

Краткая методика внедрения программы Fox Manager 2.5 ВРА для малых и средних предприятий

Данная методика предназначена в первую очередь для малых и средних предприятий, у которых нет собственных отделов организационного развития, процессных офисов, и которые не могут позволить себе привлечение дорогостоящих консультантов и бизнес-аналитиков. Мы рекомендуем ознакомиться с данной методикой руководителю предприятия и тем лицам, которые будут участвовать в дальнейшем построении бизнес-модели в программе Fox Manager 2.5 ВРА.

Эта методика не претендует на полноту и научность изложения, многие нюансы в ней сознательно упрощены, скорее это практические указания и рекомендации, которые основаны на нашем личном опыте внедрения и работы с программой Fox Manager.

Данная методика также может быть полезна для начинающих консультантов, которые не имеют опыта в построении бизнес-моделей и работой с системами бизнес-моделирования.

За основу мы предлагаем взять следующий план, состоящий из 7 последовательных шагов, которые следует выполнить для успешного построения бизнес-модели.

План внедрения Fox Manager 2.5 ВРА

1. Определение целей и задач
2. Формирование группы ответственных за построение модели
3. Предварительная подготовка и сбор необходимых данных
4. Построение организационной структуры предприятия
5. Моделирование графических схем процессов
6. Анализ и утверждение полученной модели
7. Формирование регламентирующих документов и контроль их исполнения

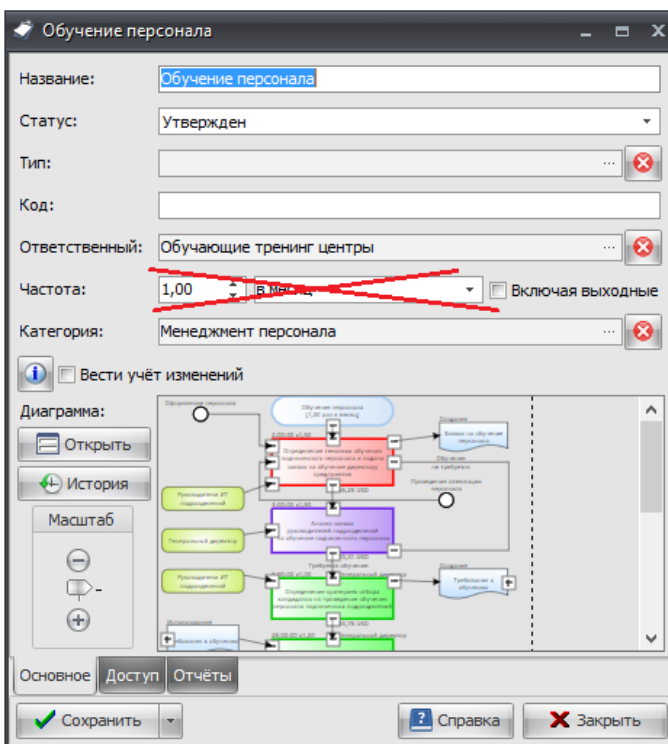
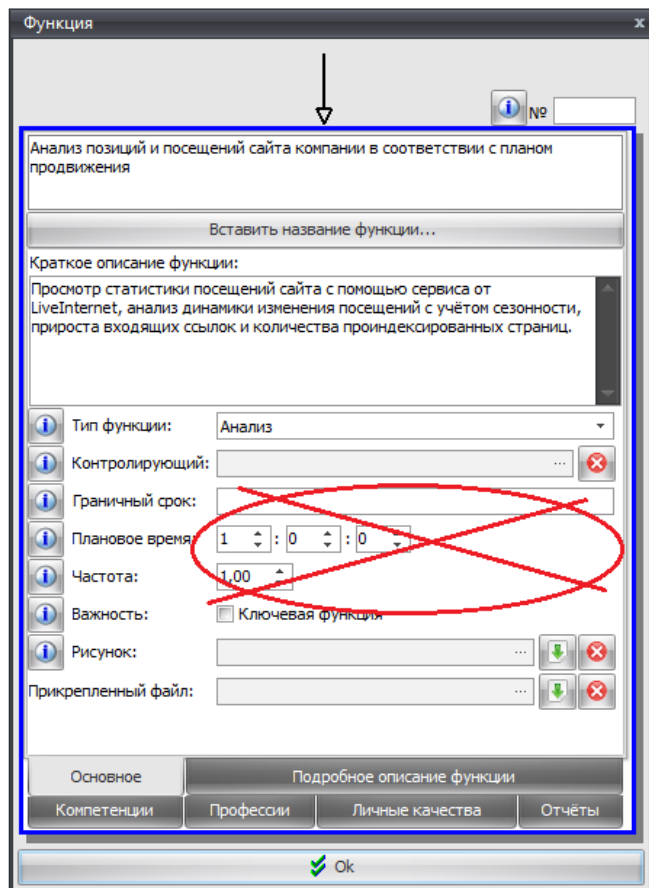
В следующих разделах данной методики мы подробно опишем каждый из перечисленных этапов внедрения программы Fox Manager.

1. Определение целей и задач

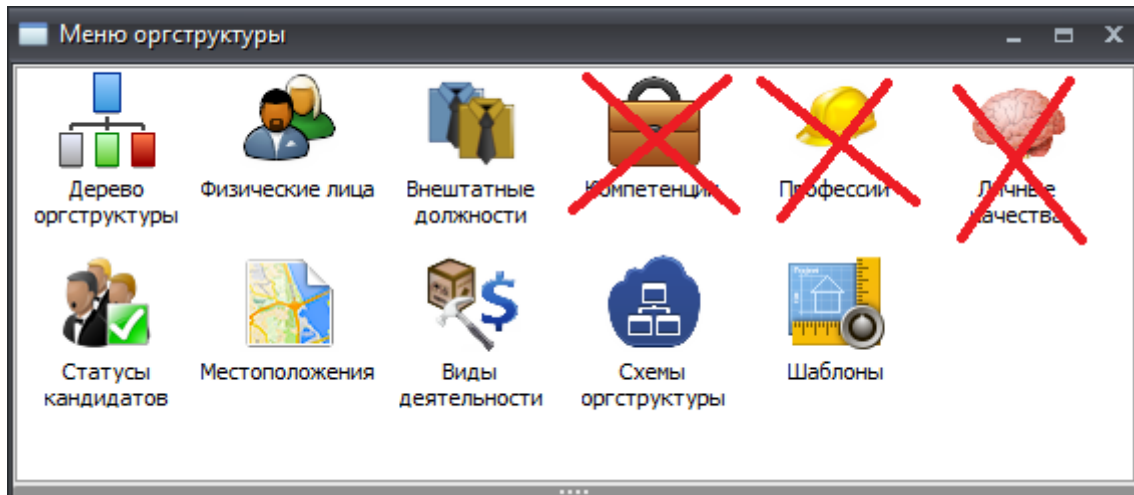
Перед началом построения бизнес-модели необходимо определиться с теми задачами, которые Вы хотите решить. Рекомендуем предварительно ознакомиться с функциональными возможностями программы Fox Manager 2.5 ВРА и выбрать только тот функционал, с которым вы будете работать в дальнейшем. Ниже мы приведём примеры дополнительных возможностей программы, целесообразность использования которых должно определить руководство предприятия, которое планирует внедрять программный продукт.

Программа Fox Manager позволяет нормировать время и частоту выполнения функций и бизнес-процессов, что даёт возможность рассчитать загрузку персонала и более равномерно распределить работы среди сотрудников. Использование данной возможности требует более

детальной проработки модели, если в Ваши планы входит только распределение ответственности среди персонала и формирование регламентирующей документации, то рекомендуем отказаться от данного функционала и не заполнять соответствующие поля в карточках.



Ещё одной полезной, но трудозатратной функцией в программе является возможность формирования базы знаний предприятия. Сформулировав требования к компетенциям, профессиям и личным качествам исполнителей функций, Вы сможете подбирать персонал на вакантные должности более эффективно. Но ощутить пользу от данного функционала можно только в том случае, если Ваш HR-менеджер будет регулярно пользоваться программой Fox Manager для подбора персонала. Если Вы считаете, что особых проблем с подбором квалифицированного персонала Ваше предприятие не испытывает, то от данного функционала также можно отказаться.



Для достижения наилучших результатов необходимо строить не отдельные бизнес-процессы, а связанную модель. Строить абсолютно всю модель деятельности предприятия, включая процессы уборщицы и бухгалтерии не обязательно, сосредоточьтесь на самых проблемных процессах, где наблюдаются сбои.

Сроки завершения описания модели сильно зависят от объёма работ (количества сотрудников и бизнес-процессов) и детальности описания бизнес-модели. Для малых и средних предприятий следует ставить задачи таким образом, чтобы первая версия модели была готова уже через 2-6 месяцев с начала описания. Проекты, которые делятся годами, как правило, либо не завершаются вовсе, либо завершаются неудачей, когда итоговая модель уже устарела и не представляет конечной ценности для предприятия. Помните, что у Вас не должно быть цели построить сразу идеальную модель и больше никогда её не трогать, напротив, моделью нужно пользоваться и постоянно улучшать.

2. Формирование группы ответственных за построение модели

У большинства компаний нет специальных отделов и профессиональных бизнес-аналитиков, которые бы занимались исключительно вопросами организационного развития. Поэтому оптимальным решением для предприятий малого и среднего бизнеса будет выделение специалистов, которые будут совмещать свою основную работу с моделированием и улучшением бизнес-модели в программе Fox Manager.

В идеальном варианте построением бизнес-модели должен заниматься руководитель, но возможен и вариант назначения ответственного сотрудника. Примером такого сотрудника может быть HR-менеджер, заместитель директора или один из начальников отдела. При этом важно понимать, что в построении бизнес-модели заинтересован в первую очередь руководитель или владелец бизнеса, а подчинённые сотрудники зачастую склонны саботировать процесс регламентации их деятельности, поэтому в независимости от того, кто будет отвечать за построение бизнес-модели, участие руководителя в этом процессе обязательно.

Обычно в группу ответственных за построение бизнес-модели входят 1-3 человека (для малых предприятий зачастую достаточно и одного). Поскольку в компании не существует универсальных специалистов, которые бы знали во всех тонкостях модель работы предприятия, то на разных этапах построения бизнес-процессов ответственный за построение

бизнес-модели будет контактировать с разными специалистами на Вашем предприятии. Как минимум ему следует побеседовать с начальниками тех отделов, чьи процессы он описывает.

3. Предварительная подготовка и сбор необходимых данных

Перед тем как начинать основную работу по построению бизнес-модели, необходимо проанализировать уже имеющиеся на предприятии регламенты и документы. Возможно, у Вашей организации есть должностные инструкции или положения о подразделении, которые хоть и не полностью отражают реальную деятельность Ваших сотрудников, но могут служить основой для определения функций и процессов, которые предстоит описать. Если Вы планируете описывать процессы производства, то имеет смысл заранее запросить техническую документацию, которая регламентирует работу с оборудованием для предварительного ознакомления.

Обязательно попросите предоставить Вам актуальную копию штатного расписания, которое можно взять за основу [при построении оргструктуры](#). Штатное расписание также пригодится для планирования встреч и выбора тех специалистов, с которыми Вам предстоит побеседовать в ходе построения процессов их подразделения.

Если сотрудники при выполнении своей деятельности используют какие-то стандартные бланки или пишут отчёты, то желательно заранее получить их образцы для того, чтобы включить их форму в описание соответствующих бизнес-процессов.

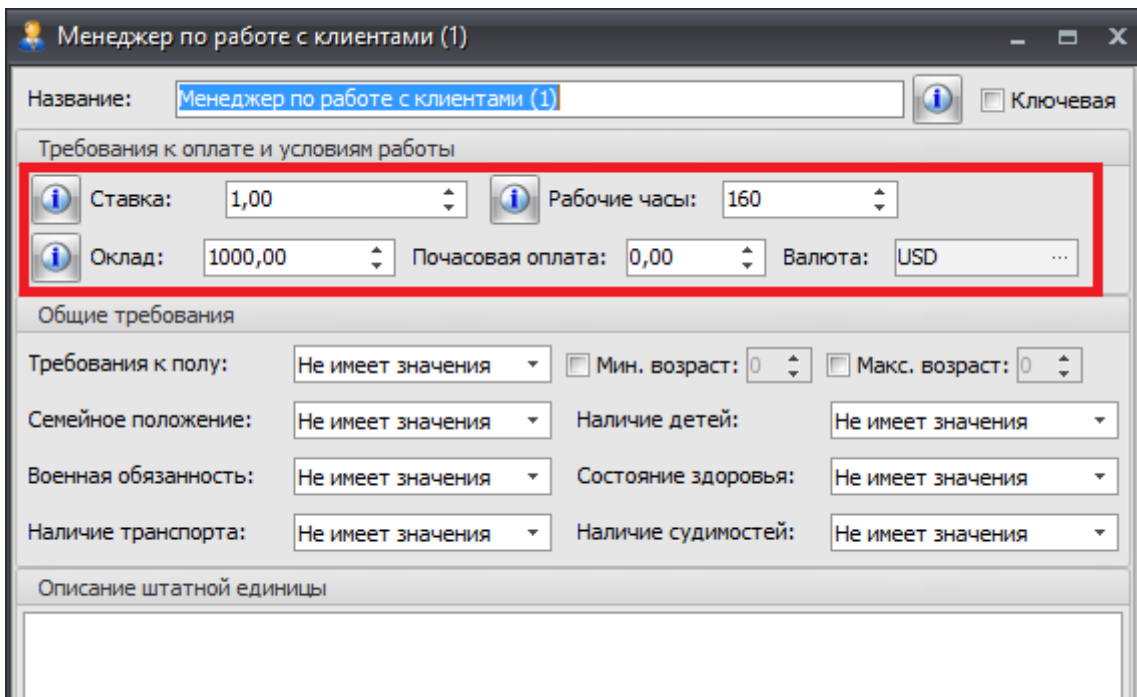
Если Вы не знаете специфику какой-то работы, то постарайтесь подготовить список вопросов, которые Вы зададите соответствующему специалисту. Никто не любит, когда его лишней раз отвлекают от работы, поэтому желательно заранее подготовить анкету ([скачайте образец](#)), которую Вы будете заполнять на каждого такого специалиста.

4. Построение организационной структуры предприятия

Сформировать оргструктуру в Fox Manager 2.5 ВРА можно взяв за основу штатное расписание. Можно также попытаться [импортировать данные](#) об организационной структуре из 1С.

Некоторые консультанты рекомендуют формировать оргструктуру уже после построения бизнес-процессов, на основе тех работ, которые будут описаны в них, но на практике для уже существующих и действующих предприятий всё-таки удобнее начать построение бизнес-модели с организационной структуры, а не с процессов. В дальнейшем, в ходе анализа построенных бизнес-процессов, Вы можете принять решение о том, что какой-то отдел следует реорганизовать или расформировать, но в данном случае мы просто строим организационную структуру «как есть» на данный момент времени.

Если Вы хотите, чтобы программа корректно рассчитывала стоимость выполнения функций и бизнес-процессов, то обязательно заполните информацию о заработной плате штатной единицы.



Если на этапе [определения целей и задач](#) построения модели Вы приняли решение о том, что не будете использовать возможности программы по подбору персонала, то можете спокойно игнорировать все остальные поля в карточке на физическое лицо, кроме ФИО и занимаемых должностей.

Иванов И.А.

Ф.И.О.: Иванов И.А.

Пол: Мужской

Дата рождения: [] Возраст: []

Паспорт: [] [] [] []

Код ИНН: [] [] [] []

Фотография: [] [] []

Семейное положение: Состоит в браке [] []

Наличие детей: Нет [] []

Военная обязанность: Не указано [] []

Состояние здоровья: Не указано [] []

Наличие транспорта: Не указано [] []

Наличие судимостей: Не указано [] []

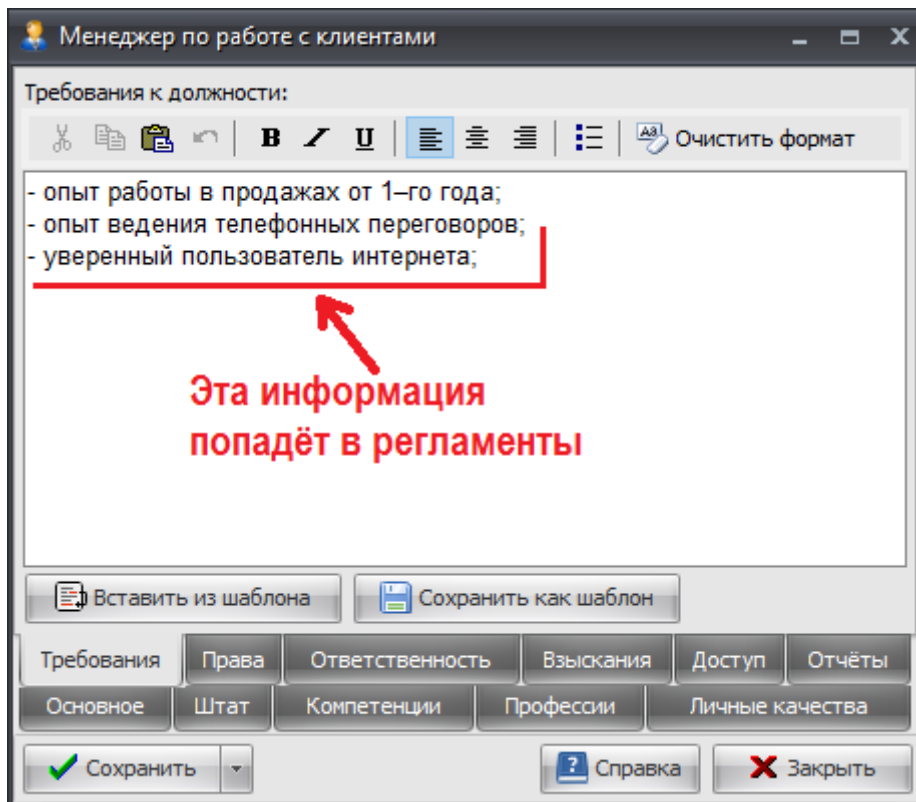
Прикрепленные файлы:
Ксерокопия диплома.GIF
Приказ о назначении на должность.rtf

Добавить Удалить

Основное Занимаемые должности Кандидат на должности
Занимаемые внештатные должности Местоположение Контакты
Компетенции Профессии Личные качества Пользователь Доступ Отчёты

Сохранить Справка Закрыть

Если Вы решили не использовать справочники «Компетенции», «Профессии» и «Личные качества» для подбора персонала, то опишите требования к квалификации и компетенциям в поле «Требования» в карточке на должность.



Поля «Требования», «Права», «Ответственность» и «Взыскания» используются при формировании должностных инструкций и положений о подразделении, поэтому, если в Ваши планы входит формирование пакета регламентирующих документов, рекомендуем уделить время заполнению данных полей.

В случае возникновения затруднений с построением оргструктуры, рекомендуем ознакомиться с [соответствующим разделом руководства пользователя](#).

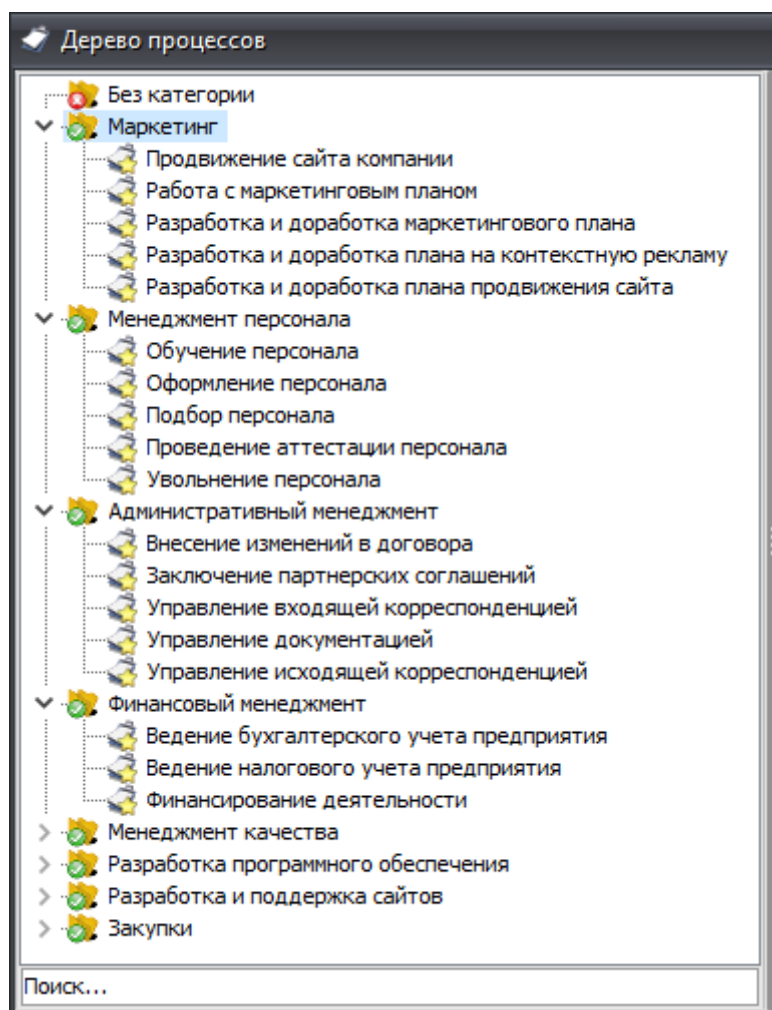
5. Моделирование графических схем процессов

Самый сложный этап при построении бизнес-модели – это моделирование графических схем процессов. Напомним, что процесс – это совокупность взаимосвязанных функций (действий), выполняемых с целью достижения определённого результата (например, производства продукта, услуги и т.п.).

Существует два подхода к построению бизнес-процессов: моделирование «как есть» с дальнейшим анализом и переходом в модель «как должно быть», либо моделирование процессов сразу «как должно быть» без учёта того, как работают процессы на текущий момент времени. На практике для небольших предприятий удобно применять смешанную методику: если Вы точно знаете, что на текущий момент времени процесс выполняется не так как нужно (например, за функции не распределена ответственность или отсутствует контроль результата процесса), то нет смысла строить заранее неправильную модель, сразу моделируйте процесс «как должно быть». Если же у Вас есть подозрения, что какой-то процесс выполняется неоптимально, но Вы не уверены в чём причина, то постройте процесс «как есть», а затем, позже, анализируя готовую модель Вы сможете более аргументировано внести правки в такой бизнес-процесс.

Для начала важно грамотно определить имеющиеся на предприятии процессы. Сформируйте

дерево процессов, без прорисовки схем.



Начните с создания категорий. Говоря простым языком: категория процессов – это направление деятельности компании. Таких направлений обычно 8-12, например, «Маркетинг», «Производство», «Управление персоналом» и т.д. Некоторые категории можно разделить на несколько подкатегорий, например, для категории «Производство» можно создать подкатегории «Производство чая», «Производство кофе» и т.п. Средняя глубина дерева для небольшого предприятия – 1-3 уровня.

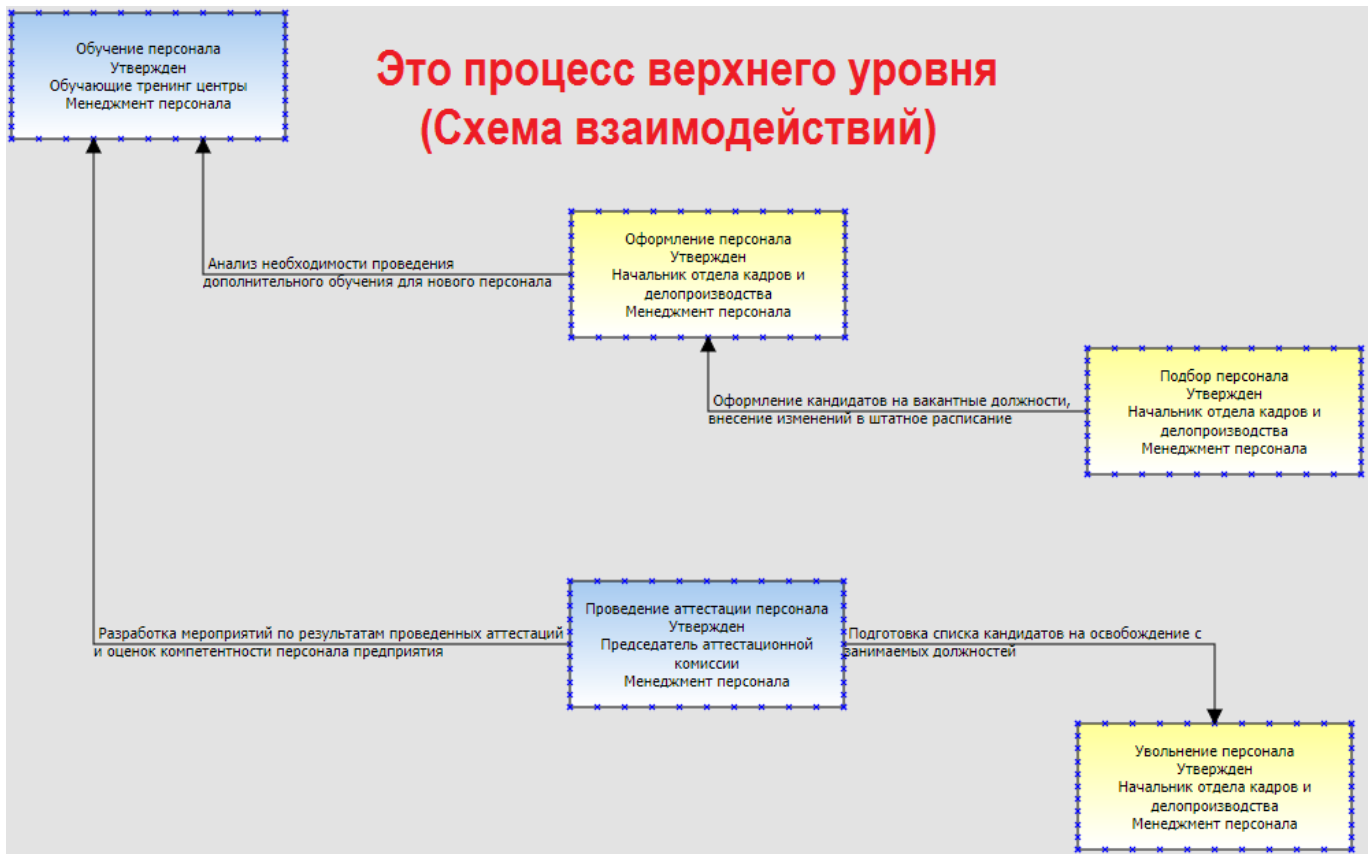
После создания дерева категорий можно приступить к выделению процессов нижнего уровня. Процессы нижнего уровня должны быть предельно конкретны, не стоит создавать такие процессы как: «Управление компанией», «Процесс улучшения» и т.п. Также не стоит отталкиваться от оргструктуры, создавая процессы под конкретных людей, например, «Процесс главного бухгалтера» или «Процесс менеджера по продажам».

Каждый процесс должен иметь начало (иницирующее событие) и конец (какую-то конечную цель). Примером такого процесса может служить «Приём заказа от клиента», в этом случае процесс начинается с обращения клиента, а заканчивается сформированным заказом, который затем передаётся, например, в процесс «Доставка заказа клиенту». После выделения процесса не забудьте назначить ответственного. Ответственным за процесс, как правило, следует ставить либо того, кто выполняет наибольшее количество функций процесса, либо того, кто контролирует конечный результат процесса и имеет полномочия влиять на ход выполнения

процесса.

Большинство процессов начинается и завершается в рамках своего подразделения, но некоторые бизнес-процессы, в которых часто возникают проблемы на «стыках» удобно объединять в один сквозной или как его ещё называют «кросс функциональный процесс». Допустим, предприятие производит кухни под заказ и имеет следующие процессы: «Замер помещения» (ответственный - замерщик), «Производство кухни» (ответственный - начальник производства), и «Монтаж кухни» (ответственный - установщик). Каждый из процессов описан и выполняется в соответствии с регламентом, но в итоге на этапе сдачи проекта заказчику возникают проблемы: оказывается, кухня была сделана не по размеру или не в той комплектации. В итоге, установщик жалуется на производственный цех, а те в свою очередь кивают на замерщика, на поиски виноватого тратится время и ресурсы, а клиент остаётся недовольным. Решить эту проблему можно следующим образом: построить один сквозной процесс «Выполнение заказа клиента» и включить в него функции по замерам, производству и монтажу. Ответственность за такой процесс логично переложить на того, кто сдаёт проект клиенту и предоставить такому человеку полномочия по контролю замеров, производства и установки. Однако следует понимать, что визуально такие процессы более сложные для восприятия и требуют дополнительных усилий для моделирования и определения чётких границ, поэтому рекомендуется строить процессы в таком формате только в случае возникновения реальных проблем при взаимодействии между сотрудниками подразделений на этапе выполнения процесса.

После того как дерево бизнес-процессов было сформировано можно переходить к непосредственному графическому моделированию схем процессов. В Fox Manager используется два типа процессов: процессы верхнего уровня (категории процессов) и процессы нижнего уровня. В процессах нижнего уровня мы отображаем очередность выполнения функций, устанавливаем связи с документами и распределяем ответственность, в процессах верхнего уровня мы видим укрупнённое взаимодействие и связи между процессами нижнего уровня.



Специалистам, которые не имеют опыта построения многоуровневых бизнес-моделей мы **не рекомендуем** строить схемы процессов верхнего уровня вручную, программа может сделать это за Вас автоматически.

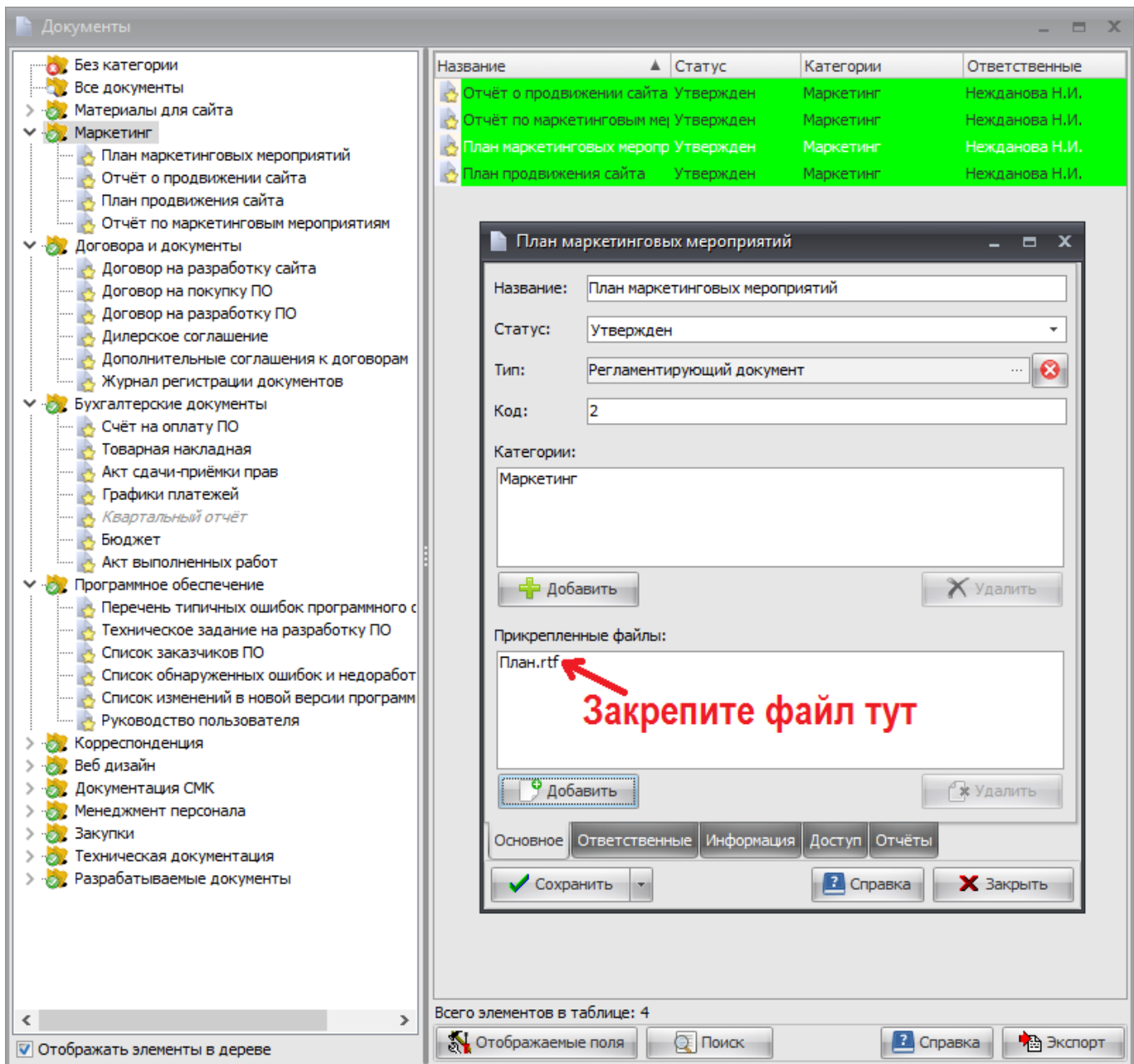
Перед началом построения графической схемы настоятельно рекомендуем ознакомиться с [нотацией и правилами построения бизнес-процессов](#) в программе Fox Manager 2.5 ВРА. На этапе моделирования процессов Вам предстоит общение с непосредственными исполнителями процесса и их руководителями, для того чтобы понять, как же выполняется процесс на предприятии. Используйте анкеты и материалы, которые Вы получили на этапе предварительной подготовки, который описан [в пункте 3](#) данного плана.

Моделирование процессов нужно производить с такой степенью детализации, чтобы у исполнителя не возникало дополнительных вопросов о ходе выполнения работ. Чем больше проблем возникает при выполнении процесса и чем ниже квалификация исполнителей – тем подробнее следует описывать процесс.

Не следует подробно описывать те функции, выполнение которых регламентировано законодательством или автоматизировано в учётной системе. Например, в процессе приёма персонала на работу достаточно сослаться на КЗОТ при выполнении некоторых функций. Аналогично, нет смысла регламентировать сроки сдачи отчётности в налоговую, если эти требования закреплены на законодательном уровне, достаточно простой ссылки на статью закона. Если у Вас внедрена ERP или CRM-система и Ваши сотрудники ей пользуются, то нет смысла дублирования функций из этих программ в Fox Manager, ведь эти функции автоматизированы и могут быть выполнены только так, как заложено в этих учётных системах.

Если в процессе всего 3-4 функции и все они выполняются одним и тем же сотрудником, то, скорее всего, вы некорректно определили границы процесса, логично предположить, что это составная часть большего процесса. Если, напротив, в процессе более 20 блоков функций, то, возможно, имеет смысл разбить его на несколько более мелких процессов. Если Вы назначаете ответственность за функцию трём и более должностям, то скорее всего, вы определили функцию слишком неконкретно, разделите её на несколько более мелких функций и назначьте своего ответственного за каждую её часть. Если какой-то набор однотипных функций, например, обсуждение и утверждение документа одними и теми же лицами, повторяется из процесса в процесс, то есть смысл вынести эти функции в отдельный бизнес-процесс «Утверждение документации» и ссылаться на него из других процессов.

При моделировании бизнес-процессов Вы будете также параллельно заполнять дополнительные справочники в программе, такие, как «Документы», «Ресурсы», «Софт/БД» и т.д. Не пытайтесь описать все действия в виде функций процесса. Иногда целесообразно закрепить некоторые правила выполнения работы в документе и ссылаться на этот документ из функции процесса. Все документы, на которые Вы ссылаетесь желательно сохранить в базу данных программы, в справочник «Документы».



Обратите внимание, что в справочнике «Документы» рационально хранить либо регламентирующие документы (приказы, методики), либо шаблоны. Если в карточке на документ закрепить шаблон отчёта или форму договора в формате RTF или в виде картинки, то содержание этих документов можно будет вставлять прямо в регламент процесса, что значительно облегчит жизнь исполнителям процесса.

6. Анализ и утверждение полученной модели

После завершения моделирования схемы бизнес-процесса, её следует согласовать с ответственным за процесс, а также с руководителем предприятия и/или начальником соответствующего подразделения, для этого необходимо сформировать отчёт «Регламент процесса». Также удостоверьтесь, что схема и регламент понятны исполнителям, которые принимают участие в выполнении функций данного процесса.

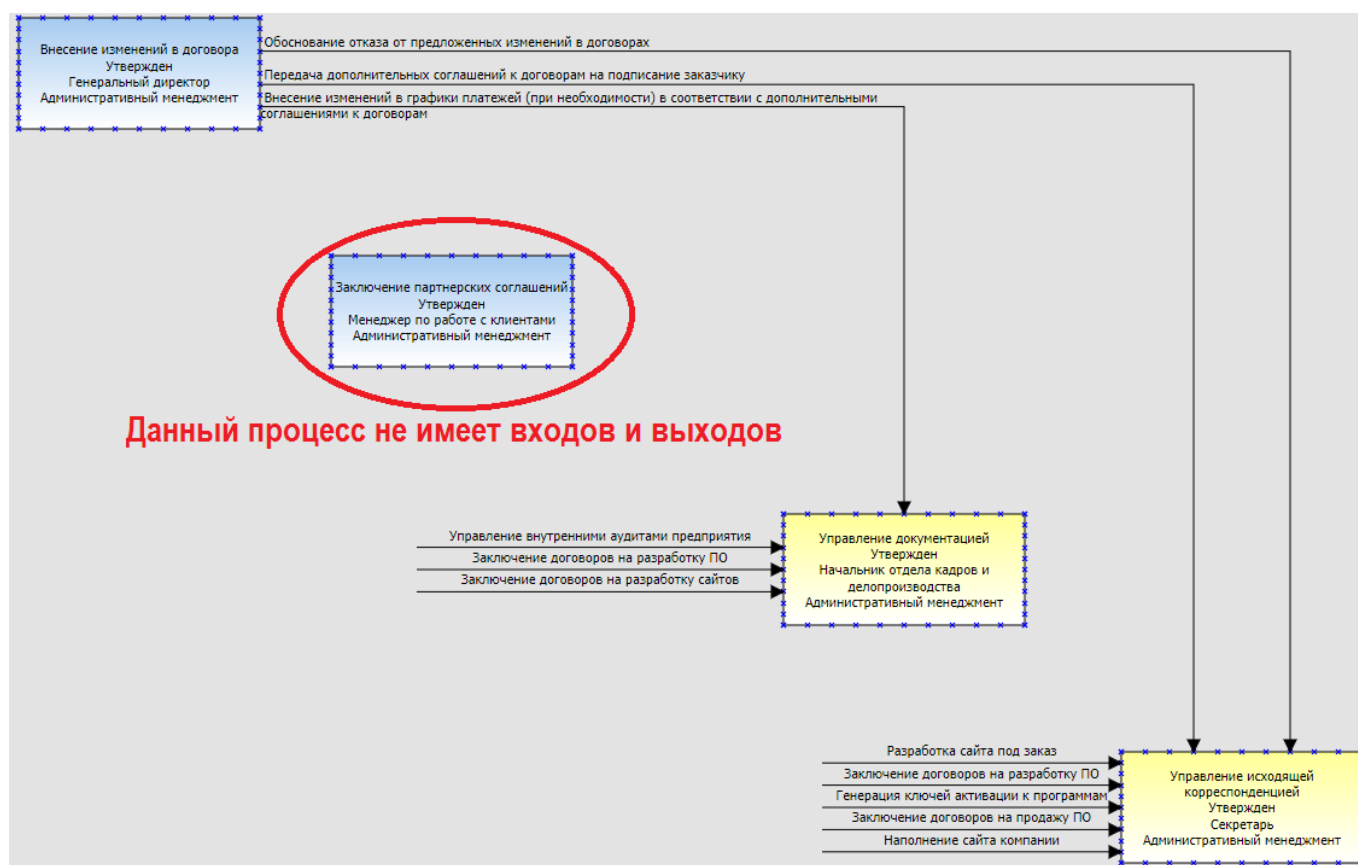
Если возникают сомнения в том, что процесс описан достаточно подробно, то продемонстрируйте графическую схему и регламент тем людям, которые не выполняли такие

работы никогда. Убедитесь, что схема достаточно подробная и человек без опыта работы сможет достаточно быстро разобраться со своими обязанностями и приступить к выполнению процесса.

Если Вы нормировали время и частоту выполнения функций, а также указали оклад сотрудников, то программа автоматически рассчитает скорость и время выполнения процессов. При оптимизации процесса стремитесь свести время и стоимость выполнения процесса к минимуму при сохранении необходимого уровня качества и контролируемости процесса.

Самый простой и эффективный способ оптимизации процесса – сокращение времени выполнения функций и сведение к минимуму участия руководящих должностей в процессе. Помните, чем выше оклад у должности, ответственной за выполнение функции, тем дороже обходится стоимость выполнения процесса в целом, поэтому квалифицированные сотрудники не должны выполнять функции, которые может выполнить менее квалифицированный персонал.

Когда вы построите все процессы определенной категории, не забудьте сформировать диаграмму взаимодействий верхнего уровня (схему категории процесса) и убедитесь, что процессы связаны между собой.



Если какой-то процесс никак не связан с другими бизнес-процессами категории, значит Вы забыли проставить советующие ссылки или неправильно определили границы этого процесса.

Не стремитесь сформировать идеальную модель бизнес-процессов с первого раза, утвердите первые редакции процессов и начинайте по ним работать. В ходе выполнения работ Вы ещё ни

раз вернётесь к построенной модели и будете продолжать её совершенствовать на протяжении всего жизненного цикла компании.

7. Формирование регламентирующих документов и контроль их исполнения

После того как Вы сформировали и утвердили бизнес-модель своего предприятия, можно приступать к формированию регламентирующих документов. Программа Fox Manager 2.5 ВРА содержит несколько десятков шаблонов различных отчётов, однако это не значит, что обязательно необходимо использовать их все. Минимальный набор регламентов для малого предприятия будет состоять из должностных инструкций и регламентов бизнес-процессов. При необходимости сформируйте также положения о подразделении. Если на этапе постановки целей Вы приняли решение использовать функционал программы для подбора персонала, то рекомендуем также сформировать следующие отчёты: профиль должности, требования к кандидатам и штатная расстановка.

Если большинство сотрудников Вашего предприятия имеют свои рабочие места с персональным ПК или планшетом и доступом к сети, то для Вас имеет смысл сформировать корпоративный портал. В противном случае – распечатайте необходимые регламенты и раздайте сотрудникам для ознакомления.

Программа Fox Manager 2.5 ВРА не содержит инструментов для контроля исполнения регламентов – это прямая ответственность руководства предприятия. Каждый ответственный за бизнес-процесс должен понимать, что именно он несёт ответственность за выполнение и за результат своего процесса. Также в его обязанности входит внесение предложений по совершенствованию своего процесса.

From:
<https://fox-manager.com/wiki/> - Wiki

Permanent link:
<https://fox-manager.com/wiki/doku.php?id=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0>

Last update: 2019/04/11 01:07

