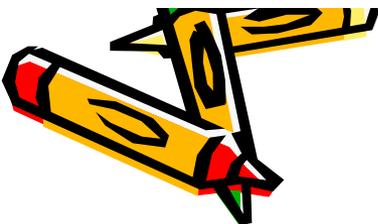
Приказ  
Распоряжение

Задачи

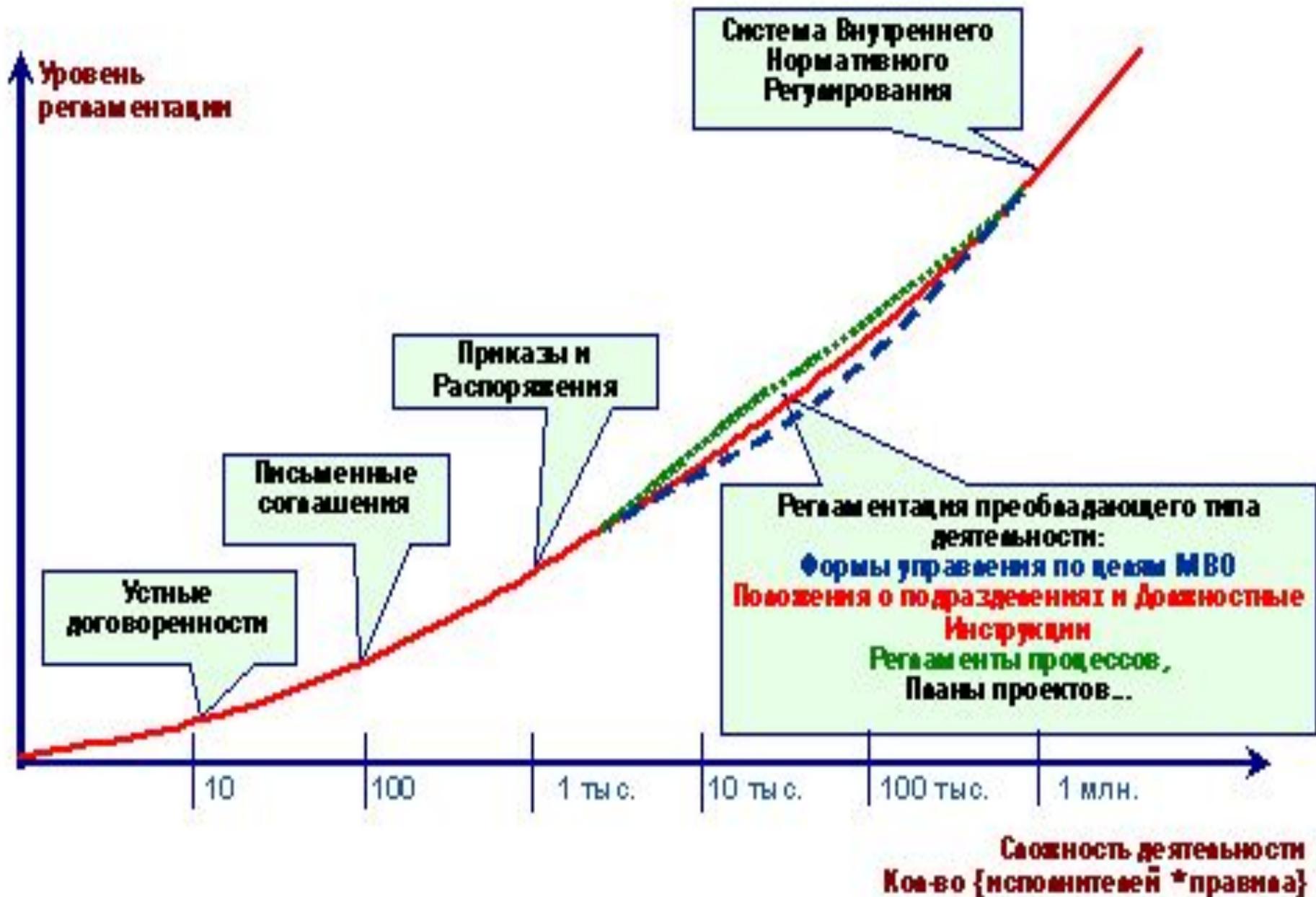
Функции

Должн.instr.  
Положение

ФУНКЦИИ

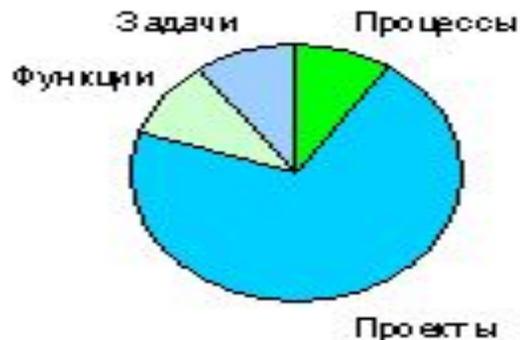


# Основные этапы становления регламентации.

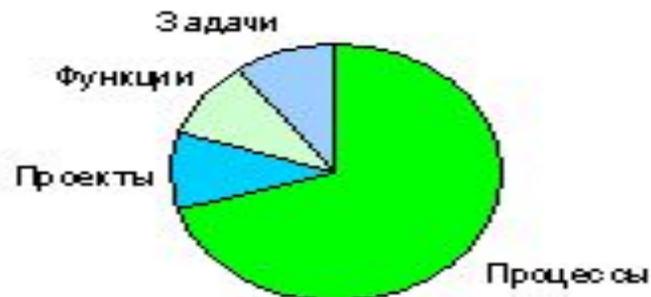


В деятельности предприятий всегда присутствуют все 4 типа работ, но один из них является преобладающим.

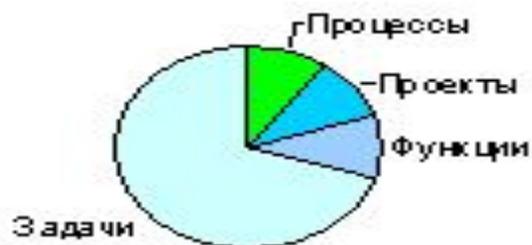
### Проектная фирма



### УпрМагГазопроводов



### Подрядчик (ремонтные работы)



### Охранное предприятие



## Итак, выводы :



1. Хорошие регламентирующие документы нужны тогда, когда руководство хочет получить жесткость при выполнении подчиненными
2. Степень регламентации зависит от количества и качества этих управляющих воздействий.
3. При разработке регламентирующих документов учитывают новизну, сложность и степень апробации.
4. Путанные регламентирующие документы нужны лентяям и саботажникам



# Тест



1. В чём отличие ситуации проблемной от рядовой?
2. Решение - это.....?

