

**Система
корпоративного
управления (СКУ)
Российского
Концерна «Дубки»**



г. Саратов, издание №1
январь 2011 г.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Введение.....	8
---------------	---

Часть 1. Корпоративная идеология

Раздел 1. Общие положения корпоративной

идеологии	11
Глава 1. Миссия	12
Глава 2. Цель	12
Глава 3. Общий принцип	12
Глава 4. Логотип: связь направлений деятельности и ценностей.....	12
Глава 5. Философия	13
Глава 6. Виды идеологий.....	13

Раздел 2. Стандарты корпоративной культуры

Глава 1. Ценности и их проявления в работе. Нормы корпоративной культуры	15
Глава 2. Правила корпоративного поведения.....	19
Глава 3. Обоснование правил корпоративного поведения	25
Глава 4. Регламент работы	54

Часть 2. Концепция процессного управления

Раздел 1. Общие положения концепции

процессного управления	55
Глава 1. Типы процессов.....	56
Глава 2. Два потока в пирамиде управления	57
Глава 3. Ценностные системы координат	58
Глава 4. Уровни управления.....	59
Глава 5. Зоны ответственности	60
Глава 6. Используемые технологии и необходимые компетенции.....	62
Глава 7. Пирамида некомпетентности	63

Раздел 2. Алгоритм работы системы управления	67
Глава 1. Управление бизнес-процессами	67
Глава 2. Управление процессами управления (на примере ПУ1).....	69
Глава 3. Управление процессами контроля (на примере ПКБП)	70
Глава 4. Управление процессами контроля (на примере ПКПУ1)	70
Глава 5. Матрица соответствия должности руководителя.....	71
Раздел 3. Организация бизнес-процессов	72
Глава 1. Перечень бизнес-процессов.....	72
Глава 2. Критерии качества организации бизнес-процессов	72
Глава 3. Инструкция на каждое рабочее место	77
Раздел 4. Организация процессов контроля.....	78
Глава 1. Методы процессов контроля	78
1. Обход	78
2. Информационная система	78
3. Видеонаблюдение.....	79
4. Отчет ответственного за процесс.....	79
5. Инвентаризация	79
Глава 2. Комплексный контрольный обход (контрольный обход).....	79
Глава 3. Технологии процессов контроля.....	80
1. Структура процессов контроля.....	80
2. ПКБП.....	80
3. ПКПУ. ПКПУ1 и ПКПУ2	81

Глава 4. Стандарты процессов контроля	82
1. Перечень КТБП	82
2. Алгоритм работы с каждой КТБП	83
3. Перечень КТПУ1	84
4. Перечень КТПУ2.....	84
5. Алгоритм работы с каждой КТПУ	85
Раздел 5. Организация процессов управления.....	86
Введение	
Глава 1. Структура процессов управления	87
Глава 2. Методология процессов управления	90
1. Алгоритм процессов управления	90
2. Обучение	92
3. Воспитание	94
4. Моделирование.....	96
5. Алгоритм эффективной коммуникации.....	98
Глава 3. Технологии процесса управления.....	99
1. Алгоритм реагирования на отклонения в каждой контрольной точке процессов управления	
2. Технологии ПУ1 – индивидуальные коммуникации	
3. Технологии ПУ1 – групповые коммуникации	
4. Технологии ПУ2 – индивидуальные коммуникации	
5. Технологии ПУ2 – групповые коммуникации	
6. Технологии ПУ3 – индивидуальные коммуникации	
7. Технологии ПУ3 – групповые коммуникации	
8. Технологии ПУ3 – организационные коммуникации	
Глава 4. Стандарты управления	116
Порядок внедрения СКУ.....	116
Раздел 6. Этапы организации процессов	
Введение.....	119
Глава 1. Погружение	121
Глава 2. Проектирование	125
1. Проектирование потока	
2. Проектирование рабочих мест	

Глава 3. Внедрение	128
1. Обучение новой инструкции на рабочее место	128
Глава 4. Сопровождение	131

Часть 3. Структура планирования Концерна «Дубки»

Раздел 1. Планы развития процессов.....	132
--	------------

Глава 1. План развития бизнес-процессов.....	132
Глава 2. План развития процессов контроля	132
Глава 3. План развития процессов управления	132

Раздел 2. Планы работы руководителя.....	133
---	------------

Глава 1. Производственные планы	133
--	------------

- 1.1. План выпуска готовой продукции
- 1.2. План продаж

Глава 2. Планы по обеспечению	133
--	------------

- 1. План закупки сырья
- 2. План технического обслуживания
- 3. План помывки оборудования

Глава 3. Сменные задания	133
---------------------------------------	------------

Глава 4. Планы работ руководителя	133
--	------------

- 1. Методика планирования работы руководителя.
 - 1.1. Временные алгоритмы работы для каждого рабочего места руководителя.
 - 1.2. Содержание контрольных обходов для каждого рабочего места руководителя.
 - 1.3. Типовой план работы на каждое рабочее место руководителя.
 - 1.4. Регламент составления и контроль выполнения планов.
 - 1.5. Алгоритм контроля наличия и выполнения планов работ руководителя.
- 2. План работы руководителя на день.

Глава 5. Регламент составления и контроля**выполнения планов 134**

1. Общие положения
2. Алгоритм контроля наличия и выполнения планов развития процессов
3. Алгоритм контроля наличия и выполнения производственных планов
4. Алгоритм контроля наличия и выполнения сменных заданий
5. Алгоритм контроля наличия и выполнения планов работ руководителей

Часть 4. Структура управления**компаниями 139****Послесловие 140****Вопросы к семинару 141**

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Что такое система корпоративного управления?

СКУ – это совокупность взаимосвязанных представлений о том, что и как нужно делать для эффективного управления бизнесом. Система включает в себя концепции, модели, технологии и стандарты.

Эта система была разработана в процессе решения задач, стоящих перед компаниями Концерна «Дубки» и обусловленных их развитием. Именно поэтому мы называем эту систему корпоративной.

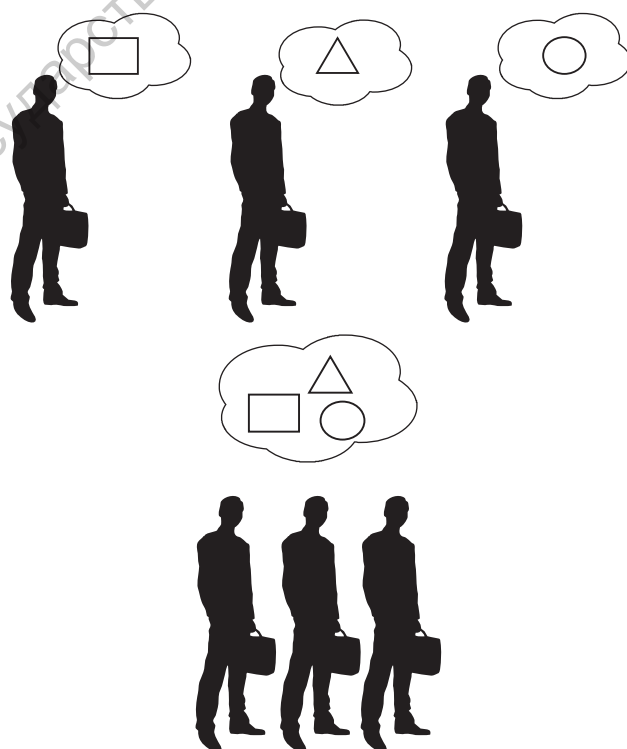
Зачем нужна система корпоративного управления?

Дело в том, что каждый руководитель имеет свои представления о том, как нужно управлять. Исходя из этих представлений, каждый руководитель строит свою систему управления.

Таким образом, мы можем иметь столько систем управления, сколько руководителей в организации.

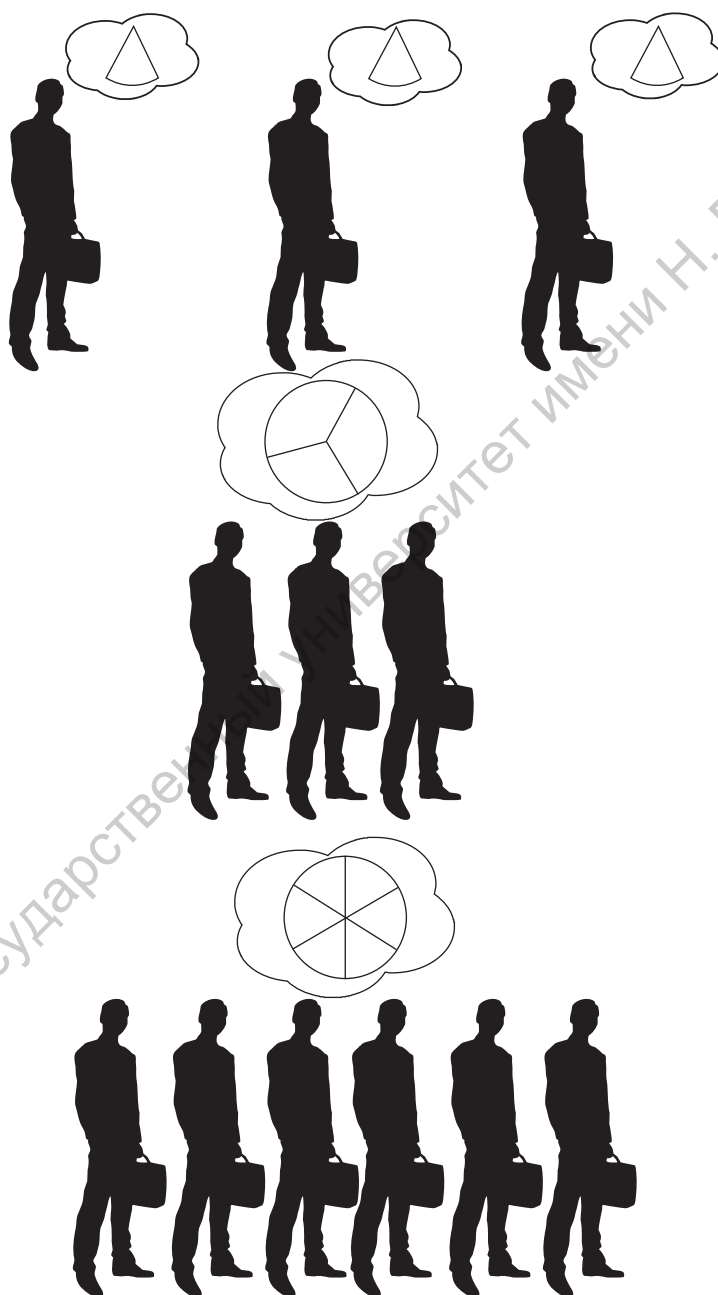
Такое положение дел, очевидно, затрудняет управление Концерном как единой организацией, так как в этом случае каждая система управления, созданная каждым руководителем, базируется на своих концепции, технологиях и стандартах. Во многих случаях такие системы несовместимы и противоречат друг другу.

Единая система управления необходима для эффективного управления бизнесом, то есть для развития. Развитие невозможно без единой согласованной системы стандартов и унифицированных технологий работы.



Система корпоративного управления дает представление о том, что такое управление и что нужно делать, чтобы быть эффективным управленцем в Концерне «Дубки».

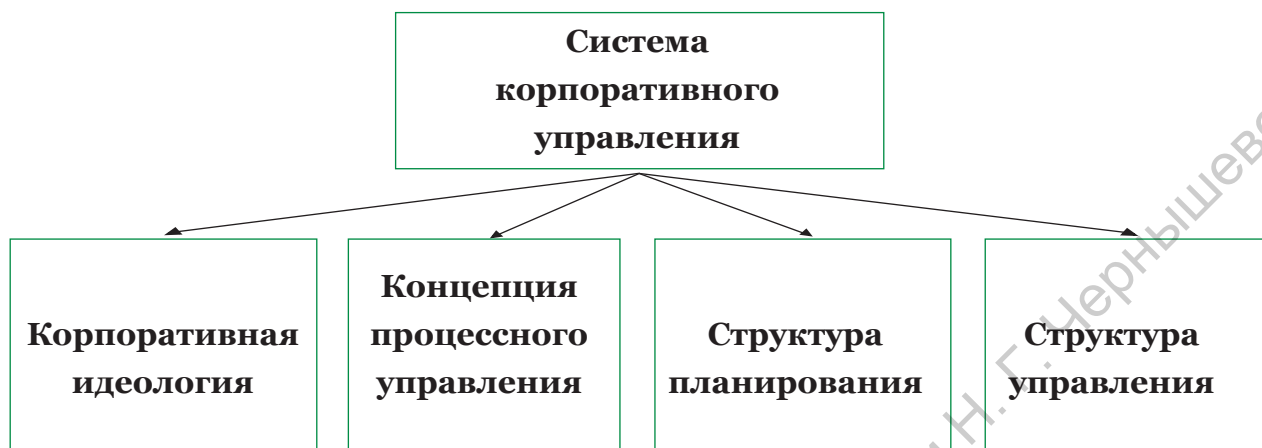
Система корпоративного управления предназначена для руководителей всех уровней управления в Концерне «Дубки».



Как формировалась система корпоративного управления?

Эта система была разработана в процессе решения задач, стоящих перед компаниями Концерна «Дубки» и обусловленных их развитием. Именно поэтому мы называем эту систему корпоративной.

Структура системы корпоративного управления

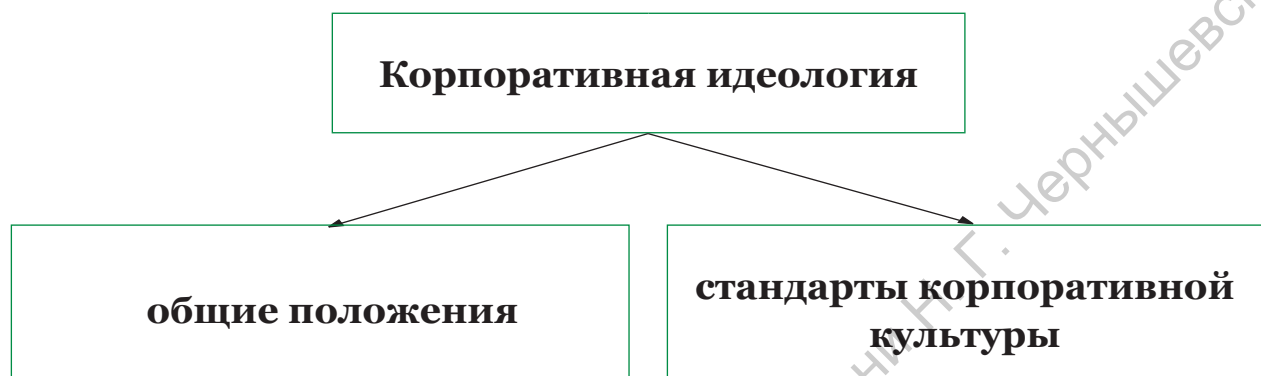


Система корпоративного управления включает в себя:

- ✓ корпоративную идеологию;
- ✓ концепцию процессного управления;
- ✓ структуру планирования;
- ✓ структуру управления.

Часть 1. Корпоративная идеология

Корпоративная идеология включает в себя общие положения и стандарты корпоративной культуры.



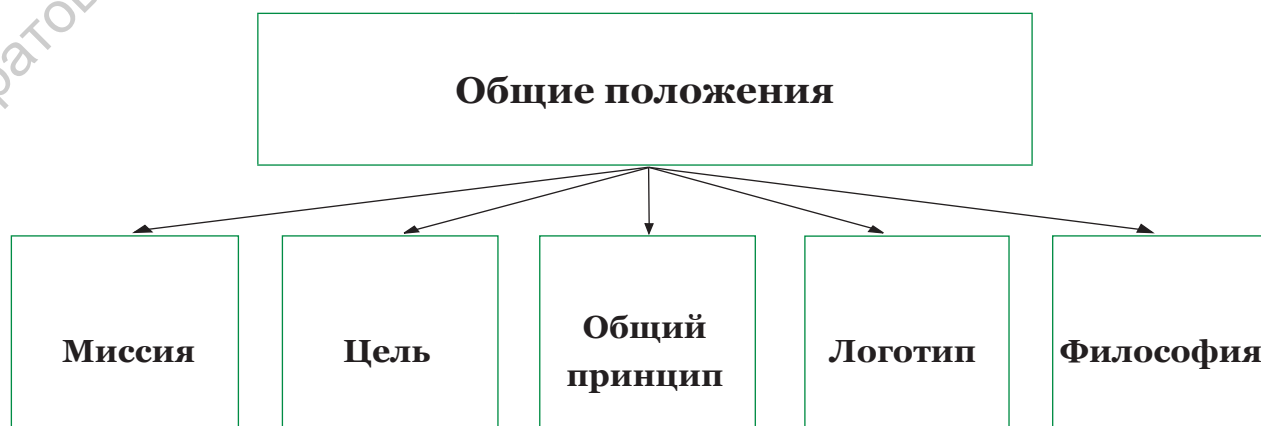
Что такое корпоративная идеология?

Корпоративная идеология – это система основополагающих идей и ценностей, определяющих наше понимание смысла совместной работы.

Раздел 1. Общие положения корпоративной идеологии

Общие положения включают в себя:

1. Миссию.
2. Цель.
3. Общий принцип.
4. Логотип: связь направлений деятельности и ценностей.
5. Философию.



общие положения

Глава 1. Миссия

Российский Концерн «Дубки» производит, поставляет и продает товары и услуги, улучшающие качество жизни и деятельность людей. Для этого разрабатываются и применяются новейшие технологии.

Глава 2. Цель

Наша стратегическая цель на ближайшие 10 лет – построение концерна федерального значения. Мы будем считать, что цель достигнута, когда каждый россиянин, живущий в любом регионе России, будет иметь возможность приобрести товары и услуги, произведенные и поставленные Концерном «Дубки».

Глава 3. Общий принцип

Общий принцип бизнеса – красота. Делать работу не только функционально, но и красиво.

Глава 4. Логотип: связь направлений деятельности и ценностей

Логотип Концерна представляет собой изображение дуба, заключенного в вертикальный овал, имеющий форму семени дуба – желудя. Изображение на логотипе Концерна разделено на три уровня.



Верхний уровень – это три ветви, означающие три направления деятельности Концерна. Первая ветвь символизирует производство, вторая – дистрибуцию, третья – грузовые перевозки.

Нижний уровень – это три корня, означающие три ценности Концерна. Первый корень – любовь. Ценность характеризует отношение к профессии и к людям внутри и вне Концерна. Второй корень – творческое развитие. Ценность характеризует наши стремления к постоянному совершенствованию самих себя, бизнес-процессов и нашего взаимодействия. Третий корень – результат (финансовая мощь). Ценность характеризует уровень материального обеспечения движения к поставленным целям.

Средний уровень – это ствол. Он означает связь уровней, их единство. В основе нашего бизнеса лежат ценности. Они образуют фундамент деятельности. Подобно корням, питающим ветви дерева, ценности приносят смысл в нашу деятельность по направлениям развития.

Символом Концерна было выбрано дерево как образ живого мироздания и развития. Дуб имеет статус «царя деревьев», самого благородного, долговечного и красивого из деревьев. «Дубки» ассоциируются с молодостью, бодростью и силой.

Глава 5. Философия

Кратким выражением философии «Дубков» является идея уверенного и основательного роста. Основательного, потому что в его основе – наши ценности.

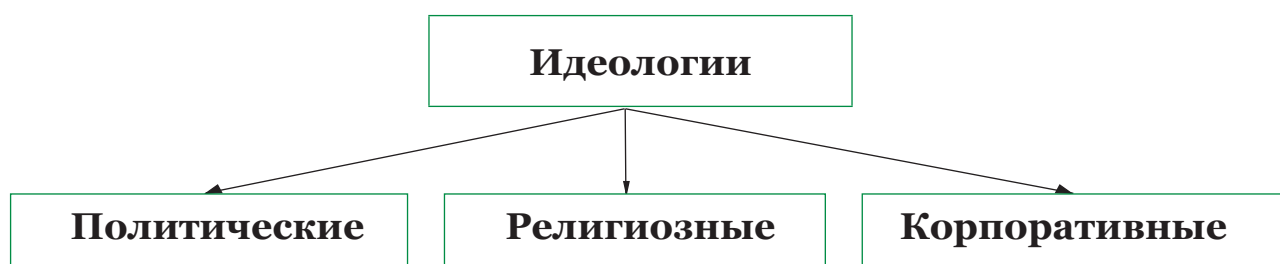
Ценности являются определяющей частью нашей идеологии.

Глава 6. Виды идеологий

Что же такое идеология и какие идеологии бывают?

Идеологии бывают разные: политические (коммунизм, либерализм, анархизм, фашизм, социализм и т.д.), религиозные (христианство, ислам, иудаизм, буддизм), корпоративные.

Рассмотрим, какие задачи ставит перед собой каждая из этих групп идеологий. Начнем с политических идеологий.



общие положения

Цель политической идеологии – улучшение общества, улучшение государства, развитие государства. Эти идеологии предлагают модели, в основе которых лежат какие-то ценности. Например, либерализм в основу ставит свободу, это даже понятно из названия идеологии: «либеро» – это свобода. Таким образом, в основе группы политических идеологий лежат общественные ценности.

Религиозная идеология имеет целью улучшение самого человека. Любая религия стремится сделать человека лучше. В основе лежат такие общечеловеческие ценности, как любовь, доброта, честность.

Корпоративная идеология ставит целью выбор и воспитание единомышленников для совместной работы. Цель ее сильно отличается от религиозных и политических идеологий. На первое место выходит не улучшение человека или улучшение общества, а улучшение корпорации, ее совершенствование.

Цель корпоративной идеологии – обозначить наши ценности и пригласить для совместной работы всех тех, кто эти ценности разделяет, то есть сформировать единство нашего корпоративного сообщества.

Идеология нужна для того, чтобы с нами работали наши единомышленники.

Единомышленники – это не те, кто мыслит одинаково, это те, кто разделяет общие ценности. Поэтому особое значение для нас имеет корпоративная идеология.

Идеология регулирует наше поведение, способствует тому, чтобы энергия каждого была направлена в одно русло, а не терялась в различных направлениях. Люди, которые принимают наши ценности, разделяют нашу идеологию.

Все сотрудники Концерна – единомышленники, так как разделяют одни ценности.

Ценности – это ориентиры, и относительно этих ценностей каждый понимает, что такое хорошо и что такое плохо с нашей точки зрения.

Каждый из нас большую часть жизни проводит на работе. Выбирая работу, мы, по сути, выбираем то, чему будет посвящена основная часть нашей жизни. Жизни, которая дана нам только один раз, поэтому, на наш взгляд, выбор профессии и предприятия имеет очень большое значение.

Для того чтобы работа приносила удовольствие, необходимо быть частью коллектива единомышленников.

Как мы уже говорили, корпоративная идеология состоит из общих положений, которые мы рассмотрели, и стандартов корпоративной культуры, которые мы рассмотрим сейчас.

Раздел 2. Стандарты корпоративной культуры

Стандарты корпоративной культуры включают в себя:

- ✓ Ценности и их проявления в работе.
- ✓ Нормы корпоративной культуры.
- ✓ Правила корпоративного поведения.
- ✓ Обоснование правил корпоративного поведения.
- ✓ Регламент работы.



Глава 1. Ценности и их проявления в работе.

Нормы корпоративной культуры

Ценности – это то, что мы считаем самым важным в нашей работе и жизни.

У каждой организации есть свои ценности. Они могут быть четко сформулированы или приняты негласно, могут быть традиционными или экзотическими. Ценности определяются при создании компании, и затем, по мере развития компании, уточняется и расширяется видение ценностей, то есть понимание того, как они должны реализовываться в повседневной жизни.

Ценности Концерна «Дубки» были сформулированы при его создании. Это было сделано для того, чтобы каждый сотрудник мог осознанно сделать свой выбор – работать в нашем Концерне либо в другой организации.

Кроме того, определив наши ценности, мы даем ориентиры для оценки и самооценки степени соответствия собственных поступков ценно-

стям Концерна. Работа в нашем Концерне возможна лишь тогда, когда человек разделяет наши ценности и понимает критерии наших оценок.

Ценности – это основа корпоративной культуры.

Основу нашей корпоративной культуры составляют три ценности: **любовь, творческое развитие и результат.**

Ценности – категория абстрактная, для того чтобы их конкретизировать, мы определяем их проявления. Здесь показаны ценности и их проявления.

Проявления ценностей. Любовь.

Как проявляются ценности в повседневной жизни?



Любовь имеет пять основных проявлений в нашей работе:

- 1) любовь к клиентам, поставщикам,

- 2) любовь к людям, с которыми мы работаем,
- 3) любовь к сообществу, в котором мы живем,
- 4) любовь к профессии и к производимому товару или услуге,
- 5) любовь к Концерну.

По нашему мнению, нужно любить то, что делаешь. Работать в нелюбимой организации – значит совершать преступление по отношению к своей жизни.

Жизнь одна, и тратить ее на нелюбимое занятие не имеет смысла.

Проявления ценностей. Творческое развитие.

Творческое развитие подразумевает два проявления:

- 1) «гореть» – быть максимально увлеченным задачей;
- 2) «зажигать» – воодушевлять и увлекать коллег.

Каждый работник Концерна, принимающий наши ценности, должен «гореть» и «зажигать». А для руководителя это необходимое условие соответствия должности.

В этом случае «зажигать» означает:

1. хотеть это делать;
2. уметь это делать;
3. делать это постоянно, каждый день.

Проявления ценностей. Результат.

Мы определяем два вида результата:

- 1) конечный (финансовая мощь Концерна);
- 2) промежуточный (результат решения конкретных задач на конкретных рабочих местах).

Совместимость ценностей Концерна с ценностями сотрудника.

Мы придаем большое значение единству корпоративной культуры, поэтому для нас важно, чтобы каждый сотрудник был согласен с нашими ценностями и поступал в соответствии с ними.

Проиллюстрируем сказанное некоторыми примерами.

Сотрудник, совершающий финансовые злоупотребления (воровство), проявляет нелюбовь к Концерну, то есть не разделяет нашу первую ценность, и должен быть уволен.

Рассмотрим еще один пример. Сотрудник работает без энтузиазма,

стандарты корпоративной культуры

«не горит», таким образом, он создает атмосферу уныния и апатии среди всего коллектива, препятствуя творческому развитию компании.

Когда у сотрудника угасает любовь к профессии или Концерну, возникают скептические высказывания, он начинает транслировать негатив по отношению к Концерну или к руководству, всячески демонстрируя несогласие с происходящим.

Создать позитивную психологическую атмосферу, комфортную для каждого, непросто, а вот разрушить ее легко. Разрушают ее люди, не согласные с нашими ценностями. Например, когда отсутствует результат, человек ищет причину не в себе, а в окружающих (клиентах, руководителях, коллегах и т. д.).

Руководитель, разделяющий ценности Концерна «Дубки», в случае если результат его работы не удовлетворителен, «смотрит в зеркало, а не в окно», то есть ищет причину неудач прежде всего в себе, а не в обстоятельствах или коллегах.

Если сотрудник не добивается ожидаемого от него результата, это означает, что он не разделяет с нами третью ценность — результат.

В приведенных примерах налицо несовместимость ценностей. Это случается в жизни. Если любовь прошла – нужно немедленно прощаться. Увольняя сотрудника с нелюбимой работы, мы даем ему шанс найти компанию, которую он сможет полюбить.

Все три вышеназванные ценности сильно взаимосвязаны друг с другом. Например, результата можно достичь только через творческое развитие. В основе творческого развития лежит любовь к своей работе и к той компании, где работаешь.

Другими словами, результативной может быть только творческая работа, наполненная любовью. И только такая работа приносит человеку счастье.

Будьте счастливы, работая в нашем Концерне «Дубки»!

Глава 2. Правила корпоративного поведения

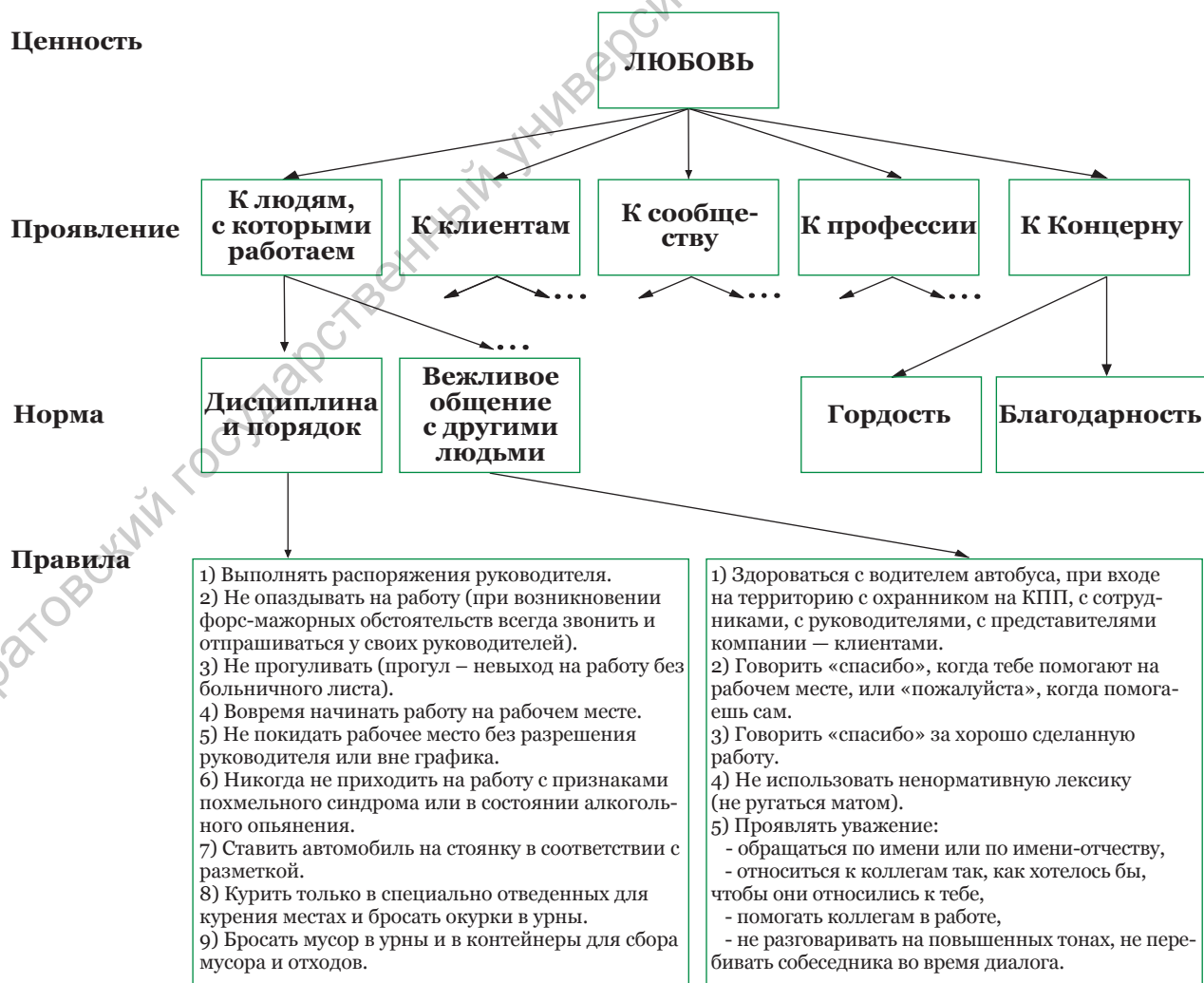
На представленной схеме можно видеть разные степени конкретизации ценностей, их проявления, нормы корпоративной культуры и правила корпоративного поведения. Для примера мы взяли ценность «любовь» и расписали ее проявления и некоторые нормы к проявлению любви к людям, с которыми мы работаем.

Это две нормы:

1. дисциплина и порядок;
2. вежливое общение с другими людьми.

Следующей степенью конкретизации нормы являются правила поведения.

Таким образом, из представленной схемы видно, как абстрактная ценность «любовь» реализуется в совершенно конкретных правилах поведения, и сотруднику становится абсолютно понятно, что нужно делать для того, чтобы разделять нашу ценность «любовь».



стандарты корпоративной культуры

Как уже упоминалось, ценности конкретизируются через проявления, проявления конкретизируются через нормы корпоративной культуры, а нормы корпоративной культуры находят свою конкретизацию в правилах корпоративного поведения. Правила корпоративного поведения единые для работников всех компаний Концерна.

1. Любовь	1.1. К людям, с которыми работаем	Дисциплина и порядок	1) Выполнять распоряжения руководителя 2) Не опаздывать на работу (при возникновении форс-мажорных обстоятельств всегда звонить и отпрашиваться у своих руководителей). 3) Не прогуливать (прогул – невыход на работу без больничного листа). 4) Вовремя начинать работу на рабочем месте. 5) Не покидать рабочее место без разрешения руководителя или вне графика. 6) Никогда не приходить на работу с признаками похмельного синдрома или в состоянии алкогольного опьянения. 7) Ставить автомобиль на стоянку в соответствии с разметкой. 8) Курить только в специально отведенных для курения местах и бросать окурки в урны. 9) Бросать мусор в урны и в контейнеры для сбора мусора и отходов.
-----------	-----------------------------------	----------------------	---

Ценность — любовь

✓ **Проявление — любовь к людям, с которыми мы работаем.**

Норма — дисциплина и порядок.

Правила:

- 1) Выполнять распоряжения руководителя.
- 2) Не опаздывать на работу (при возникновении форс-мажорных обстоятельств всегда звонить и отпрашиваться у своих руководителей).
- 3) Не прогуливать (прогул – невыход на работу без больничного листа).
- 4) Вовремя начинать работу на рабочем месте.
- 5) Не покидать рабочее место без разрешения руководителя или вне графика.
- 6) Никогда не приходить на работу с признаками похмельного синдрома или в состоянии алкогольного опьянения.
- 7) Ставить автомобиль на стоянку в соответствии с разметкой.
- 8) Курить только в специально отведенных для курения местах и бросать окурки в урны.

9) Бросать мусор в урны и в контейнеры для сбора мусора и отходов.

Если мы уважаем других людей, мы соблюдаем правила поведения.

В раздевалках:

- 1) Поддерживать чистоту и порядок в помещении и в шкафчиках.
- 2) Закрывать за собой воду в душевых.
- 3) Быть приветливым, здороваться и не толкаться.

В столовой:

- 1) Тщательно мыть руки с использованием мыла.
- 2) Использованные бумажные полотенца и туалетную бумагу бросать в урну (если выкинул мимо – подобрать и положить в урну).
- 3) Приходить в столовую на обед в соответствии с графиком.
- 4) Приходить в столовую в опрятном внешнем виде.
- 5) Снимать верхнюю одежду и головные уборы перед входом в столовую.
- 6) Быть вежливыми с поварами и другими сотрудниками.
- 7) Убирать за собой грязную посуду в специально установленное место.

В санузлах:

- 1) Закрывать краны с водой после использования.
- 2) Выключать за собой свет.
- 3) Быть аккуратным в использовании унитаза, поднимать стульчак, смывать за собой.
- 4) Использованные бумажные полотенца и туалетную бумагу бросать в урну (если выкинул мимо – подобрать и положить в урну).
- 5) Закрывать за собой дверь после пользования туалетом.

Норма — вежливое общение с другими людьми.

Правила:

- 1) Здороваться с водителем автобуса, при входе на территорию с охранником на КПП, с сотрудниками, с руководителями, с представителями компании — клиентами.
- 2) Говорить «спасибо», когда тебе помогают на рабочем месте,

стандарты корпоративной культуры

или «пожалуйста», когда помогаешь сам.

2) Говорить «спасибо» за хорошо сделанную работу.

3) Не использовать ненормативную лексику (не ругаться матом).

4) Проявлять уважение:

- обращаться по имени или по имени-отчеству,

- относиться к коллегам так, как хотелось бы, чтобы они относились к тебе,

- помогать коллегам в работе,

- не разговаривать на повышенных тонах, не перебивать собеседника во время диалога,

- радоваться успехам коллег, воспринимать их достижения как мотив к самосовершенствованию,

- не говорить плохо о человеке за его спиной (не сплетничать).

Норма — гигиена.

Правила:

1) Чистые и причесанные волосы.

2) Чистые руки и ухоженные ногти.

3) Отсутствие неприятного запаха изо рта.

4) Отсутствие запаха пота.

Норма — опрятный внешний вид.

Правила:

1) Одежда чистая и опрятная, в соответствии с инструкцией.

2) Обязательно наличие бейджа.

✓ Проявление — любовь к Концерну.**Норма — гордость.**

Правила:

1) Гордиться достижениями и успехами Концерна и компании.

2) Говорить хорошо о производимом продукте или услуге, а также подчеркивать их хорошие стороны.

3) Говорить хорошо о своей работе, профессии, компании. Не разрешать другим говорить плохо о них.

Норма — благодарность.

Правила:

1) Ценить заботу компании о сотрудниках (благоустроенные рабочие места, доставка транспортом предприятия, бесплатное питание, спецодежда, обучение за счет компании).

2) Заботиться о добром имени компании и Концерна.

3) Положительно отзываться о достижениях компании и Концерна, об улучшении технологий работы и условий труда.

✓ **Проявление — любовь к профессии и продукту.**

Норма — ответственность.

Правила:

- 1) Делать свою работу аккуратно, в соответствии с инструкцией.
- 2) Нельзя красть и обманывать.
- 3) Проявлять внимание к деталям. Например, чисто вымытый пол – это значит чисто вымытый пол в самом труднодоступном месте. Мелочей в нашей работе не бывает.

✓ **Проявление — любовь к сообществу, в котором живем.**

Норма — внимание к ветеранам, детдомом и просто к жителям города.

Правила:

- 1) Снабжать города и села качественными продуктами питания.
- 2) Оказывать внимание ветеранам.
- 3) Оказывать помощь детским домам.
- 4) Дарить подарки детям на Новый год.
- 5) Участвовать в строительстве и поддержании хорошего состояния храмов.
- 6) Уважать традиции, правила и историю города, в котором мы живем и работаем.

✓ **Проявление — любовь к покупателям и поставщикам (клиентам).**

Норма — уважение и внимание.

Правила:

- 1) Проявлять внимание, поздравляя с праздниками – личными и профессиональными.
- 2) Проявлять внимание к его личности, к его личным событиям.
- 3) Соблюдать технологию работы и отслеживать качество продукции или услуги на каждом ее этапе.
- 4) Налаживать хорошие отношения с клиентом.

Ценность — творческое развитие

✓ **Проявление — «гореть».**

Норма — позитивное восприятие жизни.

Правило:

Видеть светлые стороны жизни, событий и людей.

Норма — готовность к изменениям.

Правила:

- 1) С интересом и энтузиазмом браться за выполнение задания.
- 2) Демонстрировать высокую обучаемость новым технологиям и приемам работы.
- 3) Быть готовым к творческим изменениям и увлеченно участвовать в деятельности по внедрению новшеств.

✓ Проявление — «зажигать»

Норма — передавать и распространять позитивное восприятие жизни.

Правила:

- 1) Стремиться поднимать настроение другому человеку и увлекать его работой (созданием новых идей и их реализацией).
- 2) Передавать позитивное восприятие жизни, дарить друг другу улыбки, рассказывать хорошие новости, использовать юмор.
- 3) Интерпретировать события в жизни предприятия с положительной точки зрения.
- 4) Укреплять в людях уверенность в своих силах, подбадривать.
- 5) Не падать духом ни при каких обстоятельствах.

Норма — быть примером для окружающих.

Правила:

- 1) Делать свою работу образцово и личным примером показывать, что она может быть выполнена энергично и красиво.
- 2) Быть примером для окружающих.
- 3) Воспринимать творчество и работу по инструкции как две стороны одной медали и основу развития компании.

Ценность — результат**✓ Проявление — промежуточный результат.**

Норма — работа без отклонений.

Правила: работать по инструкции, не допускать отклонений.

✓ Проявление — конечный результат.

Норма — финансовая мощь.

Правило: стабильно обеспечивать количество и качество результата деятельности в соответствии с плановыми показателями.

Глава 3. Обоснование правил корпоративного поведения

Существует еще и четвертая степень конкретизации ценности – это обоснование правил корпоративного поведения. Мы считаем, что для лучшего понимания и единого толкования правил нужно их обосновать, то есть объяснить подробно, какой смысл мы вкладываем в то или иное правило и как и для чего его нужно выполнять.

Наличие обоснования правил помогает каждому работнику выполнять правила не по принуждению, а из убеждения, что это правильно, то есть хорошо. А идеология как раз и дает нам ответы на вопросы «что такое хорошо?» и «что такое плохо?».

Для того чтобы добиться единого понимания ценностей, мы максимально конкретизируем их проявления до составления правил и их обоснования. Это нужно для того, чтобы руководитель имел готовый материал, который ему поможет объяснить своим подчиненным проявления наших ценностей в ежедневной жизни. А они проявляются через выполнение правил корпоративного поведения.

Предложенный ниже текст является одним из примеров объяснения руководителем правил поведения своим подчиненным. Этот текст можно использовать в качестве основы, внося уместные добавления, дополнения, примеры из ежедневной жизни предприятия.

Правило:

Не опаздывать на работу (при возникновении форс-мажорных обстоятельств всегда звонить и отпрашиваться у своих руководителей), вовремя начинать работу.

Обоснование:

Время – это движение, движение – это жизнь. Наша жизнь состоит из минут, которые складываются в часы, часы – в дни, а дни – в годы. В жизни человека в среднем 32 миллиона минут, включая его детство и старость. Поэтому каждая минута важна, и мы должны использовать ее правильно. Что можно сделать за 5 минут? Спасти жизнь человеку, уничтожить целые континенты атомной бомбой, посадить дерево, принять важнейшее решение в жизни, расписаться в загсе, потерять работу, отформовать 150 кг колбасы, принять на склад 2 тонны продукции, про-

стандарты корпоративной культуры

дать 150 кг продукции. За 5 минут можно сделать или не сделать очень много. И каждые 5 минут определяют наличие или отсутствие результата нашей компании, а наш результат – это деньги. Поэтому мы так ценим каждую минуту рабочего времени.

Давайте любить себя и окружающих: эффективно использовать каждую минуту рабочего времени и никогда не опаздывать.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: приходить на работу нужно вовремя, отпрашиваться у руководителя, если опоздания не избежать.

Правило:

Не прогуливать (прогул – невыход на работу без больничного листа).

Обоснование:

Представьте, что мы стали участниками военных действий. Кто-то из нас пулеметчик. Завтра ожидается мощное наступление противника. На рассвете нам предстоит держать оборону. Мы видим, что наступление началось. Мы начали стрелять, и вдруг закончились патроны. И тут обнаруживается, что подать их некому. По какой-то причине напарник не пришел, он решил прогулять. Можно долго думать, что случилось с пулеметчиком в том бою. Важно одно: никогда нельзя нарушать обязательства, данные другим людям. Так же и в нашей жизни: нарушение обязательств считается признаком предательства. Так, например, тот, кто прогуливает, – предает своих коллег и подводит себя и свою семью, оказавшись без работы и с волчьим билетом на улице.

Давайте любить себя и окружающих: не нарушать обязательств, не подводить себя и своих близких, приходить на работу в соответствии с графиком.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: нельзя прогуливать.

Правило:

Никогда не приходить на работу с признаками похмельного синдрома или в состоянии алкогольного опьянения.

Обоснование:

Каждый из нас в своей работе использует высокотехнологичное оборудование и современные технологии. Это требует от нас внимательности, аккуратности и трезвости ума. Отсутствие внимания не дает нам возможности качественно выполнить свою работу, отсутствие аккуратности приводит к поломке оборудования и инвентаря, отсутствие трезвого ума приводит к трагедии. В 80% случаев взаимодействие пьяного человека с техникой приводит к гибели человека и в 20 % случаев – к серьезным увечьям. Сел пьяным за руль – и сам не выжил, и других покалечил. Пьяный диспетчер – столкнулись два поезда в метро, сотни человек погибли. Чтобы не допустить страшных последствий, мы таких сотрудников не допускаем к работе. Сотрудник, пришедший на работу в состоянии алкогольного опьянения, будет уволен по статье.

Давайте любить себя и окружающих: помните, что алкоголь разрушает жизнь человека и жизнь его близких. Надо приходить на работу в трезвом уме.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: никогда не приходить на работу в состоянии алкогольного опьянения, пьянство запрещено.

Правило:

Бросать мусор в урны и в контейнеры для сбора мусора и отходов.

Обоснование:

Существует много разных профессий, в каждой из них есть жесткие правила и необходимые условия работы. Например, профессия шахтера предполагает тщательный осмотр рабочих приборов, а условия этой работы – наличие земляной пыли и грязи. Это неотъемлемая часть данной профессии. Профессия врача предполагает стерильную чистоту инструментов, а условия этой работы – белоснежная одежда и полная дезинфекция помещений. Таково главное условие этой профессии, и мы все знаем почему. Чистота – залог здоровья. Наша профессия предполагает работу с продуктами питания высокого качества и работу с клиентами, а условия – чистота оборудования, рабочего места и опрятный внешний вид. Это главные условия нашей работы. Работать в нашей компании возможно,

стандарты корпоративной культуры

только если соблюдать чистоту.

Давайте любить себя и окружающих: помните, что мы работаем в крупной компании, общаемся каждый день с клиентами и кормим миллионы человек. Чистоты много не бывает, как и здоровья.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: бросать мусор в урны и в контейнеры для сбора мусора и отходов.

Правило:

Курить только в специально отведенных для курения местах и бросать окурки в урны.

Обоснование:

Все мы знаем: 90% пожаров происходит по причине брошенного окурка или курения в неположенном месте. Мы все видели примеры трагедий, произошедших по этой причине: сотни гектаров леса, сотни домов и тысячи пострадавших. И все это происходит только из-за того, что один человек просто не захотел выбросить окурки в урну или поленился дойти до места, отведенного для курения. Задумайтесь о том, что одно простое действие может предотвратить масштабную катастрофу и сохранить жизни людям. На нашем производстве работают 2 000 человек, и у каждого из них есть семьи и близкие люди.

Давайте любить себя и окружающих: помнить, что, каждый раз бросая окурки в урну, мы предотвращаем катастрофу.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: курить можно только в специально отведенных для курения местах и бросать окурки строго в урну.

Правило:

Не покидать рабочее место без разрешения руководителя или вне графика.

Обоснование:

В каждой компании и на каждом рабочем месте существует график работы сотрудников. Этот график работы распределен с учетом тех задач, которые выполняет сотрудник на своем рабочем месте. Например, врач, который делает операцию, не может отойти от пациента даже на несколько секунд, как бы ему ни хотелось, даже если операция длится

несколько часов. Мы понимаем, почему это так. Если машинисту поезда необходимо отойти с рабочего места, он также не может этого сделать, не предупредив вышестоящего диспетчера. Причина этого также очевидна. Для нас каждая минута работы – это деньги, которые сотрудник может или заработать, или потерять. Поэтому важно соблюдать график работы, и если возникла необходимость отойти с рабочего места, нужно спросить разрешения у своего руководителя.

Давайте любить себя и окружающих: помните, как важно соблюдать график работы.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: не покидать рабочее место без разрешения руководителя или вне графика.

Правило:

Выполнять распоряжения руководителя.

Обоснование:

Как вы думаете, для чего нужен человек, который выполняет роль руководителя? Для чего нужна хозяйка в доме, тренер в футбольной команде, для чего нужен капитан авиалайнера, для чего нужен командир военного отряда или руководитель в коллективе? Может быть, было бы лучше, чтобы в доме хозяйничал каждый, как ему вздумается, чтобы люди играли в футбол так, как им было бы удобно, чтобы пилоты самолета вели себя естественно и ни в чем себе не отказывали, чтобы военные сами каждый за себя решали, что им нужно делать в бою, чтобы в коллективе был каждый сам за себя и сам решал, что ему делать и когда? К чему приводит отсутствие руководителя? Оно приводит к отсутствию управления. А отсутствие управления на уровне корабля приводит к кораблекрушению, на уровне армии – к поражению, на уровне организации – к ее развалу, на уровне страны – к анархии. Таких примеров в истории было много. Это показывает важность роли руководителя, так как он видит общие цели, задачи, способы их достижения, может организовать слаженное выполнение работы, давая распоряжения и указания, имея полное видение и представление ситуации.

Давайте любить себя и окружающих: помнить, что невыполнение распоряжений руководителя приводит к тяжелым последствиям и для

стандарты корпоративной культуры

компании, и для сотрудника.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: выполнять распоряжения руководителя.

Правило:

Ставить автомобиль на стоянку в соответствии с разметкой.

Обоснование:

Существуют различные правила в нашем обществе. От правил дорожного движения до правил общения и Конституции РФ, соблюдение которых приводит к порядку в обществе. Например, автомобиль, оставленный не на стоянке, может привести к ДТП различной степени сложности, повреждению автомобиля. Для того чтобы избежать таких последствий, на наших стоянках существует разметка, соблюдение которой обязательно.

Давайте любить себя и окружающих: заботиться о сохранности своего и чужого имущества.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: ставить автомобиль на стоянку в соответствии с разметкой.

Правило:**В санузлах**

- 1) Закрывать краны с водой после использования.
- 2) Выключать за собой свет.
- 3) Быть аккуратным в использовании унитаза, поднимать стульчак, смывать за собой.
- 4) Использованные бумажные полотенца и туалетную бумагу бросать в урну (если выкинул мимо – подобрать и положить в урну).
- 5) Закрывать за собой дверь после пользования туалетом.

Обоснование:

Любят хорошо о себе думать и хорошо о себе говорить и вообще считать себя хорошими. Как узнать – то, что мы о себе думаем, соответствует действительности, правда это или нет? Заглянем в туалет, который посещаем, и по его состоянию узнаем о себе и окружающих многое: чистоли мы, аккуратны ли мы, уважаем ли себя и окружающих, умеем ли соблюдать простые правила (выключать за собой

свет, закрывать краны с водой после использования, смывать за собой).

Давайте любить себя и окружающих: стараться не только думать о себе хорошо, но и вести себя хорошо. Особенно в туалетах, по состоянию туалетов можно узнать, какие мы на самом деле.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: выключать за собой свет, закрывать краны за собой после использования, быть аккуратным в использовании унитаза, поднимать стульчак, смывать за собой, использованные бумажные полотенца и бумагу бросать в урну.

Правило:

В раздевалках:

- 1) Поддерживать чистоту и порядок в помещении и в шкафчиках.
- 2) Закрывать за собой воду в душевых.
- 3) Быть приветливым, здороваться и не толкаться.

Обоснование:

С чего начинается наш рабочий день? Во многих профессиях он начинается с посещения раздевалки. От того, каким будет начало рабочего дня, зависит очень многое: наше настроение, работа в течение дня и результат труда. Итак, в один из рабочих дней мы с хорошим настроением в новом красивом платье приезжаем на работу и заходим в раздевалку. Тут нас сбивают с ног, и мы падаем на мокрый пол, потому что кто-то забыл закрыть воду в душевой. Мы заработали синяки, ушибы, платье испорчено, настроение отвратительное. Задумайтесь, как несоблюдение простых правил может привести к личной трагедии.

Давайте любить себя и окружающих: цените и уважайте друг друга, хорошее начало рабочего дня – залог отличного настроения и 100% результата.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: в раздевалках – поддерживать чистоту и порядок в помещении и в шкафчиках, закрывать за собой воду в душевых, быть приветливым, здороваться и не толкаться.

Правило:

В столовой:

- 1) Тщательно мыть руки с использованием мыла.

стандарты корпоративной культуры

- 2) Использованные бумажные полотенца и туалетную бумагу бросать в урну (если выкинул мимо – подобрать и положить в урну).
- 3) Приходить в столовую на обед в соответствии с графиком.
- 4) Приходить в столовую в опрятном внешнем виде.
- 5) Снимать верхнюю одежду и головные уборы перед входом в столовую.
- 6) Быть вежливыми с поварами и другими сотрудниками.
- 7) Убирать за собой грязную посуду в специально установленное место.

Обоснование:

Знакомо ли вам выражение «кусоч застрял в горле»? Представьте себе: вы пришли в столовую, здесь все так здорово – на столе ароматный свежий хлеб, вкусные наваристые щи, поджаристые котлеты с белоснежным рисом, свежий салат и сладкий горячий чай. И вдруг вы поперхнулись. Почему? Потому что к вам за стол подсел работник с невымытыми руками, в грязной спецодежде и головном уборе. Он берет грязными руками ваш ароматный хлеб, пачкая другие кусочки, измазывает в фарше солонку и перечницу, оставляет следы грязи и фарша на столе, проглатывает свой обед и, уходя, оставляет грязную посуду перед вами. Вы так ничего и не проглотили? Пропал аппетит, вы расстроены, настроение испорчено, вам противно.

Любите себя и окружающих: желайте приятного аппетита не только на словах, но и на деле своим поведением и видом. Пусть всем будет приятно обедать с вами в одной столовой.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: тщательно мыть руки с использованием жидкого мыла, бумажные полотенца выкидывать в урну (если выкинул мимо, подобрать – и положить в урну), снимать головной убор и вешать на вешалку при входе, приходить в столовую в соответствии с графиком для своего участка.

В нашем языке есть много слов, хороших и плохих. Хорошие слова помогают сделать отдых хорошим, настроение хорошим, обед хорошим. Плохие слова могут все испортить: и отдых, и настроение, и обед.

Давайте любить себя и окружающих: поддерживать хорошее настро-

ение и хорошее самочувствие добрыми словами. Доброе слово лечит, а злое калечит.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: говорить «спасибо», «приятного аппетита» и «извините» в столовой.

Правило:

Здороваться с водителем автобуса, при входе на территорию с охранником на КПП, с сотрудниками, с руководителями, с представителями компании — клиентами.

Обоснование:

Почему люди не здороваются друг с другом? Может быть, поссорились, а может быть, не знают друг друга. Вы идете по улице города и, встречая незнакомого человека, проходите мимо, не поздоровавшись. Почему? Он чужой. Но когда мы заходим в автобус, на территорию нашей компании и видим другого человека, мы знаем: это свой. И как положено в отношении со своими, мы его приветствуем, даже если не знаем его имени. И когда он в ответ говорит «здравствуйте», нам становится приятно, потому что и он увидел в нас своего. Свои здороваются, чужие нет. Наши люди здороваются друг с другом, уважают друг друга и умеют это показать. Чужие не знают наших правил.

Давайте любить себя и окружающих: здороваться друг с другом. Не будем чужими среди своих.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: здороваться при входе на работу с водителем автобуса, охранниками на КПП, сотрудниками своей и других смен, с руководителями и со всеми, с кем сегодня еще не здоровались.

Правило:

Говорить «спасибо», когда тебе помогают на рабочем месте, или «пожалуйста», когда помогаешь сам.

Обоснование:

Представим, что мы подходим к подъезду и около лифта встречаем соседку, живущую на 9-м этаже. У нее тяжелые сумки, она просит ей помочь. Лифт не работает. Мы проходим мимо своей двери и поднимаемся на 9-й этаж с тяжелыми сумками в руках. На своем этаже она забирает

стандарты корпоративной культуры

у нас сумки и захлопывает дверь перед нашим носом. Что можно почувствовать в этот момент? Первая мысль, которая возникнет: «Какая неблагодарная! Чтобы я еще раз ей что-то сделал, никогда!»

Поэтому, когда нам помогают, нужно выразить свою благодарность словами: «спасибо», «благодарю вас», «я вам признателен» и как ответ на благодарность говорить «пожалуйста».

Давайте любить себя и окружающих: помогать друг другу на рабочем месте и всегда выражать благодарность за это.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: говорить «спасибо», когда нам помогают на рабочем месте, и «пожалуйста», когда помогаем сами.

Правило:

Говорить «спасибо» за хорошо сделанную работу.

Обоснование:

Даже животные благодарят тех, кто о них заботится. Если мы покормим щенка, он лизнет нам руку, если дадим молока котенку, он будет с нами играть. В детстве каждого из нас учат ценить человеческую доброту, труд, заботу и помощь. Некоторым требуются долгие годы, чтобы усвоить эти простые истины. Неблагодарный человек, как засохший колодец, второй раз к такому не подходят.

Давайте любить себя и окружающих: не скупиться на добрые слова за полученные внимание и помощь, хорошо сделанную работу. Будем родником с чистой водой, неиссякаемым источником живых отношений.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: говорить «спасибо» за хорошо сделанную работу.

Правило:

Не использовать ненормативную лексику (не ругаться матом).

Обоснование:

В нашем обществе существуют правила, одно из них – если человек наносит другому человеку физический вред (драка, убийство), то несет за это наказание, вплоть до пожизненного заключения и изоляции от общества. А как быть с теми людьми, которые причиняют нам душев-

ную боль словами? Ведь словом можно не только поранить, но и убить. Что это за страшные слова? Это оскорбления, нецензурная брань, ругательства, мат. Все эти слова – оружие, а человек, применяющий их, преступник. Преступников изолируют от общества, и в нашем обществе нет места преступникам.

Давайте любить себя и окружающих: заботиться о тех, кто рядом, говорить добрые слова и никогда не посягать на достоинство другого человека. Исключим оскорбления, ругательства и мат из своей речи.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: не использовать ненормативную лексику (нельзя ругаться матом).

Правило:

Проявлять уважение:

- обращаться по имени или по имени-отчеству,
- относиться к коллегам так, как хотелось бы, чтобы они относились к тебе,
- помогать коллегам в работе,
- не разговаривать на повышенных тонах, не перебивать собеседника во время диалога,
- радоваться успехам коллег, воспринимать их достижения как мотив к самосовершенствованию,
- не говорить плохо о человеке за его спиной (не сплетничать).

Обоснование:

Каждый человек хочет, чтобы к нему хорошо относились. А что такое хорошее отношение? Это когда ты чувствуешь безопасность и защищенность в коллективе. Ты знаешь, что ничего плохого не случится с тобой, с твоими вещами, с твоими чувствами. Здесь тебя никогда не обидят, не будут над тобой насмехаться и сплетничать о тебе. Как попасть в окружение хороших людей? Очень просто: начнем с себя, станем хорошими людьми, т.е. безопасными для других людей. Не причиним друг другу вреда: не будем сплетничать, не будем насмехаться, не будем обижать друг друга. Не будем врагом для других, и другие не будут видеть в нас врага!

Давайте любить себя и окружающих: относиться к тем, с кем мы работаем, не по-свински, а по-человечески.

стандарты корпоративной культуры

Так ценность любви проявляется в простом правиле: относитесь к коллегам так, как хотелось бы, чтобы они относились к вам.

Правило:**Чистые и причесанные волосы.****Обоснование:**

Каждый хочет чувствовать себя хорошо, а чтобы чувствовать себя хорошо, нам нужно быть здоровыми и красивыми. Как быть здоровым и красивым? Каждый знает, что в основе и здоровья, и красоты лежит чистота. Не может быть здоровым грязный, так как грязь с рук попадает в наш организм и приводит к кишечным инфекциям, грязь на теле приводит к чесотке, грязь на волосах приводит к перхоти и появлению насекомых. Первым признаком того, что человек встал на путь потери здоровья, является утрата красоты. Мы забыли умыться, помыть голову, и знакомые нас спросят: «Ты что, заболел? Почему так плохо выглядишь?» Или даже хуже: «Какой ужас! Какой кошмар!»

Давайте любить себя: поддерживать чистоту своего тела, чистоту своих волос, ибо по состоянию волос можно определить, насколько тщательно мы заботимся о себе.

Только тот, кто умеет любить себя, по-настоящему может любить тех, кто рядом. Одним своим присутствием он создает атмосферу свежести, здоровья, хорошего настроения и красоты.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: волосы должны быть чистыми.

Правило:**Чистые и ухоженные руки.****Обоснование:**

Мы хорошо знаем, что грязь – главный враг нашего здоровья. Когда врага видно, с ним легко бороться и уберечь здоровье, а когда он сокрыт от наших глаз, мы находимся в реальной опасности, даже не подозревая об этом. Тема сегодняшнего разговора – где прячется враг. Не будем ломать себе голову – грязь часто таится под ногтями. Специалисты взяли небольшое количество грязи из-под ногтей и провели анализ ее состава в лаборатории. И что получилось? Почти 90% от общего числа

всех известных науке возбудителей инфекционных заболеваний, включая кишечную палочку, дизентерию, столбняк, оказались в составе подногтевой грязи. Каждый человек, который нерегулярно стрижет ногти и не вычищает из-под них грязь, является бактериологической бомбой замедленного действия. Некоторые бомбы взрываются, создавая смертельный риск жизни человека и тех, кто его окружает.

Давайте любить себя: стричь ногти каждую неделю, мыть руки как можно чаще. Чистоты много не бывает, как и здоровья. Кто это понял, тот понял смысл любви к себе и ближнему.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: ногти должны быть чистыми и постриженными.

Правило:

Отсутствие запаха пота и неприятного запаха изо рта.

Обоснование:

Мир наполнен запахами, пахнут растения, животные, люди. Запахи привлекают и запахи отталкивают. От запахов может кружиться голова или возникать рвотный рефлекс. Хорошие запахи мы называем ароматами, плохие называем вонью. Ароматы источают цветы, воняет тухлятина.

Давайте любить себя и окружающих: давайте источать приятные ароматы вместо запахов, от которых хочется убежать.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: неприятный запах изо рта и от одежды должен отсутствовать, а запах одеколona, духов и дезодорантов присутствовать на радость себе и окружающим.

Правило:

Одежда чистая и опрятная, в соответствии с инструкцией.

Обоснование:

Большинству из нас нравится быть чистыми. Нравится ходить в чистой одежде, обуви, выглядеть опрятным. Когда на нас попадает грязь, мы стараемся немедленно почиститься, отряхнуться, чтобы вновь выглядеть хорошо. Некоторые специально носят с собой щеточки для чистки обуви и одежды. Мы, конечно, замечаем, что такая забота об опрятном внешнем виде характерна не только для людей. Приводят себя в поря-

стандарты корпоративной культуры

док и кошки, и собаки, и птицы.

Давайте любить себя и окружающих: чаще приводить в порядок свою спецодежду и спецобувь. Человек не должен быть хуже животных. Человек должен заботиться о своей чистоте и о чистоте своей одежды.

Так ценность любви проявляется в простых правилах: одежда чистая и опрятная, в соответствии с инструкцией.

Правило:**Обязательно наличие бейджа.****Обоснование:**

Каждому человеку с рождения дается имя, оно является отражением его индивидуальности. В нашем обществе принято обращаться к человеку по имени и не принято обращение «эй, ты». В нашей компании работают 5 000 человек, мы работаем в 26 регионах страны, и чтобы соблюдать общекультурные правила, мы должны каждого сотрудника в нашей компании знать по имени. Для того чтобы это было возможно, каждый сотрудник должен иметь бейдж, на котором написаны его имя и должность.

Давайте любить себя и окружающих: обращаться к друг другу по имени, в соответствии с должностью.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: обязательно наличие бейджа.

Правило:**Гордиться достижениями и успехами Концерна и компании.****Обоснование:**

Если кто-то совершил хороший поступок по отношению к нам, то одним из способов выразить свою благодарность к этому человеку будет рассказ о его хорошем поступке в разговоре с другими людьми. Компания – это тоже живой организм, и ему очень важно, как и человеку, чтобы о нем хорошо отзывались. Нам нравится, когда о нас хорошо говорят, предприятию тоже. Не будем скупиться на слова благодарности в адрес компании в разговоре с другими людьми. Будем в курсе ее достижений, успехов и будем рассказывать о них своим знакомым. Будем замечать хорошие перемены в условиях труда, производственных процессах и качестве продукции.

Давайте любить себя и компанию: расскажем всем о ее достоинствах, и пусть с нас берут пример!

Так ценность любви проявляется в простом правиле: положительно отзываться о достижениях мясокомбината, об улучшениях процесса и условий труда.

Правило:

Говорить хорошо о производимом продукте или услуге, а также подчеркивать их хорошие стороны. Говорить хорошо о своей работе, профессии, компании. Не разрешать другим говорить плохо о них.

Обоснование:

Многие виды грязи мы уже обсудили: грязная одежда, грязные волосы, грязные слова. Мы разделили грязь на два вида: внешняя и внутренняя. Как отличить внешне чистого человека от грязного, мы хорошо знаем, а по каким признакам отличить внутренне грязного человека, я вам сейчас расскажу: внутренне грязный человек всегда думает и говорит плохо о своей стране, своем городе, своем доме, своей организации, своей профессии, своем продукте. Россия — страна дураков, Саратов — помойка, семья — уроды, предприятие — дурдом, люди вокруг идиоты. Пообщаешься с таким человеком и чувствуешь, что тебя искупали в грязи, хочется пойти помыться! И хотя такие люди считают себя умными, справедливыми и честными, у окружающих они уважения не вызывают. По их же словам мы судим о них самих. Нам нравятся люди, которые уважают себя и окружающих. Хорошо говорят о продукте — и тогда мы понимаем, что они добросовестно относятся к своей работе и вкладывают в нее душу, хорошо говорят о своей профессии — и тогда мы понимаем, что они мастера своего дела, хорошо говорят о своей компании — и тогда мы понимаем, что они не случайные люди на своем предприятии и живут одними заботами, общими бедами и радостями со своим коллективом, хорошо говорит о своей семье — и тогда мы понимаем, что человек умеет любить, и это для нас очень важно, хорошо говорит о своей стране — и тогда мы понимаем, что он настоящий патриот.

Давайте любить себя и организацию, в которой работаем: не будем пачкать мир грязными мыслями и словами и не разрешим пачкать наш мир другим людям. И жизнь станет чище, светлее и добрее.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: не говорить плохо о своей работе, профессии, продукте, компании и Концерне.

Правило:

Ценить заботу компании о сотрудниках (благоустроенные рабочие места, доставка транспортом предприятия, бесплатное питание, спецодежда, обучение за счет компании).

Обоснование:

Представим на мгновение, что мы работаем на предприятии, где измельчают сырье путем рубки мяса топором на пеньке, заявки на продукцию у клиента записываются на клочке бумаги ручкой, которая иногда не пишет, вместо современных компьютеров в офисах стоят печатные машинки, а у бухгалтеров счета. И заработную плату выдают иногда. Ну чем же здесь гордиться, за что здесь благодарить?! Другое дело – наше предприятие: 80% тяжелой работы делают современные машины, у наших сотрудников компьютеры, принтеры, сканеры – есть все, что необходимо для работы, обедаем мы в красивой столовой, у нас красивые современные санузлы и раздевалки, выплата заработной платы происходит два раза в месяц по графику. Мы работаем в современной компании, которая стремительно развивается, внедряет новые технологии, тщательно заботится о условиях труда, сотрудниках и добивается высоких результатов деятельности. Нам есть за что любить свою компанию и быть ей благодарными.

Давайте любить себя и компанию: будем ей благодарны за возможность работать в достойных условиях. И будем причастными к ее достижениям.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: ценить заботу компании о сотрудниках (благоустроенные рабочие места, доставка транспортом предприятия, бесплатное питание, спецодежда, обучение за счет компании).

Правило:**Заботиться о добром имени компании и Концерна.****Обоснование:**

Работа в одних организациях становится лучшим рекомендательным письмом при трудоустройстве в другие организации. Работодатели говорят: «О, вы там работали, значит, вы хороший сотрудник, там плохих не держат, мы вас берем». Работа в других организациях становится позорным клеймом на долгие годы: «А вы оттуда? Там же одни воры, алкоголики, лентяи. Даже не думайте получить у нас место». Как вы видите, репутация предприятия сильно влияет на репутацию отдельного человека. Если о предприятии думают хорошо, то хорошо думают и о нас. Но как складывается доброе имя организации? Репутация предприятия создается каждым из нас. Если мы трудолюбивы, честны, аккуратны, ответственные, благодарны – предприятие начинают уважать, а значит, и уважать каждого из нас.

Давайте любить Концерн «Дубки»: каждым своим словом и поступком подтверждать нашу хорошую репутацию, укреплять доброе имя компании и Концерна, а значит, и свое имя.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: заботьтесь о добром имени компании и Концерна.

Правило:**Положительно отзываться о достижениях компании и Концерна, об улучшении технологий работы и условий труда.****Обоснование:**

Если кто-то совершил хороший поступок по отношению к нам, то одним из способов выразить свою благодарность к этому человеку будет рассказ о его хорошем поступке в разговоре с другими людьми. Предприятие – это тоже живой организм, и ему очень важно, как и человеку, чтобы о нем хорошо отзывались. Нам нравится, когда о нас хорошо говорят, компании тоже. Не будем скупиться на слова благодарности в адрес предприятия в разговоре с другими людьми. Будем в курсе его достижений, успехов и рассказывать о них своим знакомым. Будем замечать хорошие перемены в условиях труда, производственных процессах и качестве продукции.

стандарты корпоративной культуры

Давайте любить себя и предприятие: расскажем всем о его достоинствах, и пусть с нас берут пример!

Так ценность любви проявляется в простом правиле: положительно отзываться о достижениях компании, об улучшениях процесса и условий труда.

Правило:

Делать свою работу аккуратно, в соответствии с инструкцией.

Обоснование:

Мы часто слышим слова: «Будь аккуратнее! Будь внимателен!». Почему важно быть аккуратным? Ответ прост: ужасные пожары из-за неосторожного обращения с огнем, катастрофы и аварии из-за невнимательности водителей и пилотов, столкновения и падения самолетов по неаккуратности диспетчеров, рухнувшие дома и мосты из-за маленькой ошибки проектировщиков. Маленькие ошибки и небрежности заканчиваются крупными трагедиями. Кому понравится, если в поликлинике медсестра перепутает результаты анализов и вам назначат неправильное лечение? Кому понравится, если оплаченный счет за коммунальные услуги потеряют и дома отключат газ, свет и воду? Да, это ужасно потому, что последствия неаккуратности ужасны, а порой и трагичны.

Давайте любить свою работу и профессию: будем аккуратны, тщательны, внимательны и осторожны во всем. Только такая работа может считаться хорошо сделанной.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: делать свою работу аккуратно, в соответствии с инструкцией.

Правило:

Нельзя красть и обманывать.

Обоснование:

Если человек уважает себя и свою профессию, он никогда не опустится до воровства и обмана. Почему? Потому что в основе лжи и воровства лежит слабость, лгут только трусы. Страшно принять на себя ответственность, принять на себя наказание, сказать – да, это я. Легче сказать неправду, соврать – я не видел, не делал, и подлостью мы называем то,

когда человек не просто врет, а оговаривает другого человека (это не я сделал – это он). Что сказать о воровстве? В старину вора́м отрубали руку. Почему? Потому что люди не любят тех, кто забирает их собственность. Если у кого-то в жизни хоть раз что-нибудь украли, он знает, почему это плохо. И большинство людей на нашем предприятии ненавидят воров и презирают их. И мы всегда будем выслеживать их, находить и с позором выгонять. Не важно, что они украли – крючок из душа, сосиски, деньги из кармана в раздевалке, технологии, мобильный телефон, мы будем отсека́ть не их руку, а их самих от нашего предприятия.

Давайте любить себя, свою профессию и свою компанию: не лгите и не воруйте. Не идите против своих, не плюйте в колоде́ц, из которого пьете.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: нельзя красть и обманывать.

Правило:

Проявлять внимание к деталям. Например, чисто вымытый пол – это значит чисто вымытый пол в самом труднодоступном месте. Мелочей в нашей работе не бывает.

Обоснование:

Мы все работаем для получения одного результата, который складывается из усилий каждого из нас, а нас почти 5000 человек. Достаточно каждому совершить маленькую ошибку или небрежность в работе, и наш общий результат будет иметь 5000 дефектов. Такой результат никому не нужен. Маленькая недоделка одного человека может испортить плоды труда целого коллектива. Это как ложка дегтя в бочке меда, не цвет и вкус, так запах обязательно приведет в негодность.

Давайте любить свою работу и профессию: не будем дегтем в общей бочке меда, проявим внимание к мелочам.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: необходимо проявлять внимание к мелочам.

Правило:

- **Оказывать внимание ветеранам**
- **Оказывать помощь детским домам**

стандарты корпоративной культуры

- **Дарить подарки детям на Новый год**
- **Участвовать в строительстве и поддержании хорошего состояния храмов**
- **Уважать традиции, правила и историю города, в котором мы живем и работаем**

Обоснование:

Каждый из нас бывал хотя бы раз беспомощным: когда был младенцем, болел, брался за работу, превосходящую его силы. И мы помним, как важно вовремя получить помощь и поддержку. Мы тоже помогаем тем людям, которые нуждаются в нашей поддержке. В первую очередь это дети, лишенные тепла и заботы родных людей, живущие в детских домах. Мы помогаем также инвалидам, людям с ограниченными возможностями. Мы считаем, что это нормально и правильно, точно так же, как поделиться глотком воды в жаркий день.

Особое внимание мы уделяем людям, которые многое сделали для нашей страны, для каждого из нас. Это ветераны Великой Отечественной войны. В День Победы мы поздравляем их и дарим приятные подарки, сделанные руками наших сотрудников, – нашу продукцию. Так мы выражаем им свои уважение и признательность. У нас есть еще одна хорошая традиция: ежегодно поздравлять и желать удачи во взрослой жизни выпускникам школ. Нам приятно, что на нашем предприятии работают некоторые из этих ребят и их родители.

Может быть, поэтому никто не удивляется, что наша компания вносит значительный вклад в строительство двух храмов – мы верим в силу любви и доброты и живем в соответствии с этой верой.

Давайте любить окружающих нас людей, независимо от возраста, вероисповедания, уровня материального достатка. Радоваться возможности сделать им добро. Только это помогает нам оставаться людьми.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: оказывать внимание ветеранам, детским домам и инвалидам.

Правило:

Проявлять внимание к клиентам и поставщикам, поздравляя с праздниками – личными и профессиональными.

Проявлять внимание к его личности, к его личным событиям.

Обоснование:

Наша компания работает для клиентов, и многие сотрудники напрямую работают с ними. Некоторые из нас работают с нашими поставщиками, которые привозят сырье, специи, оборудование, канцелярские товары. Наше сотрудничество с клиентами и поставщиками дает нам возможность работать и зарабатывать, а также помогает нам решать многие производственные вопросы. Представим на миг, что они все исчезли. Как бы мы с вами тогда работали? Мы не хотим, чтобы они исчезли, поэтому мы стараемся, чтобы им с нами было хорошо. Давайте любить наших клиентов и поставщиков и помнить, что простое человеческое внимание повышает настроение и улучшает взаимопонимание, не будем скупиться на добрые слова и поступки для них.

Давайте любить наших клиентов и поставщиков: проявлять к ним уважение и внимание.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: проявлять внимание к клиентам, поставщикам, поздравляя с праздниками – личными и профессиональными.

Правило:

Соблюдать технологию работы и отслеживать качество продукции или услуги на каждом ее этапе.

Налаживать хорошие отношения с клиентом.

Обоснование:

Наши покупатели – это люди, которые, как и мы, работают с утра до вечера на разных предприятиях, чтобы заработать деньги. И часть этих трудом заработанных денег они отдают в магазин за наш продукт или покупая наши услуги. Они нам доверяют. Они верят, что мы сделали для них лучший продукт или услугу, и это заслуживает тех денег, которые они платят. Можем ли мы подвести этих людей, не оправдать оказанного нам доверия? Конечно, нет. Наше уважение к этим людям проявляется в высоком качестве нашей работы и в том, что мы вкладываем всю теплоту души в тот продукт или услугу, которые мы готовим для них.

стандарты корпоративной культуры

Давайте любить наших покупателей: относиться к ним, как к дорогим гостям, которым дают только лучшее.

Так ценность любви проявляется в простом правиле: соблюдать технологию работы и отслеживать качество продукции или услуги на каждом ее этапе.

Правило:

Видеть светлые стороны жизни, событий и людей.

Обоснование:

Мысли человека как магнит: хорошие мысли притягивают хорошие события в нашу жизнь, плохие мысли притягивают плохие события. В течение дня человека посещает 12 000 мыслей, очень важно, чтобы хотя бы 80% мыслей были хорошими, тогда человек будет меньше расстраиваться, переживать и болеть.

Кроме того, когда мы общаемся друг с другом, мы должны помнить, что у любого человека есть две стороны – темная и светлая. К какой стороне человека мы обращаемся, та и отзывается: если вы обращаетесь к хорошей стороне, откликается хорошая, если к плохой – откликнется плохая. Так что выбор собеседника зависит от нас. Человек становится хорошим или плохим в зависимости от нашего отношения к нему – хорошего или плохого. Чем больше вокруг нас хороших людей, тем лучше наше отношение к людям вообще.

Давайте относиться к жизни и к людям лучше, и наша жизнь станет лучше, и вокруг вас будет больше хороших людей.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: важно видеть светлые стороны жизни, событий и людей.

Правило:

С интересом и энтузиазмом браться за выполнение задания.

Обоснование:

Когда мы хорошо относимся к человеку, мы часто желаем ему удачи в делах. А что такое удача? Это когда все, за что мы беремся, получается легко, словно какая-то невидимая добрая сила помогает нам. Это сила радости. Всякое дело, которое мы делаем с радостью и с удовольствием, нам удастся. Поэтому мы говорим в ответ на просьбу, которую нам

приятно выполнить: «С радостью, с удовольствием сделаю это!». И дело становится вдвое легче и вдвое приятнее и к тому же совершается вдвое быстрее. Радость удваивает наши силы.

Запомните: если вас о чем-то попросили, на работе или дома, прежде чем подумать, делать это или нет, произнесем в слух или про себя волшебные слова: «С удовольствием» или «С радостью!» – и любое дело будет нам по плечу, а море по колено.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: важно с интересом и энтузиазмом браться за выполнение задания.

Правило:

Демонстрировать высокую обучаемость новым технологиям и приемам работы.

Обоснование:

Сколько человек живет на свете, столько он и учится. Сначала нас учат родители, потом в детском саду, школе, техникуме, институте, однако основной объем знаний мы получаем на работе. Но разные люди к учебе относятся по-разному. Одни учиться не любят и не хотят, другие учиться любят и учатся всю жизнь. Но когда мы приходим работать, мы делаем открытие: чтобы быть успешным, нужно учиться каждый день. Всегда, особенно сейчас, когда знания устаревают стремительно.

И сотрудник, и организация живут и востребованы, пока они учатся. Будем готовы к изменениям, давайте постоянно учиться, и тогда мы справимся с любым делом.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: важно демонстрировать высокую обучаемость новым технологиям и приемам работы.

Правило:

Быть готовым к творческим изменениям и увлеченно участвовать в деятельности по внедрению новшеств.

Обоснование:

Жизнь не стоит на месте. Сегодняшний день не похож на вчерашний, а завтрашний не будет похож на сегодняшний. Она наполнена множеством событий, которые меняют нашу жизнь до неузнаваемости. Мож-

но ли быть готовым к тому, что завтра придется все поменять? Нужно. Нужно быть готовым к тому, чтобы в любой момент времени изменить привычный способ поведения, привычный метод работы, привычное отношение к тому, что нам кажется хорошо знакомым, простым и понятным. Творческие изменения – это изменения, которые делают нашу жизнь лучше, удобнее, приятнее. Человек, который придумал стиральную машину, творчески изменил нашу жизнь и подарил нам возможность больше времени проводить с нашими близкими. Человек, который придумал мобильный телефон, дал нам возможность слышать наших близких в любой момент времени. Тот, кто придумал автопогрузчик, изменил технологию нашей работы, освободив людей от ненужных физических усилий. Поэтому мы говорим, что творческие изменения улучшают нашу жизнь и работу. Быть диким в современной жизни – это значит, во-первых, не уметь придумывать полезные улучшения, то есть не уметь пользоваться мозгами, во-вторых, не уметь пользоваться тем, что придумали другие.

Давайте открыто идти навстречу новому: придумывайте, учитесь пользоваться тем, что придумали другие люди, учитесь не переставая. Каждый знает: ученье свет, а неученье тьма. Давайте стремиться к свету.

Так ценность творческого развития проявляется в простых правилах: важно быть готовым к творческим изменениям и увлеченно участвовать в деятельности по внедрению новшеств.

Правило:

Стремиться поднимать настроение другому человеку и увлекать его работой (созданием новых идей и их реализацией).

Обоснование:

Жизнь наполнена различными событиями, они бывают хорошими и плохими. Когда у кого-то из наших знакомых случается хорошее событие, мы радуемся вместе с ним, поздравляем его, заряжаемся хорошим настроением. А если вдруг случается что-то неприятное, человеку тоже хочется разделить это с тем, кто рядом, и получить сочувствие, внимание и заботу. В такие моменты важно оказать человеку поддержку и под-

нять настроение, увлекая его делом. Любое дело действует как хорошее лекарство от душевных недугов. Увлекаясь работой, человек отвлекается от проблем и переключается на хороший лад.

Давайте поднимать друг другу настроение добрым словом и хорошей работой.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: важно всегда стремиться поднять настроение другому человеку и увлечь его работой.

Правило:

Передавать позитивное восприятие жизни, дарить друг другу улыбки, рассказывать хорошие новости, использовать юмор.

Обоснование:

Все люди любят получать подарки, многие любят их дарить, а почему? В народе говорят: на самом деле дорог не подарок, а внимание. Мы все ждем этого внимания, нуждаемся в нем. Подарки бывают разными – привезенные издалека, купленные в магазине, сделанные своими руками. Даже самый маленький дар может стать самым дорогим и ценным подарком для человека, если его делают искренне и от души. У каждого из нас есть подарок, который мы сейчас можем подарить друг другу. Это улыбка. Дарите друг другу улыбки, они, как солнышко, освещают нашу жизнь и делают наши отношения теплее и светлее, как самый дорогой подарок.

Давайте поднимать друг другу настроение улыбкой, добрым словом и хорошей работой.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: передавать позитивное восприятие жизни, даря друг другу улыбки.

Правило:

Интерпретировать события в жизни предприятия с положительной точки зрения.

Обоснование:

Если в жизни предприятия есть события, значит, предприятие живет и развивается, и не важно, хорошие это события или не очень хорошие.

стандарты корпоративной культуры

Когда события хорошие, мы радуемся, когда не очень хорошие – ищем пути их превращения в хорошие. Только в борьбе с проблемами предприятие, как и человеческий организм, вырабатывает иммунитет, то есть способность к сопротивлению неблагоприятным факторам.

Давайте помнить, что любое событие в жизни предприятия – это толчок к развитию, к новому движению вперед. Любое событие, даже неблагоприятное, это признак того, что предприятие живет. Нет событий только у закрывшихся предприятий.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: необходимо интерпретировать события в жизни предприятия с положительной точки зрения.

Правило:

Укреплять в людях уверенность в своих силах, подбадривать.

Обоснование:

Вы когда-нибудь теряли что-нибудь? Деньги или вещи? А есть ли среди вас те, кому возвращали потерянное? Один человек рассказал мне историю о том, как он потерял деньги, а другой человек их нашел и вернул. Это было удивительно и радостно. Понятно, почему радостно, а почему удивительно? Потому что не все возвращают найденные чужие вещи, а тем более деньги. Тот, кто не возвращает, чем-то похож на вора, а тот, кто возвращает, похож на друга. Иногда люди теряют нечто особенное, это не вещь и не деньги, это вера в свои силы. Но точно так же, как вещь или деньги, эту веру человеку можно вернуть. Причем сделать это может каждый, кто оказался рядом, любой из нас. Достаточно сказать: «Ты лучший, у тебя все получится!», «Я в тебя верю», «Глаза боятся, руки делают», «Ты сможешь это», «А помнишь, как ты в прошлый раз с этим справился?». Человек, который возвращает нам уверенность в себе, похож на друга, человек, который не сделает этого в нужный момент, похож на вора.

Давайте помнить, что, возвращая уверенность другим людям, мы становимся сильнее сами. А не делая этого, мы становимся слабее.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле:

важно укреплять в людях уверенность в своих силах, подбадривать.

Правило:

Не падать духом ни при каких обстоятельствах.

Обоснование:

Упасть можно по-разному, можно упасть телом, можно упасть духом. Если упасть телом, иногда можно не встать на ноги вообще — столь серьезны бывают физические травмы. Но мы знаем много примеров, когда люди, прикованные к постели, продолжают вести достойный образ жизни, вызывая уважение окружающих. Они продолжают работать, сохраняют оптимизм и даже поддерживают окружающих мудрым советом, добрым словом. Иногда кажется, что эти люди более здоровы и сильны, чем те, кто их окружает. Почему? Потому что они не упали духом, потому что их дух на высоте. А дух — это и есть наш стержень, наша уверенность в своих силах, наше чувство собственного достоинства, которое помогает нам не преклонять голову перед трудностями. Когда люди, сильные духом, падают физически, они не хнычут, не жалеют себя, не жалуется окружающим. Они встают, отряхиваются, улыбаются, говорят — ерунда, это пустяк, и делают выводы, что надо быть внимательнее в будущем.

Давайте не будем падать духом, даже если нас сбивает с ног сильными порывами ветра жизненных обстоятельств. Давайте улыбаться и сохранять оптимизм, несмотря ни на что.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: не падать духом ни при каких обстоятельствах.

Правило:

Делать свою работу образцово и личным примером показывать, что она может быть выполнена энергично и красиво.

Быть примером для окружающих.

Обоснование:

Большинство людей делает свою работу хорошо, и мы считаем ее нормальной, принимая ее как должное, но иногда мы видим такую работу, от которой захватывает дух и нельзя отвести глаз. Это прекрасная, образцовая работа. Я слышал поразительную историю об одном водите-

ле рейсового автобуса №90 в Саратове, его отношение к работе вызывает восхищение.

Представьте себе: вы, как обычно, заходите на своей остановке в автобус и вдруг слышите, как приветливый голос водителя, доносящийся из динамика, приветствует вас, желая вам доброго дня, предупреждает о закрытии дверей, объявляет следующую остановку, то есть дает всю необходимую информацию. Поскольку в наших автобусах это большая редкость, водитель сразу привлекает к себе внимание. Вы подходите к его кабине и видите удивительную картину: гладко выбритое лицо, причесанные волосы, белоснежная рубашка с галстуком. Что говорить, и автобус он вел аккуратно, объезжая ямы, мягко трогаясь с места, плавно останавливаясь на остановках. После такой поездки понимаешь, что такое образцовая работа и что значит выполнить ее красиво!

Правило:

Воспринимать творчество и работу по инструкции как две стороны одной медали и основу развития компании.

Обоснование:

Если попросить меня назвать имя творческого человека, я назову великого актера Юрия Никулина, он гениально исполнял свои роли. Его творчество, его образы и его шутки вошли в историю кинематографа и до сих пор актуальны. Значит ли это, что его талант и его работа были свободны от соблюдения законов актерского мастерства и он мог делать все что хотел? Все, кто хоть немного имеет представление о кино, знают правильный ответ: «Нет, нет и ещё раз нет!» Почему? В основе мастерства лежат знания правильных жестов, мимики, интонации и четкая работа по сценарию, бесконечные репетиции ролей, выучивание текстов. Все выдающиеся актеры добиваются результата благодаря жесточайшей дисциплине, выполнению правил (если хотите, инструкций) — это называется школа. Основой любого творчества являются знания и соблюдение законов профессии. Поэтому соблюдение правил инструкции и творчество в нашей работе — это как вдох и выдох, если вы перестанете делать что-то одно, вы погибнете.

Давайте будем творцами! Давайте неукоснительно соблюдать все наши рабочие инструкции. И тогда наша работа поднимется до уровня

настоящего искусства. У успеха, как у медали, две стороны: творчество и четкая работа по инструкции.

Так ценность творческого развития проявляется в простом правиле: воспринимать творчество и работу по инструкции как две стороны одной медали и основу развития компании.

Правило:

Работать по инструкции, не допускать отклонений.

Обоснование:

Давайте подумаем, какое место в нашей жизни занимают инструкции и четкое соблюдение их действий. Каждый из нас когда-нибудь сталкивался с инструкцией: по сборке мебели, по эксплуатации телевизора, по уходу за одеждой, по работе на рабочем месте. Представим себе, что мы нарушили несколько пунктов из этих инструкций. К чему это может привести? Если мы нарушили последовательность действий при сборке дивана, то в результате может получиться пуфик. Если мы неаккуратны в обращении с дорогим телевизором, то в результате можем остаться и без телевизора, и без дома. Если мы не соблюдаем правила по уходу за одеждой, то в результате наша любимая дорогая кофта превращается в тряпку. Если не соблюдать элементарные правила техники безопасности на рабочем месте, в результате мы можем попасть в больницу. А если нарушать порядок действий, предписанный инструкцией, можно сломать оборудование и причинить серьезный финансовый ущерб как предприятию, так и своей семье. Выполняя все действия по инструкции четко, мы оберегаем себя и своих близких от серьезных неприятностей.

Давайте делать свою работу качественно, аккуратно, слаженно и получать от этого желаемый результат!

Так ценность результата проявляется в простом правиле: работать по инструкции без отклонений.

Правило:

Стабильно обеспечивать количество и качество результата деятельности в соответствии с плановыми показателями.

Обоснование:

Если вы приняли наши принципы и правила работы и взаимоотно-

стандарты корпоративной культуры

шений, если вы разделяете наши ценности, если вы ежедневно следуете им, значит, **ВЫ ДЕЛАЕТЕ САМОЕ ГЛАВНОЕ: ДОБИВАЕТЕСЬ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА – ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ НАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

Другими словами, каждый день выполняя качественно и в срок сменное задание, мы делаем нашу компанию стабильной и мощной.

Глава 4. Регламент работы

Жизнь современного предприятия не может быть организована случайным образом. Порядок организации работы предприятия называется регламентом.

Структура регламента:

- ✓ 1. Общие сведения о компании
- ✓ 2. Общие сведения о подразделении
- ✓ 3. Стажировка
- ✓ 4. Испытательный срок
- ✓ 5. Распорядок работы
- ✓ 6. Стандарты внешнего вида
- ✓ 7. Увольнение
- ✓ 8. Отпуск
- ✓ 9. Поощрения
- ✓ 10. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

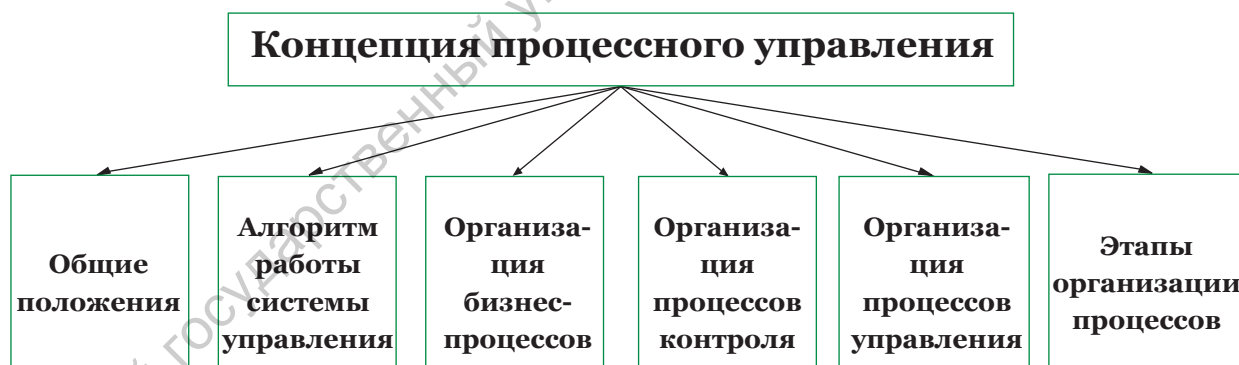
Рассмотрев корпоративную идеологию, теперь можем рассмотреть концепцию процессного управления.

Часть 2. Концепция процессного управления

Раздел 1. Общие положения концепции процессного управления

Концепция процессного управления включает в себя:

- ✓ Общие положения
- ✓ Алгоритм работы системы управления
- ✓ Организацию бизнес-процессов
- ✓ Организацию процессов контроля
- ✓ Организацию процессов управления
- ✓ Этапы организации процессов

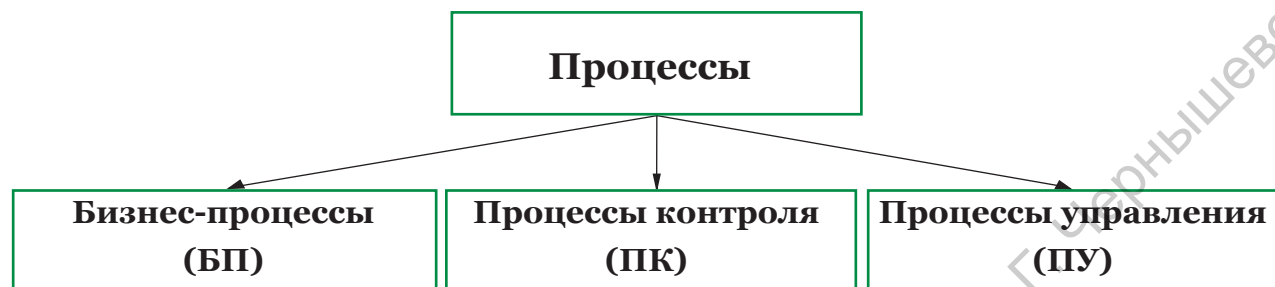


В основе нашей концепции корпоративного управления бизнесом лежит процессный подход.

Мы определяем процесс как совокупность согласованных действий по преобразованию потоков для получения конечного результата. Поток — это организованное движение любого вида ресурса (сырье, товар, документы, персонал, сознание персонала, информация и т. д.). Поток преобразуется (трансформируется, изменяется) на рабочих местах.

Глава 1. Типы процессов

В зависимости от вида потока мы различаем 3 типа процессов: бизнес-процессы, процессы контроля, процессы управления. Мы считаем, что из этих трех типов процессов состоит бизнес.

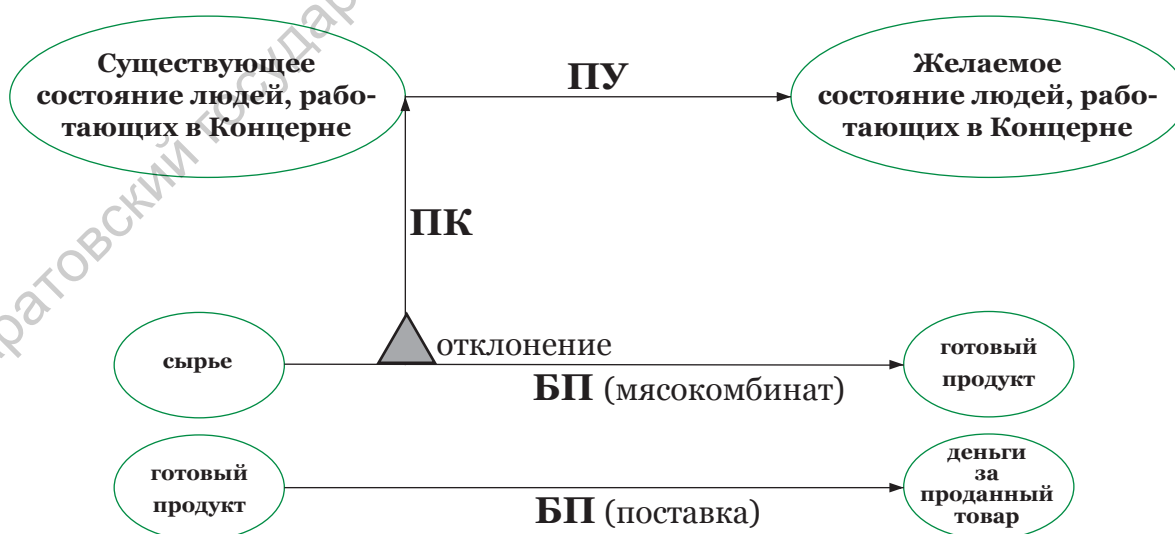


Взаимодействие трех типов процессов.

На представленном ниже примере мы видим, что продуктовый поток начинается с исходного сырья или с готового продукта и изменяется до готового продукта после ряда преобразований на рабочих местах или до денег за проданный товар.

Если продуктовый поток изменяется не в соответствии с принятым алгоритмом, значит, причина в исполнителе, точнее, в его существующем состоянии. За обнаружение отклонения в бизнес-процессе отвечают процессы контроля, а за устранение этого отклонения отвечают процессы управления.

Взаимодействие трех типов процессов

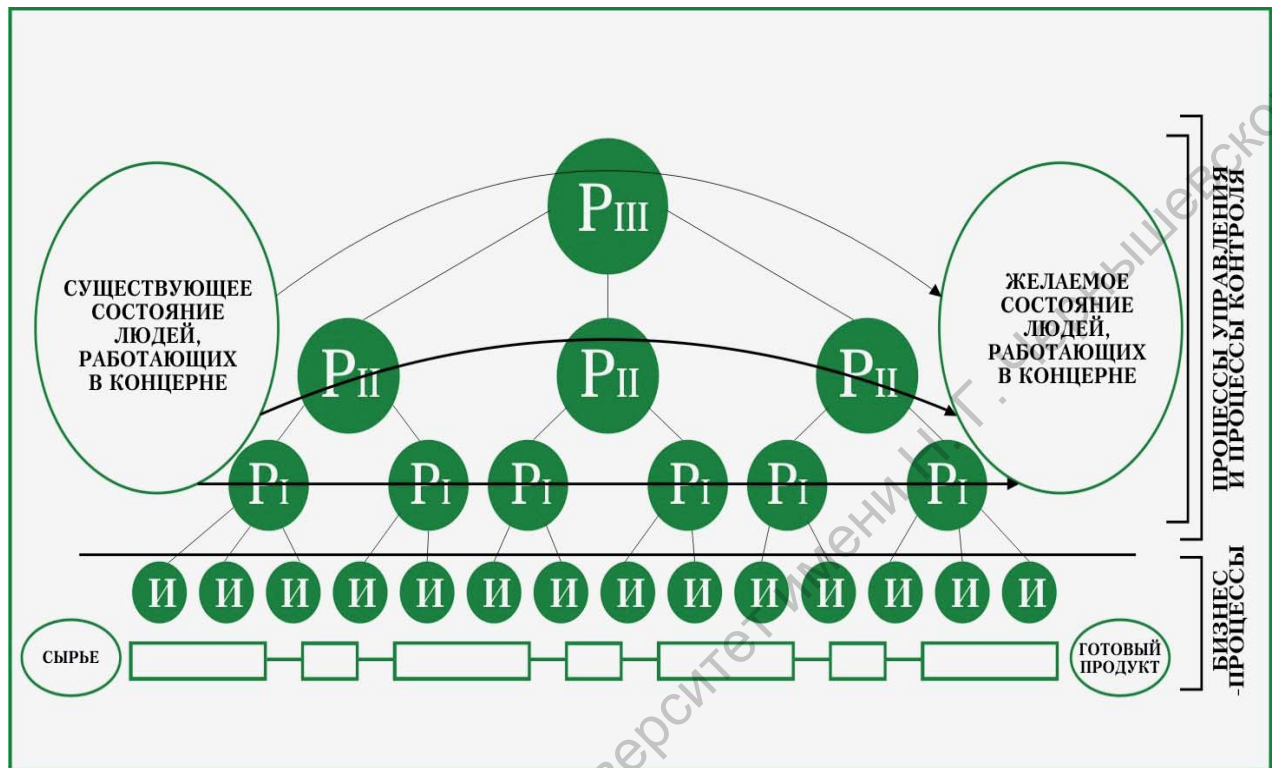


БП – бизнес-процессы

ПК – процессы контроля

ПУ – процессы управления

Глава 2. Два потока в пирамиде управления



Пирамида управления состоит из 2 частей: руководителей и исполнителей. Исполнители задействованы в бизнес-процессах, руководители — в процессах управления и процессах контроля. Задача исполнителей — обеспечить правильное функционирование бизнес-процессов, задача руководителя — обеспечить наличие исполнителей, их обученность, мотивированность и выполнение порученной им работы в соответствии с инструкциями.

Работа исполнителей принципиально отличается от работы руководителей. У них разный предмет деятельности, разные потоки, которые они преобразовывают. Исполнители на своих рабочих местах изменяют продуктовый поток, а руководители — человеческий. Именно руководители ответственны за человеческий поток.

Что мы имеем на входе человеческого потока в компанию?

Мы имеем людей в каком-то исходном состоянии.

В конце потока должны быть люди, соответствующие стандартам на-

общие положения

шей корпоративной культуры. То есть этот поток по изменению состояния людей трансформируется на рабочих местах руководителей. Это значит, что на своих рабочих местах руководители должны переводить существующее состояние людей, работающих под их руководством, в то состояние, при котором исполнители соответствуют стандартам корпоративной культуры.

Как это сделать?

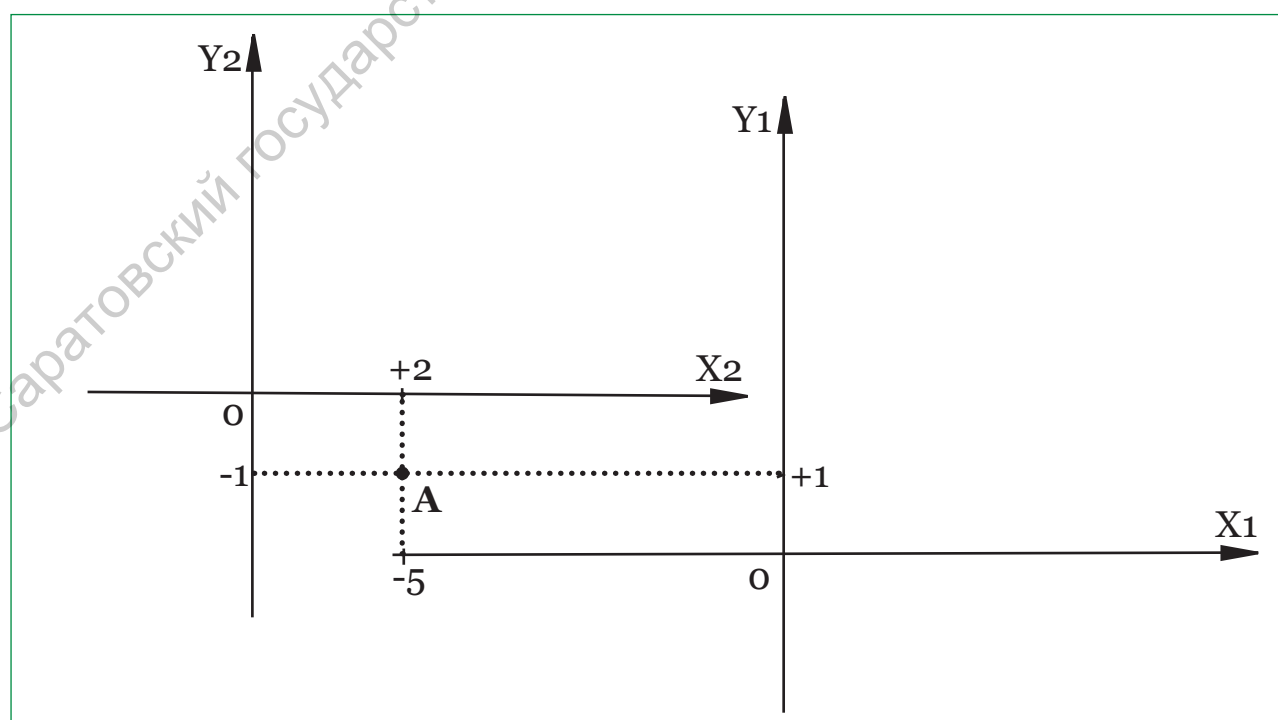
Через изменение сознания подчиненных, то есть применяя процессы управления.

Глава 3. Ценностные системы координат

Что означает изменить сознание?

Изменить сознание — это изменить представление о том, что такое хорошо и что такое плохо.

У каждого из нас есть свое мнение на этот счет. И это представление каждый формирует на основании своих ценностей. В данном случае ценности задают систему координат, а в разных системах координат один и тот же поступок может оцениваться по-разному, в какой-то системе ценностей он может быть признан хорошим, а в другой — плохим. Рассмотрим это на примере следующего рисунка.



В системе координат X_1, Y_1 точка А имеет координаты (-5) по оси X, а в системе координат X_2, Y_2 имеет координаты (+2) по той же оси X. Так какая же истинная координата? А истинная координата зависит от того, какую систему координат мы выбираем истинной (правильной). Переходя с математического языка на язык ценностей, можно сказать, что понимание того, что такое хорошо и что такое плохо, зависит от того, какие выбраны ценности, то есть какая выбрана система координат.

Ценности — это содержательная часть нашего сознания. Поэтому, когда мы говорим об изменении сознания, мы имеем в виду то, что хотим помочь исполнителю разобраться с тем, что такое наши ценности и как они проявляются в жизни. При этом выбор остается за исполнителем, следовать ему нашим ценностям и работать в нашей компании или найти другую компанию с более подходящими ценностями. Руководитель должен предложить исполнителю выбор ценностей. А талантливый руководитель умеет помочь своему подчиненному сделать правильный выбор, то есть в пользу наших ценностей.

Так как же стать талантливым руководителем и быть им?

Для этого надо владеть технологиями управления, или, как мы говорим, процессами управления.

Глава 4. Уровни управления

Руководители, в зависимости от занимаемой должности, распределены по уровням управления.

Первый уровень управления — руководители, у которых в подчинении исполнители, второй уровень — это руководители, у которых в подчинении руководители первого уровня, третий уровень — это руководители, у которых в подчинении руководители второго уровня.

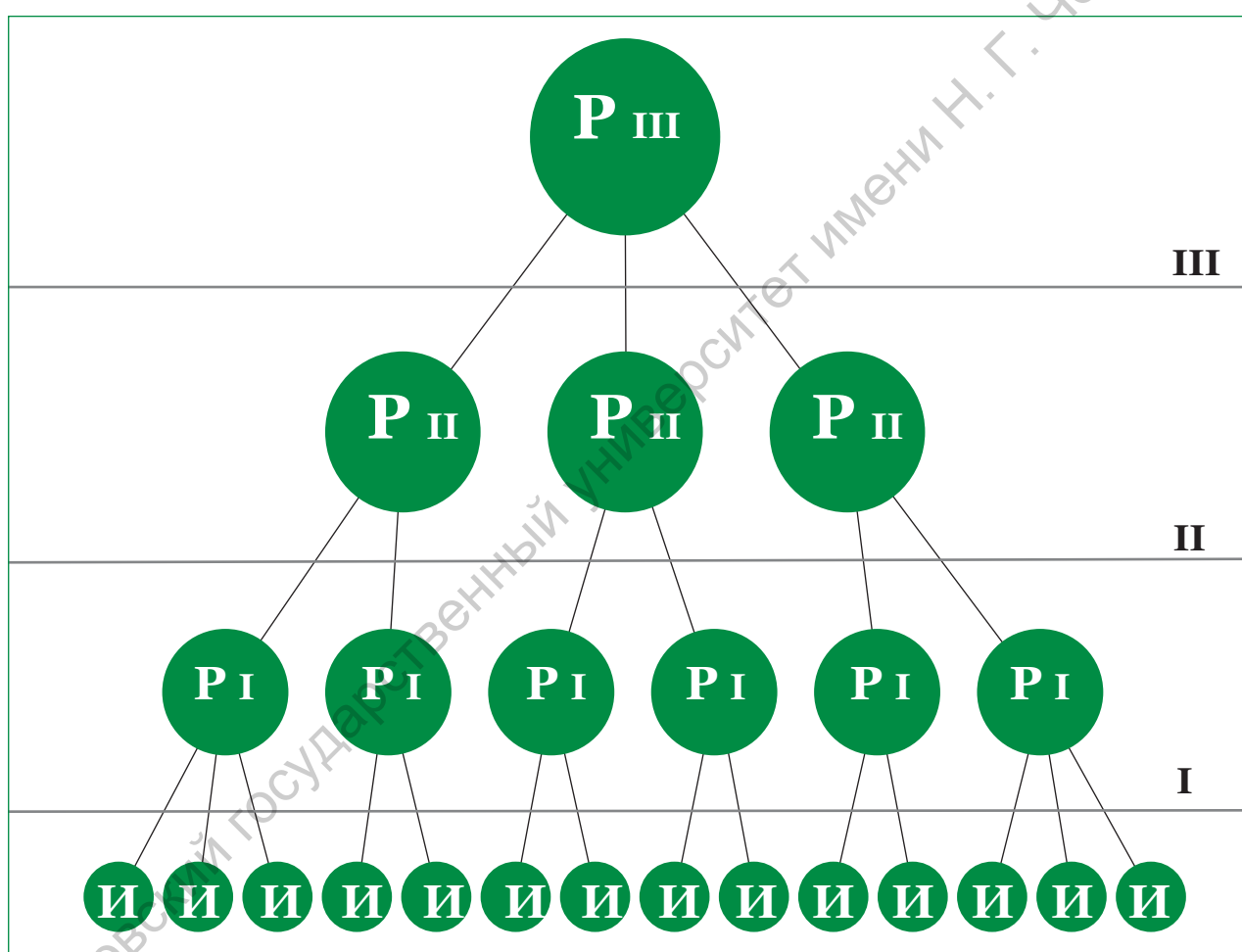
Руководители по отношению к подчиненным бывают прямыми и непосредственными. Прямыми руководителями называются те, которым сотрудники подчинены по должностным обязанностям, то есть руководители всех уровней административного подчинения.

А ближайший к сотруднику по структуре управления прямой руководитель является непосредственным. Для каждого исполнителя непо-

общие положения

средственным руководителем является руководитель 1-го уровня, а для каждого руководителя непосредственным является руководитель следующего уровня.

Мы выделяем 2 типа подчинения: функциональное и административное. При функциональном подчинении один работник подчиняется другому вследствие логики бизнес-процессов, а при административном один работник подчиняется другому в соответствии с процессами управления и структурой управления компанией.



Глава 5. Зоны ответственности

Каждому уровню управления соответствуют свои зоны ответственности.

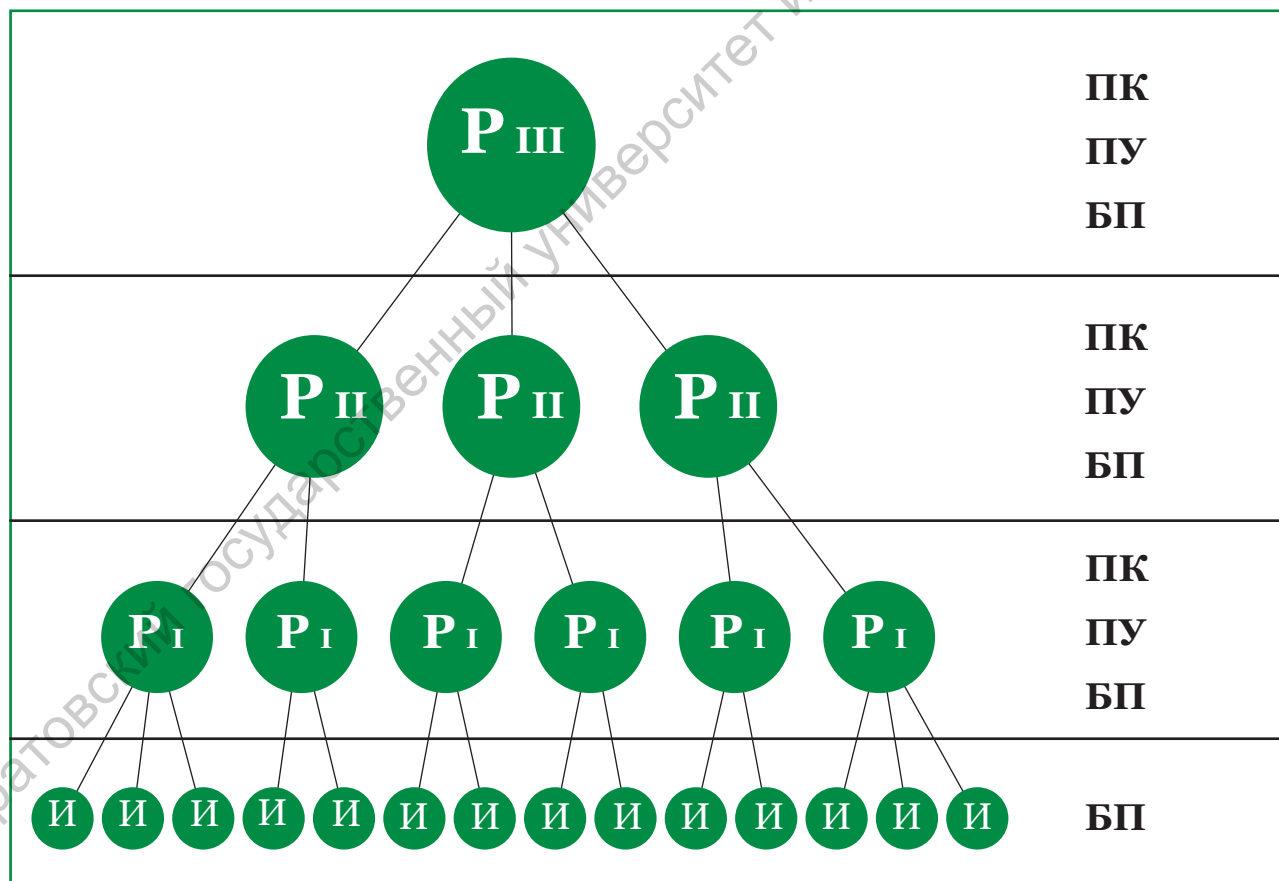
Исполнители ответственны за бизнес-процессы, которые им поручены.

Руководители первого уровня управления ответственны за правильность функционирования бизнес-процессов и за процессы управления исполнителями. Руководители второго уровня ответственны за процессы управления руководителями первого уровня, за процессы контроля

бизнес-процессов и за процессы контроля процессов управления первого уровня, то есть контроль за тем, как руководители первого уровня управляют исполнителями.

Руководители третьего уровня ответственны за процессы управления руководителями второго уровня, за процессы контроля бизнес-процессов, за процессы контроля процессов управления второго уровня, то есть как руководители второго уровня управляют руководителями первого уровня, и за процессы контроля процессов управления первого уровня, то есть как руководители первого уровня управляют исполнителями.

Из этого следует, что чем выше уровень управления, тем шире зоны ответственности.



Глава 6. Используемые технологии и необходимые компетенции

Руководители, занимающие разные уровни управления, имеют разные зоны ответственности и используют разные технологии.

Исполнители в своей работе используют технологии бизнес-процессов, описанные в инструкциях на рабочие места. Руководители первого уровня ответственны за правильность функционирования бизнес-процессов. Чтобы контролировать бизнес-процессы, они пользуются контрольными точками. Информация, получаемая из этих контрольных точек, отражает качество функционирования бизнес-процессов. За получение отклонений в контрольных точках отвечают процессы контроля бизнес-процессов (ПКБП). Для устранения отклонений предназначены процессы управления (ПУ1).

Таким образом, применяемый в Концерне принцип управления по отклонениям заключается в следующем:

1. Поиск отклонений
2. Устранение отклонений.

Этот принцип применяется на руководящей должности любого уровня. Этот же принцип заложен для определения используемых технологий руководителей второго уровня.

Руководители второго уровня получают отклонения в результате процессов управления первого уровня. Они контролируют, как происходит управление руководителями первого уровня исполнителей (ПКПУ1). При этом полученные отклонения устраняются посредством процессов управления второго уровня (ПУ2).

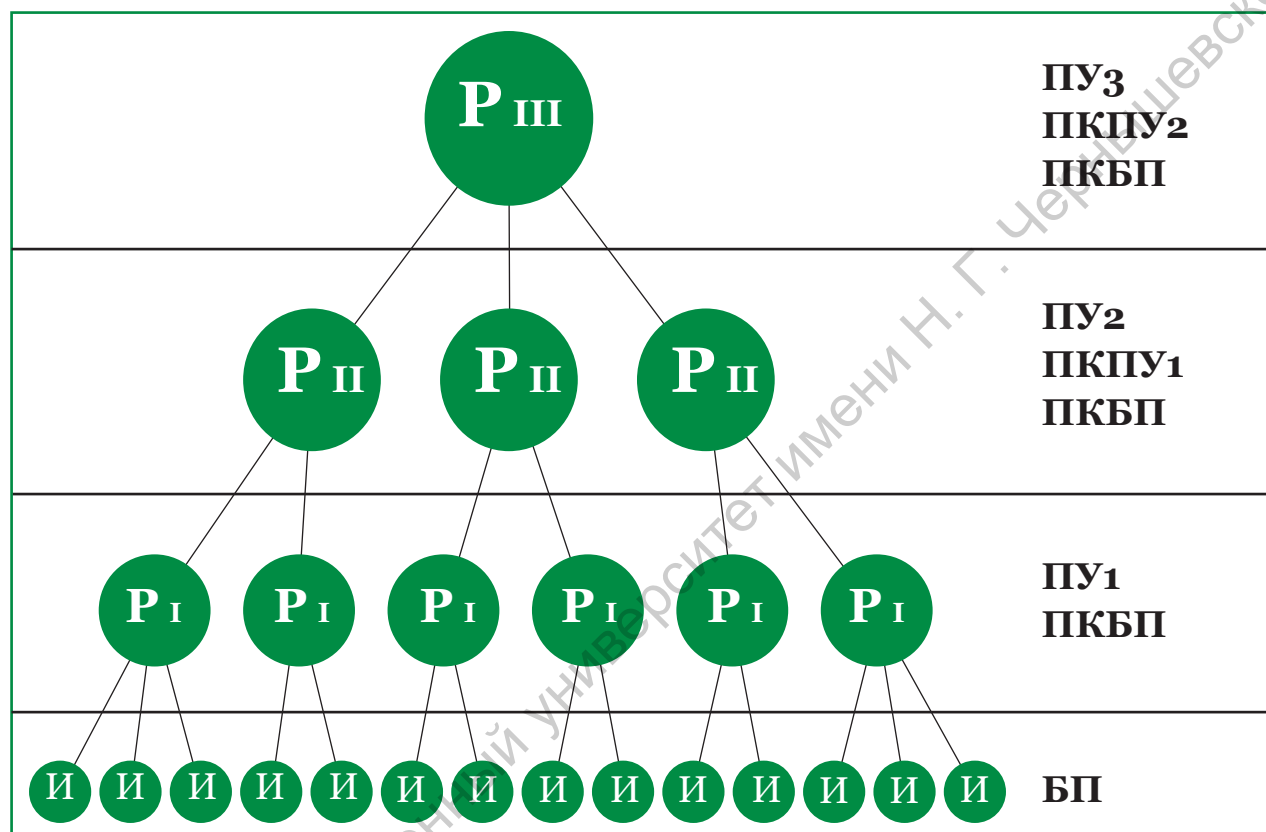
Здесь нужно отметить, что необходимые компетенции руководителей второго уровня полностью включают в себя компетенции, необходимые руководителю первого уровня и исполнителям. Но вдобавок к этому содержат дополнительные технологии — процессы управления 2-го уровня и процессы контроля управления 1-го уровня.

Аналогично происходит управление у руководителей 3-го уровня.

Общий принцип управления заключается в том, что с каждым повышением уровня управления расширяется сфера ответственности и

увеличивается количество технологий, которые позволяют обеспечить реализацию этой ответственности.

Описанные технологии составляют основу нашей концепции управления.



Глава 7. Пирамида некомпетентности

Приведенный ниже текст написан в далеком 2005 году. Мы специально не стали его редактировать, а даем этот текст в оригинальном изложении. На наш взгляд, этот текст хорошо описывает ситуацию, в которой начала формироваться СКУ. Как уже упоминалось ранее, СКУ формировалась в процессе решения конкретных задач развития Концерна. Проанализировав тогда проблемы, препятствующие нашему развитию, Совет директоров пришел к выводу, что главная наша проблема состояла в невовлеченности руководителей в бизнес-процессы и в непонимании руководителями сути своей работы. Многие руководители тогда были уверены, что руководящая должность, которую они занимают, – это награда за прежние заслуги и возможность «почивать на лаврах», работать созерцателями ситуации во вверенных им подразделениях, а не творцами этой ситуации.

Пирамида некомпетентности

Как все начиналось? Истоки СКУ... 2005 год

Структура организации часто похожа на пирамиду. Во главе пирамиды – директор, затем – уровень заместителей директора, далее – уровень менеджеров, затем – уровень исполнителей.

Исполнители непосредственно вовлечены в бизнес-процессы. Весь бизнес состоит из бизнес-процессов, которые делятся на подпроцессы и операции. Каждая операция закреплена за каким-либо исполнителем.

Давайте рассмотрим, как может происходить развитие бизнес-процессов в пирамидальной системе.

Например: учредителями (или директором) принято решение о реорганизации какого-либо бизнес-процесса (комплектация заказа в торговую точку, формовка мясoproдуктов, доставка до клиента товара со склада РПК и т.п.). Зачастую работа бывает организована следующим образом. Директор вызывает заместителя, в чьей компетенции находится этот бизнес-процесс, и описывает ему проблемы, которые необходимо решить, т.е. ставит задачу по реорганизации бизнес-процесса. Заместитель директора, уяснив задачу, вызывает к себе менеджера, который отвечает за данный бизнес-процесс, и ставит ему задачу, в лучшем случае ретранслируя услышанное от директора. В худшем случае он добавляет собственную интерпретацию, т.е. вносит искажения в ранее полученную информацию. Менеджер, получив задание, вызывает исполнителей, которые задействованы в бизнес-процессе, описывает им услышанные проблемы в соответствии со своим пониманием, таким образом внося дополнительные искажения в первичный сигнал, и ставит задачу устранить недостатки бизнес-процесса. Проблема исполнителей заключается в том, что им некому давать указания по реорганизации бизнес-процесса, т.к. им никто не подчиняется. Им приходится решать постав-

ленные задачи самим. Они решают как могут. Спасибо им за это! Решив проблему, они докладывают о сделанном менеджеру, поставившему задачу. Если у исполнителей при реорганизации бизнес-процесса что-либо не получается, они находят этому объективные причины и указывают их в отчете о выполнении задач. Менеджер, приняв доклад у подчиненных, адаптирует его для доклада заместителю директора, добавляя свои суждения по этому поводу. Заместитель директора после получения доклада действует аналогичным способом, внося свою интерпретацию, докладывает директору. Директор докладывает учредителям.

Проанализируем описанный пример: что же плохого в этом способе управления?

При данной схеме самые компетентные работники – это исполнители (комплектовщики, кладовщики, формовщицы, водители-экспедиторы и т.п.) Они компетентны, т.к. задействованы непосредственно в бизнес-процессах каждый день и лучше менеджеров понимают, как функционируют эти бизнес-процессы. Зачастую бизнес-процессы организованы самими исполнителями. Еще раз – спасибо им за это! Проблема заключается в том, что, подбирая людей на должность исполнителей, мы не указываем такие требования к личности, как способности к организации бизнес-процессов. Хотя, по факту, им приходится это делать. В редких случаях в организацию бизнес-процессов вовлечены менеджеры низшего звена и никогда заместители директора или директора.

Таким образом, чем выше уровень в организационной иерархии занимает человек, тем он более некомпетентен в том, что происходит в реальных бизнес-процессах каждый день. Учитывая, что бизнес состоит из бизнес-процессов, можно сделать вывод о том, что руководство – самая некомпетентная часть организации и чем выше

общие положения

статус руководителя, тем более он некомпетентен. Это явление мы называем «пирамида некомпетентности». Продолжим описание пирамиды:

На должности руководителей мы назначаем самых способных, талантливых людей, надеясь, что они приложат все свои способности для развития бизнеса. Но, находясь в верхней части пирамиды некомпетентности, они выключены из работы по организации бизнес-процессов, т.е. не принимают никакого участия в развитии, выполняя роль ретрансляторов докладов подчиненных наверх и руководящих указаний в обратном направлении. Очевидно, мы не можем мириться с таким положением дел.

Что делать, чтобы избежать образования пирамиды некомпетентности и превратить её в пирамиду управления?

На сегодня ситуация с управлением в Концерне сильно изменилась, но, как это ни удивительно, и сейчас еще встречаются случаи, когда руководители видят себя «главнокомандующими», которым не обязательно знать, что реально происходит на передовой.

Многие бизнес-процессы уже организованы не исполнителями, а в соответствии с этапами организации бизнес-процессов (4 этапа):

- 1) погружение;
- 2) проектирование;
- 3) внедрение;
- 4) сопровождение.

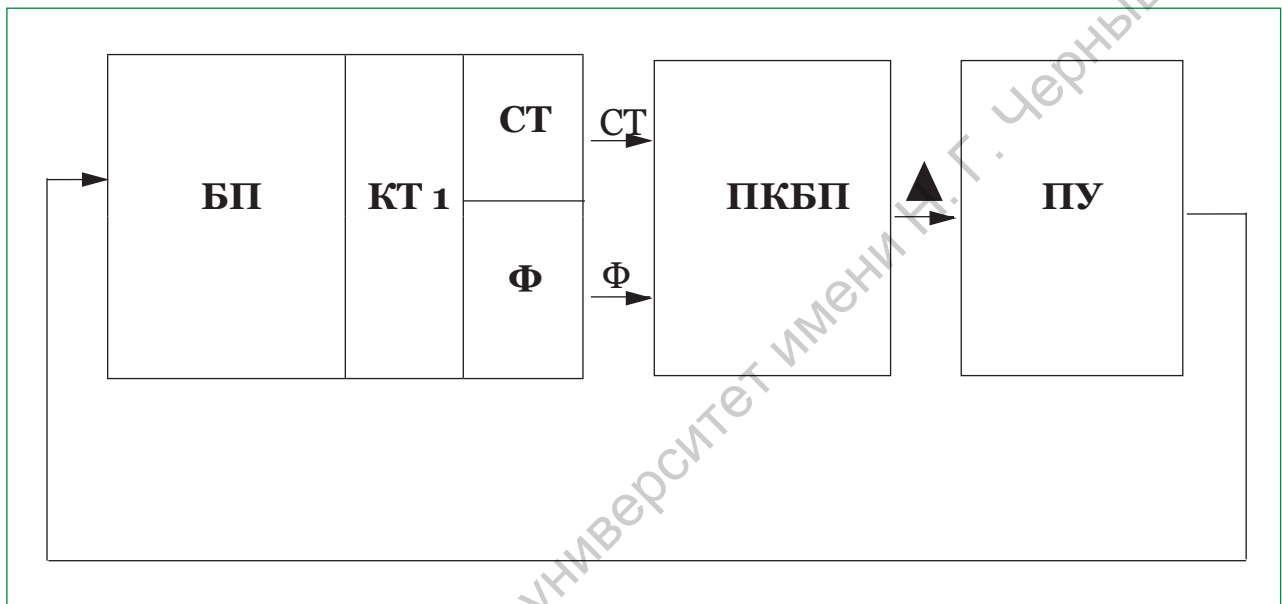
И хотя многое еще предстоит сделать, на сегодня топ-менеджмент больше не находится в плену заблуждений о том, что исполнители сами могут организовать свои рабочие места.

Итак, мы уходим от ущербной системы управления в соответствии с пирамидой некомпетентности. К какой цели мы идем? Как должна быть организована наша система управления, по какому алгоритму она должна работать? Ответы на эти вопросы даны в следующем разделе.

Раздел 2. Алгоритм работы системы управления

Глава 1. Управление бизнес-процессами

Общий алгоритм работы системы управления на примере бизнес-процессов:



Мы опишем его, где:

БП — это бизнес-процесс;

КТ1 — это контрольная точка №1 этого бизнес-процесса (информация, полученная по контрольным точкам, должна отражать качество функционирования бизнес-процессов);

СТ — стандарт, то есть желательное состояние контрольной точки;

Ф — факт, то есть фактическое состояние контрольной точки;

ПКБП — процесс контроля бизнес-процесса;

ПУ — процесс управления.

Любой бизнес-процесс состоит из неделимых действий, которые выполняют исполнители. Руководитель, для того чтобы бизнес-процесс протекал правильно, управляет, выявляя отклонения в контрольных точках. У каждой контрольной точки есть стандартное (плановое) значение и фактическое. При помощи процессов контроля бизнес-процессов происходит сравнение фактического значения со стандартом (планом).

алгоритм работы

В случаях, когда фактические показатели не равны плановым, мы получаем дельту, не равную нулю – отклонение. Выяснив первопричину отклонения, руководитель начинает управление.

Как мы уже отмечали, бизнес-процесс состоит из неделимых действий, а действия выполняют люди на рабочих местах, поэтому, выяснив первопричину отклонения, мы узнаем фамилию человека, который допустил отклонение.

Для руководителя это может означать следующее:

– Сотрудник на рабочем месте не обучен выполнению действий, то есть необходимо запланировать и провести с ним процесс управления — «встречу для обучения», затем принять у него зачет.

– Сотрудник обучен, но халатно относится к выполнению своих обязанностей, значит, с ним необходимо провести процесс управления «встреча по отклонению».

– Бизнес-процесс спроектирован неправильно, нужно перепроектировать бизнес-процесс и обучить сотрудника по-новому.

Вывод:

Процесс управления имеет своей целью изменение сознания и поведения. Для того чтобы устранить отклонение в бизнес-процессе, мы можем воздействовать только на одну неотъемлемую часть бизнес-процесса — исполнителя. Таким образом, изменяя его поведение через его сознание, мы корректируем бизнес-процесс. Результатом этой коррекции является устранение отклонения в контрольной точке бизнес-процесса. Только устранив первопричину отклонения, можно получить дельту, равную нулю, а это означает – отсутствие отклонений в данной контрольной точке.

Пример:

БП — посещение торговыми представителями торговых точек.

КТ — взятие заявок торговыми представителями.

Стандартное количество заявок от торгового представителя в час равно 3. При помощи электронной ведомости отклонений происходит сравнение стандарта — 3 заявки — с фактическим количеством сброшенных заявок с покета. Руководитель получает информацию об отклонениях в

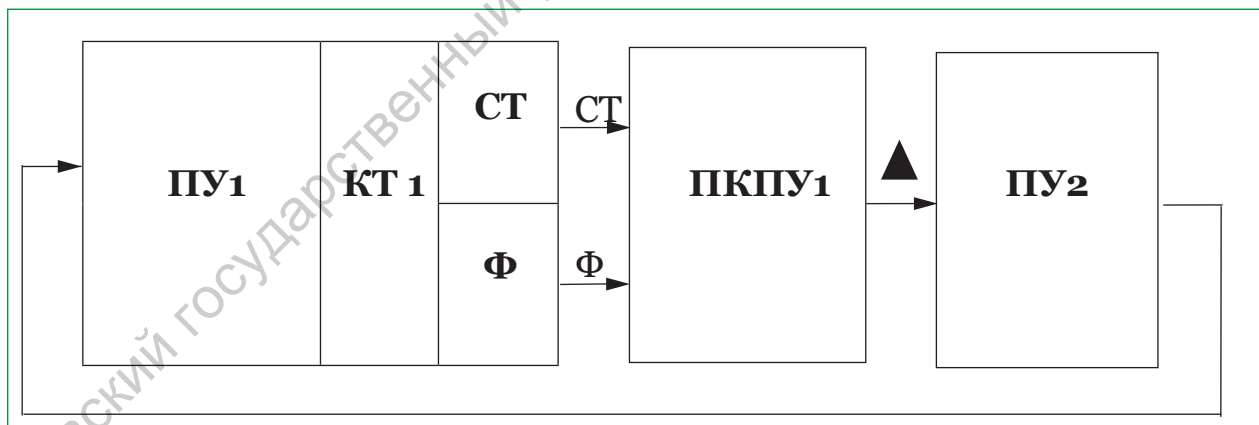
этой контрольной точке. Если дельта не равна нулю, а составляет, например, 2 – это означает, что конкретный торговый представитель по фамилии Петров И. допустил отклонение и передал всего 1 заявку в час. Для руководителя это означает, что необходимо применить нужный ПУ, так как торговый представитель выезжает самостоятельно на маршрут только после обучения всем стандартам и аттестации, руководителю необходимо применить ПУ – «встреча по отклонению».

Результатом воздействия руководителя при помощи данного ПУ на сознание торгового представителя является устранение отклонения в этой контрольной точке.

Ознакомившись с общими положениями в концепции процессного управления, мы можем далее рассматривать алгоритм работы системы управления.

Глава 2. Управление процессами управления (на примере ПУ1)

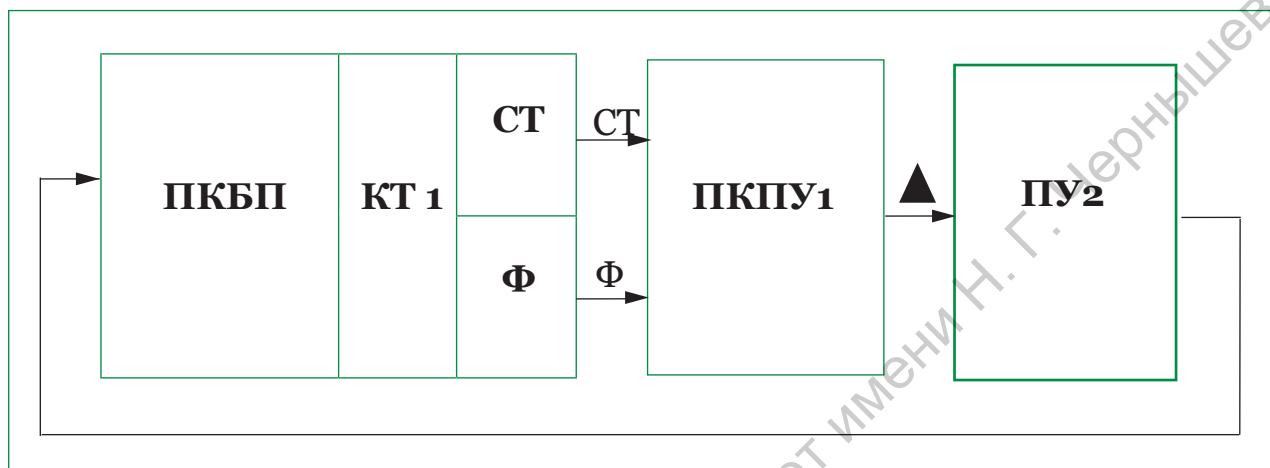
Алгоритм работы системы управления на примере процесса управления 1-го уровня.



В представленном примере мы видим, как работает система управления на примере процесса управления 1-го уровня. В данном примере мы управляем самим процессом управления 1-го уровня (ПУ 1), т.е. контролируем, насколько ПУ 1 протекает корректно, т.е. в соответствии с технологией. И в случае несоответствия факта и стандарта мы имеем отклонение (Δ). Это отклонение мы получаем, контролируя ПУ 1, т.е. в результате ПКПУ 1 (например, ПУ 1 началось позже планового времени). Устраняет это отклонение руководитель 2-го уровня, применяя ПУ 2.

Глава 3. Управление процессами контроля (на примере ПКБП)

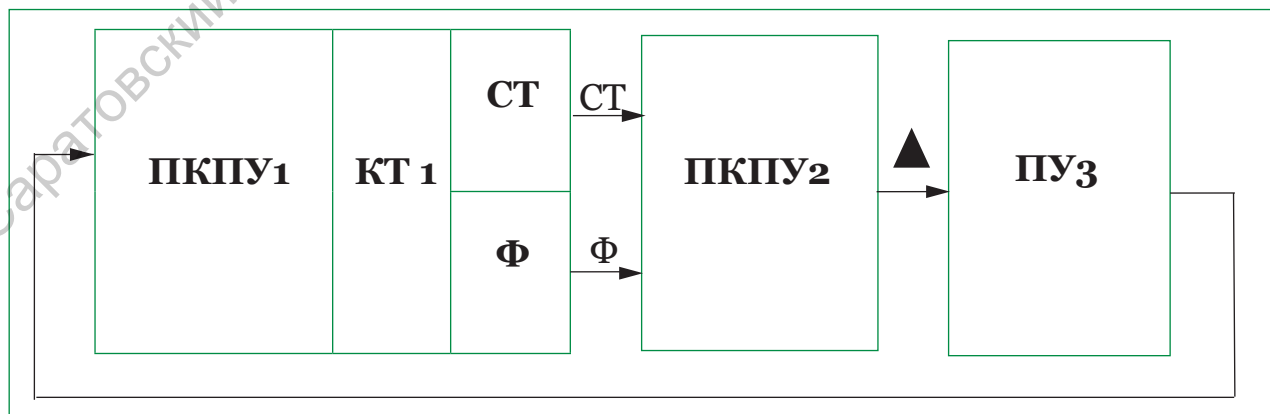
Алгоритм работы системы управления на примере процесса контроля бизнес-процесса



На данном примере мы видим, как работает система управления на примере процесса контроля бизнес-процессов. В этом случае мы контролируем то, как руководители 1-го уровня контролируют бизнес-процессы и как руководители 2-го уровня устраняют отклонения в самом контроле бизнес-процесса.

Глава 4. Управление процессами контроля (на примере ПКПУ1)

Алгоритм работы системы управления на примере процесса контроля процесса управления первого уровня



На представленной схеме мы видим, как работает система управления на примере процесса контроля процесса управления 1-го уровня.

Глава 5. Матрица соответствия должности руководителя

1 – Алгоритм работы руководителя

2 – Условия соответствия должности

Поиск и устранение отклонений – это основные составляющие алгоритма работы руководителей. А условия соответствия должности проявляются в отношении руководителя к поиску и устранению отклонений. Эта матрица будет применяться для оценки ежедневной работы руководителей и для формирования так называемого проблемного поля в деятельности руководителя. Заполняя её применительно к каждому руководителю, мы будем видеть, над чем нужно работать руководителю данного руководителя (вышестоящему руководству), чтобы нижестоящий руководитель пришел в соответствие с занимаемой должностью.

Матрица удобна для самооценки, заполняя ее сам, каждый руководитель ставит перед собой вопросы и может получить откровенные ответы:

1. Умею ли я искать отклонения и устранять их?
2. Хочу ли я искать и устранять отклонения, другими словами, нравится ли мне моя профессия?
3. Делаю ли я это каждый день, то есть добросовестный ли я руководитель?

В матрице соответствия должности мы объединяем идеологию и концепцию управления.

1 \ 2	УМЕТЬ	ХОТЕТЬ	ДЕЛАТЬ
Поиск отклонений Δ (ПК)			
Устранение отклонений Δ (ПУ)			

При этом мы говорим, что концепция корпоративного управления конкретизирует ценность — творческое развитие — и отвечает на вопрос, что значит «гореть» и «зажигать».

Раздел 3. Организация бизнес-процессов

Глава 1. Перечень бизнес-процессов

Для каждой компании Концерна Совет директоров разрабатывает и утверждает перечень бизнес-процессов. При составлении этого перечня за основу берутся статьи бухгалтерского баланса и затем адаптируются с учетом конкретики бизнес-процессов каждой компании.

Перечень бизнес-процессов необходим для определения приоритетов при составлении планов развития бизнес-процессов.

Для развития бизнес-процессов мы применяем проектную форму работы. Развитие бизнес-процессов мы осуществляем через реализацию проектов.

Перечень бизнес-процессов отражает структуру бизнес-процессов компании. Организация бизнес-процессов осуществляется в соответствии с планом развития бизнес-процессов.

Основной приоритет в организации бизнес-процессов

Основным приоритетом в организации бизнес-процессов является экономическая эффективность. Экономическая эффективность бизнес-процесса предполагает наличие потенциала развития бизнес-процессов, то есть размер финансовой выгоды, которую можно получить, организовав бизнес-процессы оптимально.

Мы считаем, что бизнес-процесс организован, если он соответствует критериям качества организации бизнес-процессов.

Глава 2. Критерии качества бизнес-процесса

Бизнес-процесс считается организованным, если в нем в наличии каждый критерий качества:

1) Название из утвержденного перечня.

Все бизнес-процессы каждой компании были идентифицированы Советом директоров и внесены в перечень бизнес-процессов компании.

2) Список видов работ в бизнес-процессе.

Все бизнес-процессы состоят из видов работ. Виды работ подразделя-

ются на операции, которые в свою очередь являются группами неделимых действий. Вид работ – это совокупность операций данного бизнес-процесса, которые сгруппированы по однородности (выполняются на одном участке, одним отделом и т.д.).

Операции – это совокупность действий, которые можно отнести на конкретное рабочее место и включить в сменное задание на рабочее место.

Действия – это движения, совершаемые исполнителем для выполнения операций в бизнес-процессе.

В инструкции на рабочее место исполнителя в бизнес-процессе вид работ является разделом, а операции – главами.

Для каждого бизнес-процесса должен быть составлен список видов работ.

3) Схема бизнес-процесса.

Графическое представление последовательности операций в бизнес-процессе.

4) Структура бизнес-процесса.

Для описания бизнес-процесса утверждена единая форма – структура бизнес-процесса.

В графе «*Вид работ*» пишется каждый вид работ бизнес-процесса по очередности выполнения. Первым видом работ в каждом бизнес-процессе является планирование.

В графу «*Операция*» вносится каждая операция данного вида работ в порядке выполнения.

В следующей графе указывается рабочее место и должность исполнителя операции.

В графе «*Момент фиксации операции*» отражается наличие подтверждения выполнения операции:

- руководителем (например, сканирование бейджа исполнителя),
- тем исполнителем, который начинает следующую операцию (например, завешивание оператором заявки, скомплектованной комплектовщиком),
- независимым информационным сигналом (сканирование штрих-кода).

В графу «Проводки: Дт-Кт» вносятся бухгалтерские проводки, присваиваемые определенным моментам фиксации выполнения операций, связанным с перемещением материальных, денежных ресурсов и документов внешнего оборота (накладные, счета-фактуры) между рабочими местами.

Графа «Виды контрольных точек». Различают три вида контрольных точек: контрольная точка по времени, по количеству и по качеству.

Контрольная точка по времени – это сравнение фактического времени начала, окончания и продолжительности операций с установленным в сменном задании (стандартом).

Контрольная точка по количеству – это сравнение фактического количества килограмм, штук, замесов, километров, количества клиентов и других натуральных единиц измерения результатов операции с установленными в сменном задании (стандартом).

Контрольная точка по качеству – сравнение фактического показателя качества со стандартом качества, установленным для данной операции.

В графе «Стандарт» формулируется стандартное значение для данной контрольной точки операции.

В графу «Алгоритм работы с контрольной точкой» вносится последовательность операций, позволяющая определить, соответствует ли фактическое состояние контрольной точки стандарту.

«*Ответственный за работу с контрольной точкой*» – рабочее место руководителя у исполнителя данной операции.

«*Трудоемкость работы с контрольной точкой*» – замеренный норматив времени суммарно на выполнение каждой операции алгоритма работы с контрольной точкой.

«*Отклонение*» – описание отклонения в контрольной точке в сравнении со стандартом.

«*Алгоритм реагирования на отклонения в контрольной точке*» – последовательность операций, которые необходимо произвести ответственному за работу с контрольной точкой в случае отклонения в контрольной точке.

5) Перечень рабочих мест, задействованных в бизнес-процессе.

К каждому бизнес-процессу пишется список рабочих мест исполнителей в данном бизнес-процессе.

6) Система мотивации для каждого рабочего места в бизнес-процессе.

Исполнители, задействованные в бизнес-процессе, должны быть замотивированы на выполнение каждой операции в соответствии со стандартом по времени, по количеству и по качеству для данной операции. Для этого в организованном бизнес-процессе выбираются параметры (временные, количественные, качественные), на основании которых создается такая система мотивации, что исполнитель становится сам заинтересован в быстром, качественном и правильном выполнении каждой порученной ему операции.

7) Наличие производственного плана.

Производственный план является основой каждого бизнес-процесса, так как отвечает на вопрос, когда и сколько нужно какого-либо ресурса – продукции, сырья, запчастей, технического обслуживания и т.д.

Каждый бизнес-процесс начинается с вида работ – планирование.

Пример: бизнес-процесс «Обеспечение основным сырьем» начинается с плана закупки основного сырья, рассчитанного на основе плана выпуска готовой продукции, составленного отделом логистики.

Кроме планов, рассчитанных по нормативным остаткам, существуют также оперативные планы, как, например, в бизнес-процессе «Обеспечение продаж мясопродуктами в РПК» поступающие от торговых представителей заявки являются планом для комплектации.

8) Наличие сменных заданий на каждое рабочее место исполнителя, задействованного в бизнес-процессе.

Сменное задание включает в себя операции, которые поручаются конкретному исполнителю в соответствии с технологией и должны быть выполнены в установленное время начала и окончания операции. На каждое рабочее место исполнителя должно быть составлено сменное задание на дату в соответствии с производственным планом и технологией.

9) Перечень контрольных точек бизнес-процесса.

Все контрольные точки к каждой операции выписываются в перечень и группируются по исполнителям.

10) Алгоритм работы с каждой контрольной точкой бизнес-процесса.

Описывается в структуре бизнес-процесса.

11) Алгоритм реагирования на отклонение в каждой контрольной точке бизнес-процесса.

Описывается в структуре бизнес-процесса.

12) Описание операций в структуре бизнес-процесса по действиям.

На каждое рабочее место исполнителя в бизнес-процессе должна быть составлена инструкция на рабочее место, где виды работ бизнес-процесса являются разделами, а операции – главами.

13) Внесение изменений в инструкции на рабочие места, задействованные в бизнес-процессе.

При организации бизнес-процесса происходит изменение потока, соответственно и изменение всех или нескольких видов работ и операций у исполнителя. Поэтому после организации потока необходимо внести все произошедшие изменения в инструкцию на рабочее место исполнителя.

14) Внесение изменений в контрольный обход с учетом изменений в алгоритме работы.

При организации бизнес-процесса в связи с изменениями видов работ и операций происходит изменение контрольных точек и алгоритмов работы с ними. Потому после изменения бизнес-процесса необходимо изменить контрольные точки и алгоритмы работы с ними в контрольных обходах руководителей исполнителей, задействованных в бизнес-процессе.

15) Встроенность в бухгалтерский учет.

Определенным моментам фиксации выполнения операций, связанным с перемещением материальных, денежных ресурсов или документов внешнего оборота (накладные, счета-фактуры), присваиваются

соответствующие бухгалтерские проводки. Тогда момент приемки выполнения операции бизнес-процесса одновременно является выполнением соответствующей бухгалтерской проводки.

Таким образом, бухгалтерский учет отражает достоверную и своевременную информацию о всех совершенных хозяйственных операциях.

Рассмотрев бизнес-процессы, мы можем далее обратиться к процессам контроля.

Глава 3. Инструкция на каждое рабочее место

1. Состав рабочего места исполнителя.
2. Словарь терминов.
3. Технология работы на рабочее место исполнителя.
4. Техника безопасности.
5. Перечень контрольных точек.
6. Порядок начисления заработной платы.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Раздел 4. Организация процессов контроля

Результатом организации процессов контроля и процессов управления являются инструкции на рабочие места руководителей.

Как говорилось ранее, о корректности протекания процесса мы судим по его состоянию в контрольных точках, то есть сравнивая фактическое состояние со стандартом. Если эти значения не совпадают, то возникает отклонение. При этом сутью работы руководителя на этапе сопровождения и является поиск этих отклонений в контрольных точках и их устранение.

Глава 1. Методы процессов контроля

Для процессов контроля мы используем 5 методов:

- ✓ 1. Обход.
- ✓ 2. Информационная система.
- ✓ 3. Видеонаблюдение.
- ✓ 4. Отчет ответственного за процесс.
- ✓ 5. Инвентаризация.

Обход

В рабочее место руководителя входит определенная территория, включающая в себя рабочие места исполнителей.

Обход – это прохождение руководителя по этой территории с соблюдением определенной последовательности движения и сверки состояний контрольных точек с установленным стандартом.

По результатам обхода руководитель заполняет ведомости обхода.

Информационная система

Одним из результатов организации процессов является их информатизация, в результате чего не требуется личное участие руководителя в процессе поиска отклонений. Этот процесс поручен компьютеру, то есть он сверяет фактическое состояние организованного процесса в контрольной точке со стандартом и формирует ведомость отклонений.

Видеонаблюдение

Видеонаблюдение – это оперативный способ получения выборочной информации о состоянии контрольных точек при помощи визуального наблюдения изображений с видеокамер, подключенных к служебному компьютеру. При выявлении отклонений руководитель должен принять меры по их устранению.

Отчет ответственного за процесс

Отчет ответственного за процесс – это срочное устное сообщение от подчиненного о возникновении отклонений. Оно требует безотлагательного принятия решения руководителем.

Инвентаризация

Инвентаризация – это процесс сверки фактического наличия материальных ценностей с их расчетным количеством.

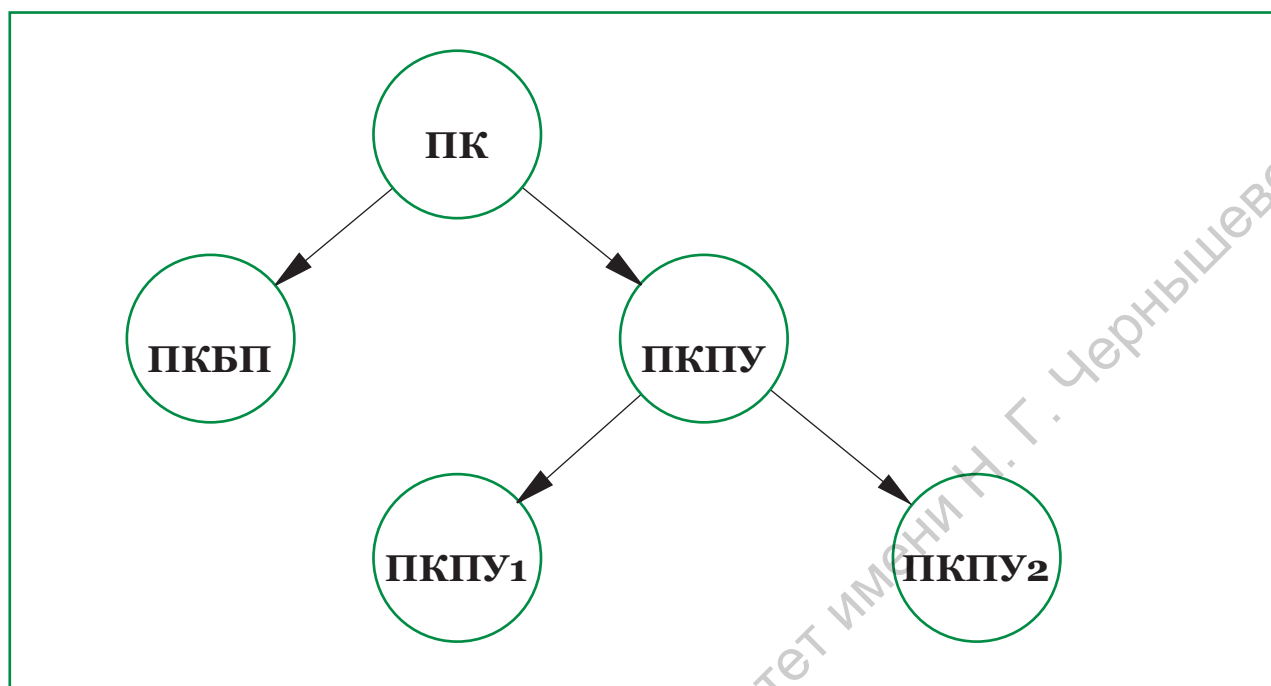
Глава 2. Комплексный контрольный обход (контрольный обход)

Комплексный контрольный обход – это способ работы руководителя на этапе сопровождения, при котором используются все методы контроля для получения полной информации о фактическом состоянии бизнес-процессов и процессов управления.

Контрольные обходы составляются для каждой должности руководителя, при этом на каждую должность руководителя может быть составлен либо один, либо несколько контрольных обходов.

В том случае, если их несколько, руководитель применяет контрольные обходы поочередно в соответствии с временным алгоритмом работы.

Глава 3. Технология процессов контроля



На рисунке представлена структура процессов контроля.

ПК – процессы контроля;

ПКБП – процессы контроля бизнес-процессов;

ПКПУ – процессы контроля процессов управления;

ПКПУ1 – процессы контроля процессов управления 1-го уровня;

ПКПУ2 – процессы контроля процессов управления 2-го уровня.

Процесс контроля бизнес-процессов (ПКБП)

Процессы контроля бизнес-процессов необходимы для того, чтобы понимать, насколько бизнес-процессы протекают корректно, то есть в соответствии с технологией.

При разработке бизнес-процесса определяются его контрольные точки, на которых в дальнейшем и строится процесс контроля бизнес-процесса.

Снимая сигналы о фактическом состоянии бизнес-процесса в каждой контрольной точке и сравнивая его со стандартом, мы и определяем соответствие состояния бизнес-процесса установленному стандарту.

Бизнес-процессы поручены исполнителям, процессы контроля бизнес-процессов (ПКБП) поручены руководителям всех уровней управления.

В зоне ответственности руководителей 1-го уровня – это единственный порученный им процесс контроля.

А руководителям, начиная со 2-го уровня и выше, кроме ПКБП, еще поручен и ПКПУ – процесс контроля процессов управления.

Процессы контроля процессов управления (ПКПУ)

Процессы контроля процессов управления необходимы для того, чтобы понимать, насколько процессы управления, используемые руководителями, находящимися в подчинении у руководителей следующего уровня, протекают корректно (то есть в соответствии с технологией) и достигают поставленных целей.

В отличие от бизнес-процессов, процессы управления должны проводиться не только по установленному алгоритму, но и с определенным отношением руководителя («с душой», «зажигательно»).

Если каждый исполнитель, участвующий в бизнес-процессе, будет работать в полном соответствии с инструкцией на свое рабочее место, то это и будет необходимым и достаточным условием для получения гарантированного результата, ожидаемого от бизнес-процесса.

Для процессов управления алгоритм проведения и технология проведения процессов управления являются необходимыми, но недостаточными условиями для достижения результата процесса управления, так как предметом воздействия в процессе управления является человеческое сознание, а не товарный поток, как в случае бизнес-процесса.

Процессы контроля процессов управления 1-го уровня (ПКПУ1)

Из самого названия – процессы контроля процессов управления (ПКПУ) – следует, что предметом процесса контроля процессов управления является контроль процессов управления. Так как управление начинается на 1-м уровне, соответственно контроль этого управления начинается со 2-го уровня управления.

организация процессов контроля

Руководители 2-го уровня ответственны за то, как управляют исполнителями подчиненные им руководители 1-го уровня.

Таким образом, они должны понимать, как фактически происходит это управление, и корректировать его в случае необходимости.

Для этого они применяют в своей работе процессы контроля процессов управления 1-го уровня и процессы управления 2-го уровня. То есть процессы управления 2-го уровня необходимы для коррекции руководителей 1-го уровня при проведении ПУ1.

Процессы контроля процессов управления 2-го уровня (ПКПУ2)

Руководители 3-го уровня ответственны за то, как управляют своими подчиненными руководители 2-го уровня. Для этого они должны понимать, как фактически происходит управление на 2-м уровне, и корректировать его в случае необходимости.

Для этого они применяют в своей работе процессы контроля процессов управления 2-го уровня и процессы управления 3-го уровня (ПУ3).

В ПКПУ2 необходимо выяснять, как управляют руководители 1-го уровня исполнителями и как руководители 2-го уровня управления руководят менеджерами 1-го уровня. То есть в результате ПКПУ2 мы получаем оценку работы руководителей 2-го уровня и подчиненных им руководителей 1-го уровня.

Глава 4. Стандарты процессов контроля

Каждая из рассмотренных технологий процессов контроля имеет свои стандарты.

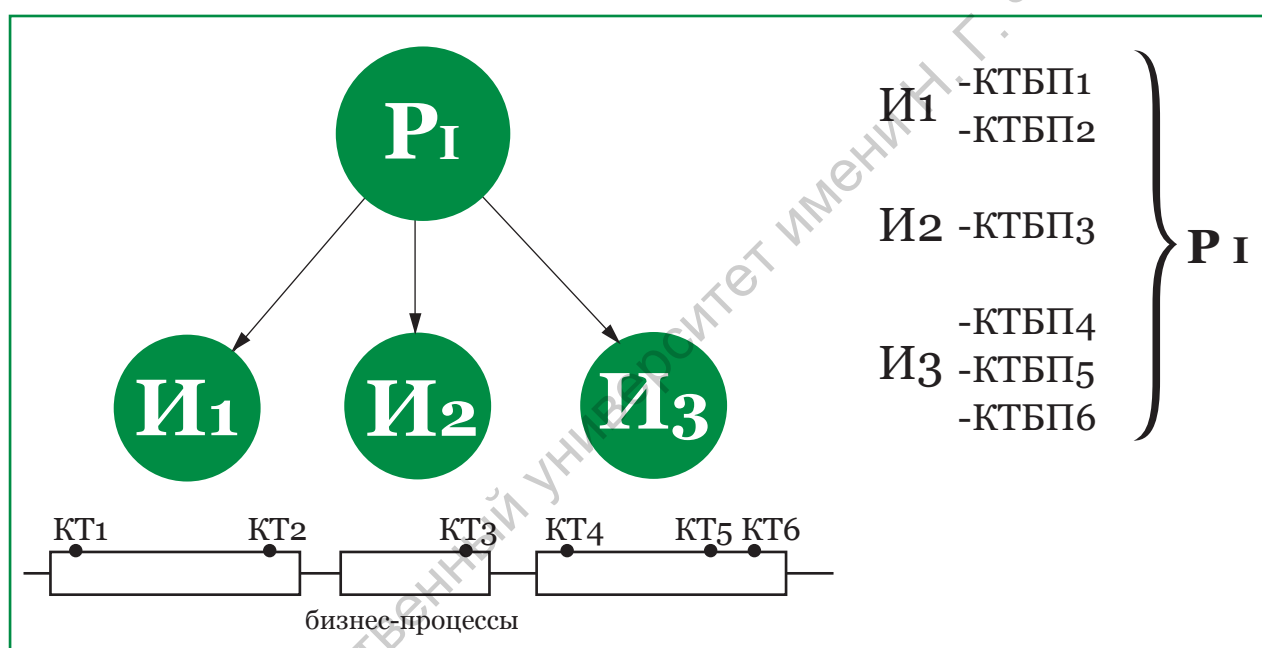
Перечень контрольных точек бизнес-процессов, закрепленных за руководителями 1-го уровня

Бизнес-процессы поручены исполнителям. О корректности их протекания мы судим по фактическому состоянию контрольных точек бизнес-процессов. С этой целью при проектировании бизнес-процессов мы определяем перечень этих контрольных точек.

Каждая контрольная точка находится в зоне ответственности того

или иного исполнителя, а все контрольные точки, за которые он ответственен, являются неотъемлемой частью инструкции на рабочее место исполнителя.

Каждый руководитель 1-го уровня имеет закрепленных за ним исполнителей. Перечень КТБП, закрепленных за руководителями 1-го уровня, – это совокупность контрольных точек бизнес-процессов его подчиненных. Этот перечень КТБП является неотъемлемой частью инструкции на каждое рабочее место руководителя.



Алгоритм работы с каждой контрольной точкой бизнес-процесса

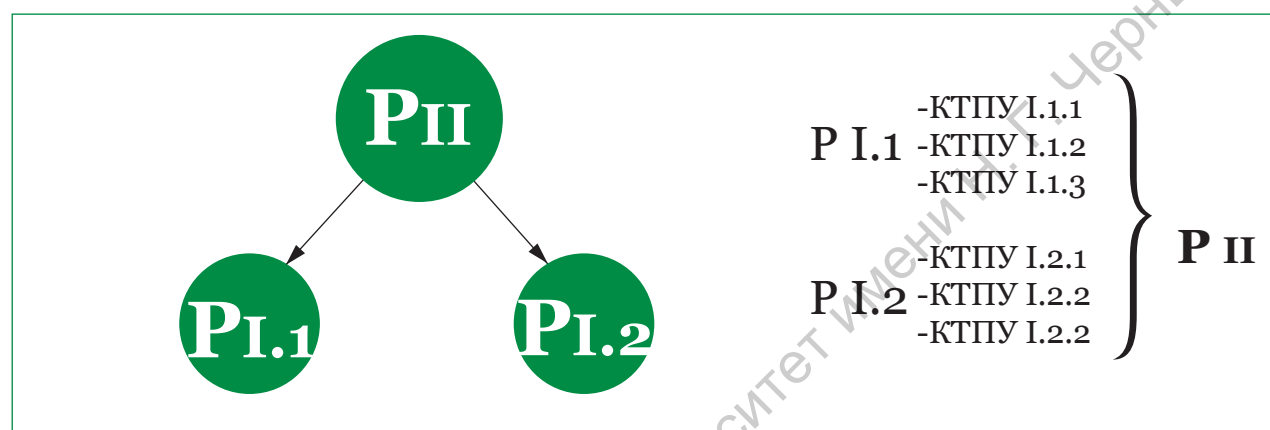
При работе с каждой контрольной точкой мы должны иметь две оценки ее состояния – стандартное и фактическое.

Если фактическое состояние отличается от стандартного, мы имеем отклонение, которое руководители должны устранить, то есть устранить некорректность протекания бизнес-процессов. Если фактическое состояние соответствует стандартному, то отклонение равно нулю, что свидетельствует о корректном протекании бизнес-процесса.

Прежде всего мы должны знать стандартное состояние каждой контрольной точки и уметь правильно снимать сигнал о фактическом состоянии КТ.

Алгоритм работы с каждой КТБП описывает порядок снятия фактического сигнала с КТБП, его сравнение со стандартным и получение отклонения.

Такой алгоритм работы составляется для каждой КТБП. Алгоритм работы с каждой КТБП является неотъемлемой частью рабочего места руководителя (РМР).



Перечень контрольных точек процессов управления, закрепленных за руководителями 2-го уровня

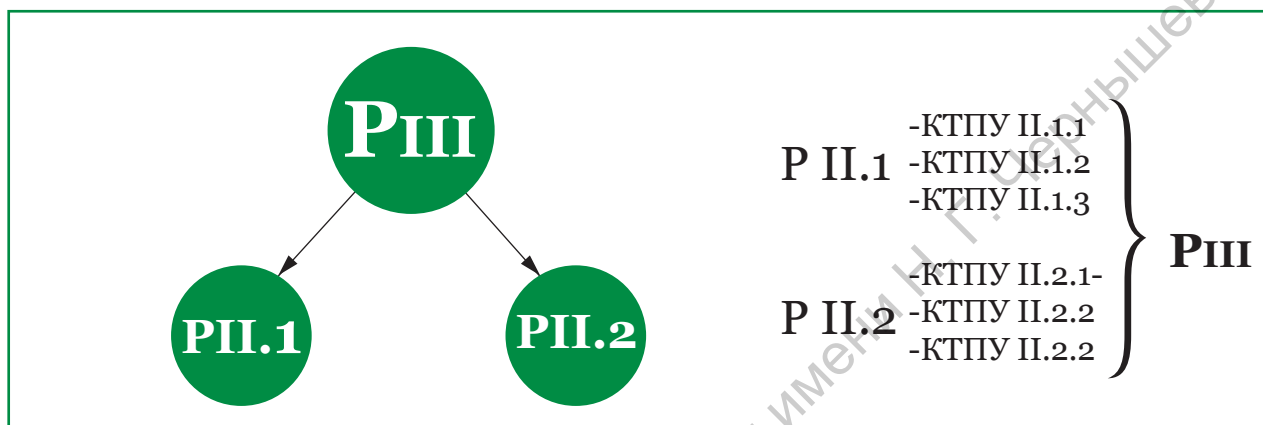
Руководители 2-го уровня имеют в подчинении руководителей 1-го уровня, которым в свою очередь подчинены исполнители. Руководители 2-го уровня отвечают за все БП, порученные подчиненным им руководителям 1-го уровня и их исполнителям. Кроме этого руководители 2-го уровня отвечают за то, как руководители 1-го уровня проводят процессы управления. Для того чтобы быть уверенным в том, что ПУ руководителями 1-го уровня проводятся корректно, то есть в соответствии с технологиями управления, используются КТПУ1.

Перечень контрольных точек процессов управления, закрепленных за руководителями 3-го уровня

Руководителям 3-го уровня подчинены руководители 2-го уровня. Совокупность обязанностей подчиненных ему руководителей 2-го уровня входит в зону ответственности руководителя 3-го уровня. Кроме этого, руководители 3-го уровня должны быть уверены, что руководители 2-го уровня правильно применяют ПУ к руководителям 1-го уровня и

умеют научить руководителей 1-го уровня управлять исполнителями. Для этого руководители 3-го уровня применяют КТПУ, закрепленные за руководителями 3-го уровня (КТПУ₂).

Алгоритм работы с каждой КТПУ



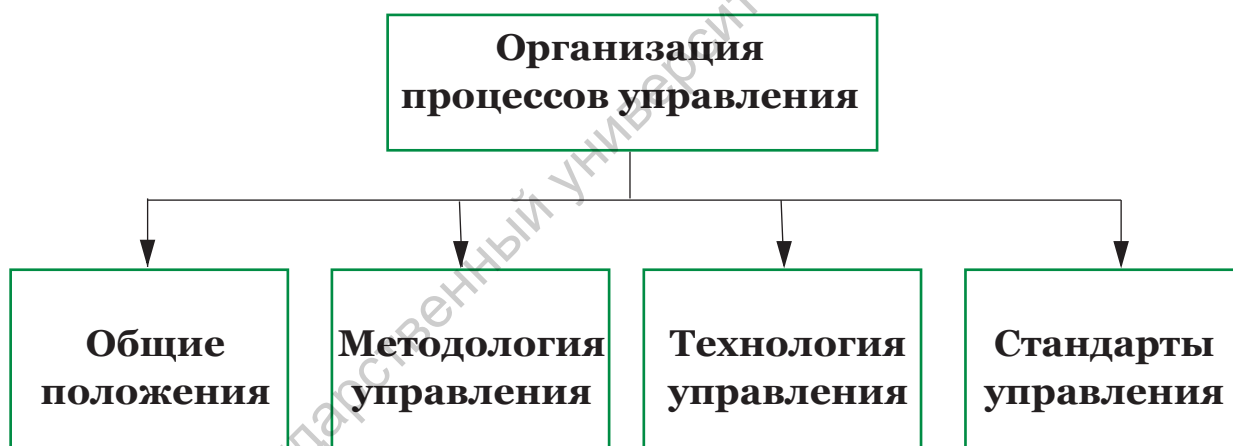
По аналогии с КТБП мы также должны знать две оценки КТПУ – стандартную и фактическую. Если фактическое состояние отличается от стандартного, мы имеем отклонение, которое должны устранить, то есть устранить некорректность протекания ПУ. Если фактическое состояние соответствует стандартному, отклонение равно нулю, что свидетельствует о корректном протекании ПУ. Для выполнения этой работы мы должны знать стандартное состояние каждой КТПУ и должны уметь правильно снимать сигнал о фактическом состоянии КТ.

Раздел 5. Организация процессов управления

Понимая, что такое бизнес-процессы и процессы контроля, давайте рассмотрим, что же такое процессы управления и какую роль они играют в нашей компании.

Организация процессов управления включает в себя:

- ✓ общие положения;
- ✓ методологию управления;
- ✓ технологию управления;
- ✓ стандарты управления.



Процессное управление персоналом мы понимаем как целенаправленную последовательность действий по обеспечению соответствия персонала стандартам корпоративной культуры.

Эти действия руководителя в отношении сотрудника всегда осуществляются в ходе общения.

Общение – это когда люди разговаривают друг с другом напрямую, однако, когда мы к живому общению начинаем добавлять другие способы передачи информации, например телефон, компьютер, документы, термин «общение» мы заменяем на термин «коммуникация». Поскольку мы общаемся друг с другом не только напрямую, но при помощи вы-

шеперечисленных технических средств, нам целесообразнее использовать термин «коммуникация».

Что такое коммуникация?

Коммуникация – это воздействие на другого человека в процессе передачи-получения информации.

Как коммуникация может быть управлением?

Это видно из самого определения.

В процессе передачи информации от человека к человеку осуществляется воздействие на него, которое изменяет его сознание и поведение.

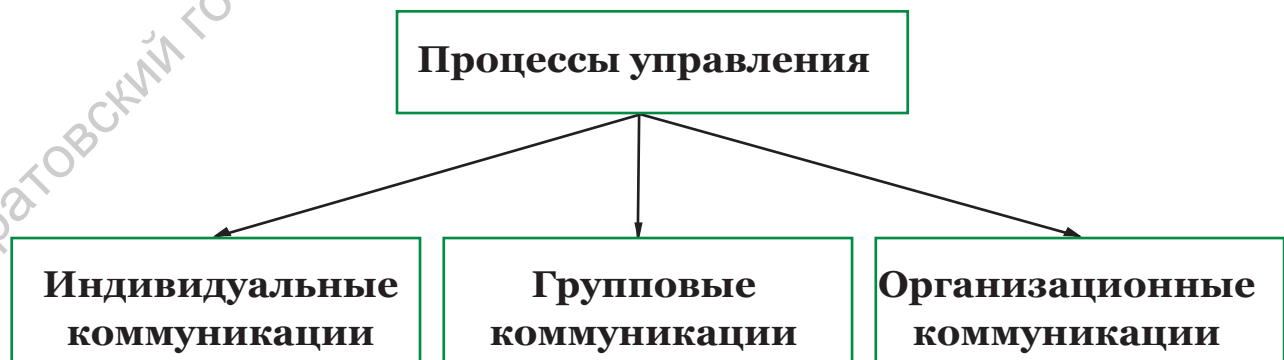
О каком поведении мы говорим в концепции корпоративного управления?

Стандарт поведения – отсутствие отклонений в бизнес-процессах и в стандартах корпоративной культуры.

Для обеспечения такого стандарта мы применяем процессы управления.

Глава 1. Структура процессов управления

- ✓ Индивидуальные коммуникации.
- ✓ Групповые коммуникации.
- ✓ Организационные коммуникации.



На данной схеме мы видим полную структуру процессов управления.



Индивидуальные коммуникации как процесс управления

Индивидуальная коммуникация – это личное общение между руководителем и подчинённым, в ходе которого руководитель изменяет сознание и поведение подчинённого в соответствии с задачей.

Мы используем 10 основных форм индивидуальной коммуникации:

1. Встреча при приёме на работу.
2. Личная встреча.
3. Встреча для обучения.
4. Встреча для выдачи задания.

5. Встреча при отклонениях.
6. Встреча для получения обратной связи по выполнению задания.
7. Встреча при временном замещении должности.
8. Встреча при переводе на другую должность.
9. “Прощальная встреча”.
10. Встреча для подведения итогов за период.

Групповые коммуникации как процесс управления

Групповые коммуникации – это общение между руководителем и подчинёнными, в ходе которого руководитель изменяет сознание и поведение группы подчиненных в соответствии с задачей.

Главное отличие групповой коммуникации от индивидуальной – количество участников и использование руководителем публичного стиля общения, в то время как в индивидуальной коммуникации используется личностный стиль.

Мы используем 7 основных форм групповой коммуникации:

- 1.Собрание утром перед началом работы.
- 2.Собрание вечером после окончания работы.
- 3.Встреча для корректировки по отклонениям.
- 4.Презентация идеологии.
- 5.Встреча для подведения итогов за период.
- 6.Встреча для обучения и получения обратной связи.
- 7.Встреча для получения обратной связи по идеологии.

Организационные коммуникации – это мероприятия, посвященные определенным информационным поводам, в ходе которых руководитель опосредованно (или напрямую) переводит, изменяет сознание и отношение подчиненных к организации с существующего на желаемое в соответствии со стандартами корпоративной культуры.

Главное отличие организационной коммуникации от индивидуальной и групповой – возможность использования печатных и технических средств (корпоративная газета, система служебных коммуникаций, музыка, акустическое оборудование и другое).

Мы используем несколько информационных поводов для осуществления организационных коммуникаций:

1. Календарные праздники.
2. Внутрикorporативное событие (например, открытие РПК).
3. Корпоративный университет.

Глава 2. Методология процессов управления

Рассмотрев общие положения и структуру процессов управления, перейдем к следующей составной части организации процессов управления.

Методология процессов управления включает в себя:

- ✓ Алгоритм процессов управления.
- ✓ Алгоритм эффективной коммуникации.
- ✓ Методики обучения.
- ✓ Методики воспитания.



Алгоритм процессов управления

Алгоритм изменения поведения имеет 3 этапа:

1. Изменение знаний – обучение
2. Изменение отношения – воспитание
3. Изменение поведения – комплексное воздействие через обучение, воспитание и моделирование.

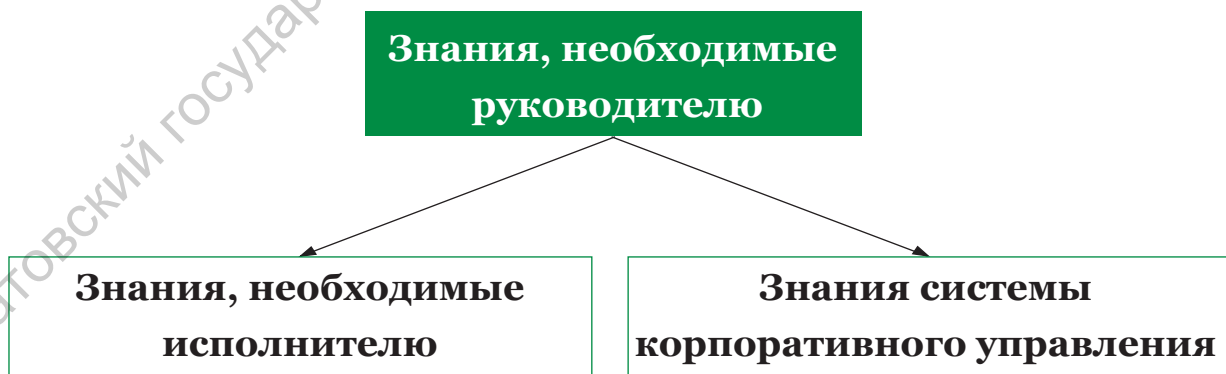
О каких знаниях мы говорим в концепции корпоративного управления?



Мы можем сказать, что знания делятся на две группы: обязательные для исполнителя и обязательные для руководителя. При этом знания, необходимые исполнителю, полностью входят в состав знаний, необходимых для руководителя.

Знания, необходимые исполнителю:

- ✓ Знание инструкции на рабочее место.
- ✓ Знание контрольных точек.
- ✓ Знание идеологии и стандартов корпоративной культуры.



Знания, необходимые руководителю:

- ✓ Знания, необходимые исполнителю.
- ✓ Знания системы корпоративного управления.

Знания и их применение



Рассмотрев структуру знаний в концепции корпоративного управления, следует отметить, что нас интересуют не знания сами по себе, а знания с умением их применять и с навыками их применения.

Из представленной схемы мы видим, что при обучении нам потребуются не только абстрактные знания, но и умение их применять, и навыки их применения.

Существуют два принципа обучения:

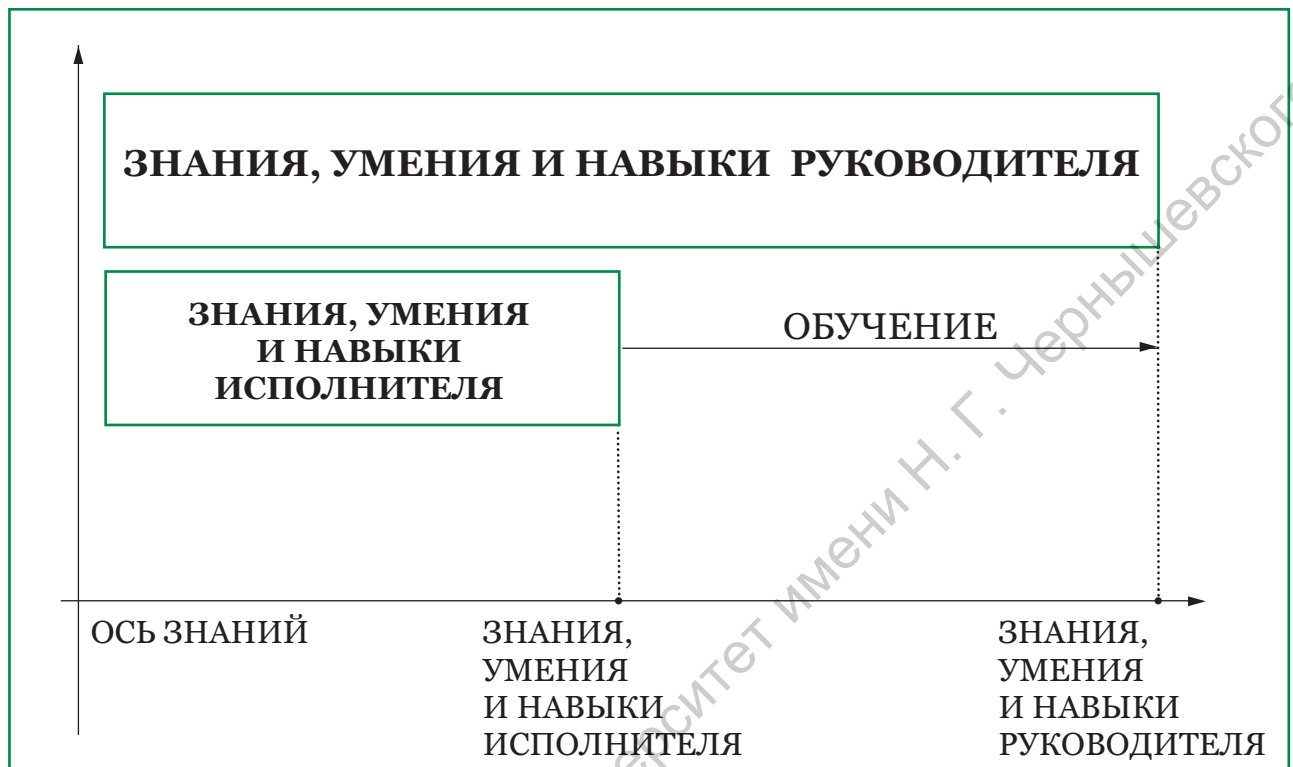
1. **Делай как я.**
2. **Делай, как я говорю.**

В первом случае руководитель на своем примере показывает, как нужно выполнять работу, укладываясь в сроки и нормативы, и таким образом он обучает сотрудника.

Во втором случае руководитель вызывает сотрудника в кабинет и объясняет «на пальцах», как нужно выполнять работу.

В первом случае сотрудник видит живой пример, поэтому воспринимает знания как истину и понимает, что этим навыкам можно научиться. Во втором случае он может воспринимать полученные знания как фантазию.

Передача знаний и формирование умений и навыков руководителя.



Обучение возможно, только если знаний, умений и навыков у руководителя больше, чем у исполнителя.

На представленном рисунке мы видим суть процесса обучения – передачу знаний и формирование умений и навыков руководителя.

Обучение возможно, только если знаний, умений и навыков у руководителя больше, чем у исполнителя.

О каком отношении мы говорим в концепции корпоративного управления?

Отношение – искреннее принятие корпоративных знаний и ценностей и их применение.

Изменение отношения – это устойчивое изменение восприятия ситуации, действия, события, поведения, которое обеспечивает активную реакцию на отклонения от стандарта.

Человек с измененным отношением не допускает повторного отклонения. Задача руководителя – добиться желаемого отношения сотрудника к действию, событию, поведению. Другими словами, в процессе изменения отношения мы убеждаем исполнителя в том, что такое хорошо и что такое плохо, то есть проводим различия между хорошим и плохим, доходчиво объясняя, почему что-то плохо и почему что-то хорошо.

Результатом изменения отношения должно быть устойчивое понимание исполнителем сути отклонения, его вредности и необходимости его не допускать, но мало того, что исполнитель говорит нам правильно, основным критерием все-таки будет изменение действий исполнителя по недопущению будущих отклонений, то есть реальное и осознанное изменение поведения.

Способность руководителя передать исполнителю наше понимание того, что такое хорошо и что такое плохо, является необходимым условием его соответствия должности.

Не всегда удается убедить исполнителя с первого раза, это означает, что руководителю в своей первой попытке не удалось быть убедительным, а значит, встречу можно повторить, более полно учитывая особенности личности исполнителя. При этом количество встреч по одному и тому же отклонению не должно быть более 2–3.

Трудности при изменении отношения могут возникать в случае, когда исполнитель не мотивирован на правильное поведение. А мотивация – это осознанная потребность. Другими словами, для того чтобы мотивировать исполнителя на правильное поведение, необходимо убедить его в том, что это поведение необходимо ему самому, потому что его личные потребности совпадают с потребностями компании.

Это основной способ изменения отношения, но, конечно же, не единственный.

Воспитание

Воспитание – процесс встраивания работника в нашу корпоративную культуру. Руководитель должен уметь обучать и должен уметь воспитывать подчиненных ему исполнителей.

Воспитание исполнителя – приведение поведения исполнителя в соответствие с корпоративными ценностями.

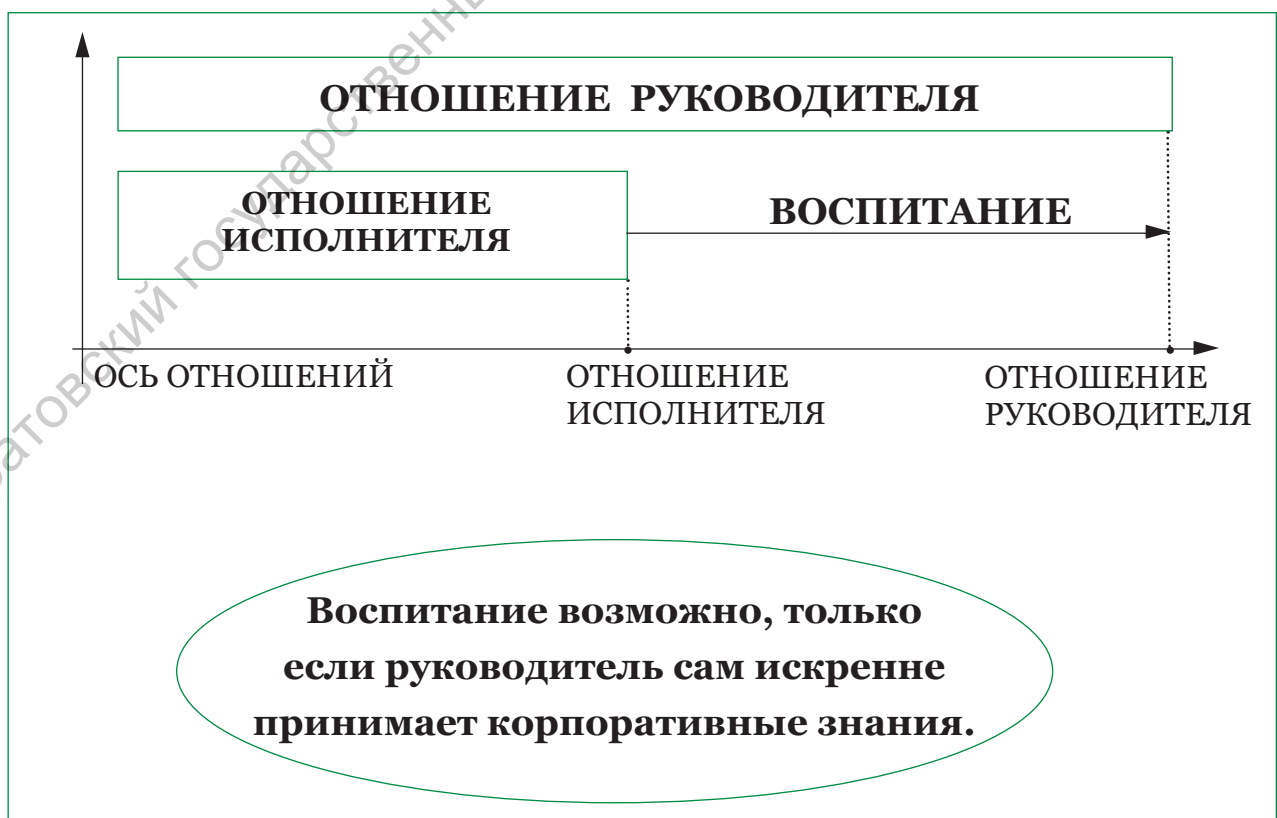
Процесс воспитания

Процесс воспитания состоит в постоянной передаче руководителем положительного отношения к стандартам корпоративной культуры своим сотрудникам.

Глаголы (гореть и зажигать) из нашей идеологии, принятой в Концерне, характеризуют наше отношение к корпоративным знаниям и их применению.

Формирование отношения исполнителя

Воспитание возможно, только если руководитель сам искренне принимает корпоративные знания.



Моделирование

Моделирование – это повторение исполнителем поведения руководителя, то есть руководитель является в данном случае влиятельной моделью для подчиненного.

Модель – это образец для подражания.



Моделирование – очень важная часть алгоритма процесса управления.

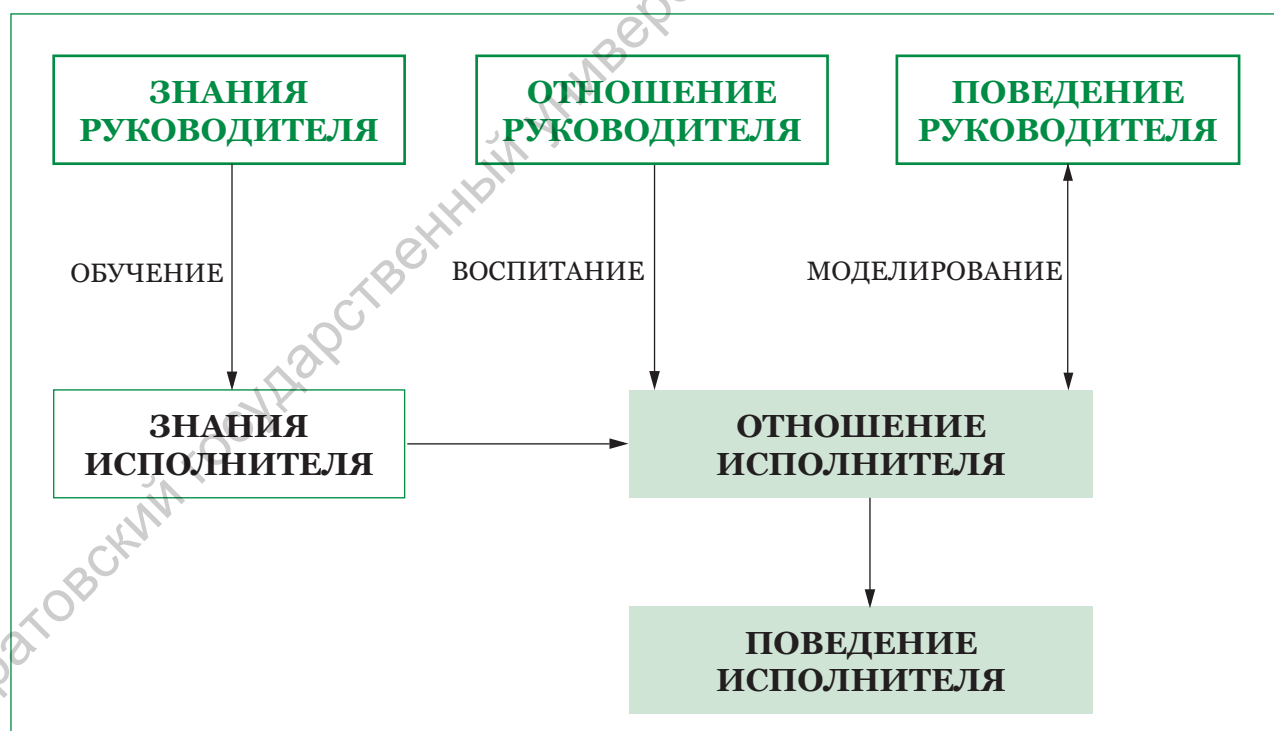
Умение передавать знания, то есть обучать, умение быть убедительным в формировании отношения подчиненного к работе – очень важные, но недостаточные качества, для того чтобы быть успешным руководителем. Кроме этого, поведение руководителя зачастую оказывает решающее влияние на отношение исполнителя, а значит, и на его поведение. То есть можно говорить очень правильные вещи и быть убедительным, но если только подчиненный видит, что в своей работе руководитель ведет себя не так, как говорит, все сказанное сразу же обесценивается. Здесь необходимо пояснить, что первые два этапа алгоритма процесса управления – обучение и воспитание – апеллируют к сознанию, а третий этап – моделирование – воспринимается бессознательным напрямую. А бессознательное, как вы знаете, это 95% нашей психики, поэтому влияние поведения руководителя на поведение подчиненного намного более сильное, чем его способности обучать и воспитывать при помощи слов. Именно поэтому мы применяем принцип «делай как я» и можем даже его расширить до: «относись как я», «переживай за результат так же, как я переживаю за результат», «будь таким же равнодушным, как я», «считай недопустимым в работе то, что я считаю недопустимым», «считай правильным и необходимым то, что я считаю правильным и необходимым», «будь таким же ответственным, как я».

Следует также отметить, что абсолютно бесполезно изображать из себя равнодушного руководителя, в душе не будучи таким. Как мы

уже говорили, моделирование происходит бессознательно, а бессознательное не ошибается, его нельзя обмануть. И руководитель, который лицемерит, может воспитать только лицемеров. Именно поэтому подчиненные являются отражением руководителя. Когда руководитель сталкивается в очередной раз с одним и тем же отклонением подчиненного, он должен задать себе вопрос: искренен ли я в своем отношении к этому отклонению? Считаю ли я сам возможным его устранить?

Изменение поведения исполнителя

Изменение поведения исполнителя – сложный процесс, который, в первую очередь, является следствием изменения его отношения. А на изменение отношения влияют несколько факторов. Предлагаемая схема, на наш взгляд, полностью описывает алгоритм действия руководителя при формировании корпоративной культуры.



Таким образом:

1. Для того чтобы изменить поведение подчиненного, нужно изменить его отношение.
2. Отношение подчиненного изменяется:
 - а) изменением знаний подчиненного (обучением),

- б) передачей отношения руководителя к делу, подчиненному (воспитанием),
- в) моделированием подчиненным поведения руководителя (повторением).

Как мы видим из представленной схемы, поведение руководителя влияет на поведение исполнителя, но не напрямую, а через отношение исполнителя.

Руководителем может быть только человек, отвечающий следующим требованиям:

1. Наличие знаний, умений и навыков их применения.
2. Искреннее принятие корпоративных знаний.
3. Отсутствие отклонений от стандартов корпоративной культуры в собственном поведении.

Все эти качества необходимы, но недостаточны для того, чтобы быть эффективным руководителем. Необходимо еще наличие лидерских качеств, то есть способность убеждать и вести за собой. Что касается нашего Концерна, то при назначении на должность руководителя мы анализируем наличие этих качеств и пытаемся предугадать (спрогнозировать), как у человека получится их раскрыть.

Как мы уже говорили, изменить поведение исполнителя возможно, только изменив его сознание, другими словами, критерий успешности изменения сознания – изменение поведения подчиненных.

Оценка отношения осуществляется также через поведение.

Алгоритм эффективной коммуникации

Рассмотрев алгоритм процесса управления, рассмотрим алгоритм эффективной коммуникации.

Коммуникация – это воздействие на другого человека в процессе передачи-получения информации. Мы считаем, что любое воздействие есть управление, таким образом, используя алгоритм эффективной коммуникации, мы повышаем эффективность нашего управления.

Для выстраивания эффективной коммуникации мы используем алгоритм из пяти шагов (нейро-лингвистическое программирование):

1. Калибровка или сбор информации.
2. Присоединение к собеседнику.
3. Ведение.
4. Формирование результата.
5. Программирование будущего.

Эти знания являются обязательными для всех руководителей и для некоторых должностей исполнителей.

Глава 3. Технологии процесса управления

1. Алгоритм реагирования на отклонения в каждой контрольной точке.
2. Технологии ПУ1 — индивидуальные коммуникации.
3. Технологии ПУ1 — групповые коммуникации.
4. Технологии ПУ2 — индивидуальные коммуникации.
5. Технологии ПУ2 — групповые коммуникации.
6. Технологии ПУ3 — индивидуальные коммуникации.
7. Технологии ПУ3 — групповые коммуникации.
8. Технологии ПУ3 — организационные коммуникации.

Алгоритм реагирования на отклонения в каждой контрольной точке

Для управления мы применяем принцип управления по отклонениям. При наличии отклонения необходимо действовать в соответствии с алгоритмом реагирования:

1. Регистрация отклонения.
2. Устранение отклонения.
3. Поиск первопричины отклонения.
4. Устранение первопричины отклонения.

Регистрация отклонения

Регистрация отклонения организуется в каждой компании по определенному алгоритму. Она необходима для того, чтобы руководители были уверены, что ни одно зарегистрированное отклонение не осталось невыясненным и неустраненным.

Устранение отклонения

Отклонения бывают разной степени сложности. Некоторые из них можно устранить оперативно, то есть потребовав устранения отклонения от исполнителя, другие же можно устранить только через включение в сменное задание другому исполнителю. При этом, если мы включаем устранение отклонения исполнителю через сменное задание, то автоматически включается и контроль за устранением этого отклонения в ежедневный план работы руководителя, ответственного за подразделение, в котором произошло отклонение.

Но если мы просто устраняем отклонение, не поняв его первопричину, то мы обречены на постоянное устранение такого рода отклонений, поэтому очень важно найти первопричину этого отклонения. Следующим этапом алгоритма реагирования на отклонение является поиск первопричины.

Поиск первопричины отклонения

Трудоемкость поиска первопричины тоже бывает разной. В некоторых случаях первопричина очевидна и ее может выявить и устранить руководитель 1-го уровня, ответственный за исполнителя, ставшего первопричиной отклонения. В других случаях, когда первопричина находится в зоне ответственности другого руководителя 1-го уровня, – это может решить руководитель 2-го уровня.

Но часто встречаются отклонения, для обнаружения первопричины которых требуется провести служебное расследование. Служебное расследование проводится силами подразделения процессов контроля. Результатом таких расследований является ФИО первопричины отклонения. Под первопричиной отклонения мы понимаем недостатки обучения или воспитания исполнителя руководителем. Так как каждый исполнитель имеет ФИО, то под термином «ФИО первопричины», мы понимаем ФИО исполнителя, требующего коррекции через обучение или воспитание.

После обнаружения первопричины отклонения необходимо определить, в чем состоит эта первопричина. Как мы уже говорили, это могут

быть изъяны обучения или воспитания, то есть исполнитель не умеет или не хочет работать по инструкции. Поэтому, применяя процессы управления, мы должны изменить знания либо отношение исполнителя или скорректировать его руководителя, то есть руководителя 1-го уровня, который является моделью подражания для исполнителя.

Применяя процесс управления, следует использовать матрицы реагирования на отклонения, но нельзя сводить процессы управления только к примитивной работе по матрице, ведь конечная цель процессов управления – устойчивое изменение сознания, то есть ценностные изменения личности, когда в процессе управления мы объясняем, что такое хорошо и что такое плохо в соответствии с нашей системой ценностей. Если для такого изменения сознания нам необходимо применять различные меры поощрения и взыскания, то мы должны их применять, но не потому, что «так положено в соответствии с матрицей», а потому, что используем меры наказания как еще один инструмент для изменения сознания. При этом необходимо помнить, что в соответствии с алгоритмом процессов управления наша конечная задача – изменить поведение исполнителя через изменение его знания и отношения.

Применение процессов управления – задача творческая, ее нельзя решить, бездумно озвучивая предложенные технологии. Для того чтобы процессы управления были эффективными и достигали своей цели, руководитель должен вкладывать свою душу. Это значит, что, применяя процессы управления, он должен страстно желать быть успешным в достижении целей процессов управления, то есть он должен искренне посвящать себя этой работе – изменению сознания подчиненных. Соответственно, и его сознание должно быть на высоком уровне, то есть он должен обладать знаниями, которые может передать подчиненному, должен иметь такое отношение к работе, которое позволило бы «зажигать» своих подчиненных. Он должен уметь передавать свое отношение к работе своим подчиненным, ему должно быть это интересно, и он должен делать это каждый день.

Руководитель не должен забывать НИ НА МИНУТУ, что он является влиятельной моделью для своих подчиненных, и то, какие у него подчиненные, характеризует его как руководителя.

Если его подчиненные «недостойны повышения», то значит, руководитель не состоялся как РУКОВОДИТЕЛЬ.

Понимая, что работа руководителя – занятие творческое, мы предлагаем варианты применения алгоритма процесса управления на практике, это делается не для того, чтобы узаконить, что и в каком случае должен говорить руководитель. Мы всего лишь предлагаем примеры того, как можно применять алгоритм процесса управления в процессах управления.

Все встречи делятся на 3 группы по структуре алгоритма их проведения.

В первую группу входят 2 встречи (встреча для знакомства и прощальная встреча), они не предполагают использования таких процессов, как обучение, воспитание и контроль. Поэтому их алгоритм представлен тремя основными частями:

1. Вступительная
2. Основная
3. Заключительная

Во вторую группу входят встречи, где есть обучение и воспитание и не предполагаются процессы контроля, так как речь идет о завершённых действиях (Встреча при приеме на работу, Прощальная встреча 2, Встреча для получения и передачи обратной связи по выполнению задания, Встреча для подведения итогов за период).

В третью группу входят встречи, где есть обучение, воспитание и контроль, — это большинство индивидуальных встреч.

Технологии процессов управления.

Индивидуальные коммуникации.

Встреча для знакомства

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу
----------	---------------------	---

2	Основная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Получить информацию о сотруднике (семья, образование, мотивация, места работы, сфера интересов, что думает о работе) 3. Определить тип личности человека, его сильные и слабые стороны, определить меры необходимой помощи сотруднику на рабочем месте. 4. Оценить перспективы дальнейшего сотрудничества
3	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку

Прощальная встреча

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.3 Подойти к сотруднику 2.4 Произнести вступительную фразу
2	Основная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сообщить об увольнении 2. Указать причину увольнения, привести аргументы, связанные с деятельностью сотрудника, но не с его личностью 3. Объявить порядок действий при увольнении
3	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку

Встреча при приеме на работу

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора. 2. Презентация распорядка работы. Условий и правил. (Сообщение основных сведений по регламенту) 3. Экскурсия на участок
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность выполнения регламента и соблюдения стандартов корпоративного поведения, используя идеологию 2. Объяснить отрицательные последствия несоблюдения регламента используя идеологию
4	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дать инструкцию по дальнейшим действиям 2. попрощаться с сотрудником 3. Заполнить личную карточку

Встреча для получения и передачи обратной связи по выполнению задания

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Сравнить полученный результат с ожидавшимся результатом 3. Сделать анализ того, что получилось и что не получилось

3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческое решение 2. Объяснить, что сотрудник сделал правильно и как это важно, используя идеологию, дать положительную оценку его деловым качествам. 4. Объяснить, что сотрудник сделал неправильно, используя идеологию, дать рекомендации по усовершенствованию его деловых качеств
4	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку

Встреча для подведения итогов за период

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Сравнить полученные результаты с ожидавшимися 3. Сделать анализ того, что получилось и что не получилось
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческое решение 2. Объяснить, что сотрудник сделал правильно и как это важно, используя идеологию, дать положительную оценку его деловым качествам. 3. Объяснить, что сотрудник сделал неправильно, используя идеологию, дать рекомендации по усовершенствованию его деловых качеств
4	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку

Встреча для обучения

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Рассказать часть инструкции на рабочем месте (часть регламента, часть правил поведения) 3. Показать, как применить полученные знания на практике 4. Дать сотруднику возможность выполнить самостоятельно действия либо повторить то, что он узнал 5. Поправить ошибки 6. Дать обратную связь сотруднику 7. Дать повторно выполнить действия или повторить то, что он узнал. 8. Перейти к следующей части и продолжить обучение до конца.
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность соблюдения инструкции, используя идеологию (регламента, правил). 2. Объяснить отрицательные последствия несоблюдения инструкции, используя идеологию (регламента, правил)
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудником важности работы по инструкции (соблюдения регламента, правил)
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку
6	Сопровождение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в соответствии поведения сотрудника стандартам инструкции (регламента, правил), используя КТПУ

Встреча при переводе на другую должность

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Запланировать встречу по обучению инструкции на новое рабочее место (регламенту)
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обосновать важность события с точки зрения идеологии 2. Объяснить отрицательные последствия неперехода на другую должность
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудником важности работы на новом рабочем месте
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку
6	Сопровождение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в соответствии поведения сотрудника стандартам инструкции на новое рабочее место, используя КТБП, КТПУ

Встреча для выдачи задания

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
---	---------------------	---

2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Охарактеризовать сложившуюся ситуацию (что произошло, причина возникновения задания) 3. Объяснить, что нужно делать 4. Описать контрольные точки результата 5. Определить необходимые для решения задачи ресурсы 6. Описать действия по выполнению задания 7. Определить сроки по выполнению задания 8. Определить формы контроля
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность выполнения задания, используя идеологию 2. Объяснить отрицательные последствия невыполнения задания, используя идеологию
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудником важности выполнения задания
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку
6	Сопровождение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в соответствии действий сотрудника инструкциям по выполнению задания, используя КТБП, КТПУ

Встреча по отклонению

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
---	---------------------	---

2	Обучение – изменение знаний	1. Обозначить цель разговора. Обозначить отклонение 2. Проверить знание стандарта в КТ а) если не знает — провести обучение б) если знает — перейти к шагу 3 воспитание
3	Воспитание – изменение отношений	1. Объяснить важность КТ в БП и необходимость выполнять требования инструкции, используя идеологию (что такое хорошо) 2. Объяснить отрицательные последствия невыполнения инструкции, используя идеологию (что такое плохо) 3. Управленческое решение 4. Программирование будущего
4	Заключительная часть	1. Убедиться в понимании исполнителя важности КТ и в его убежденности не повторять отклонение
5	Сопровождение	1. Убедиться в изменении поведения через отсутствие отклонения в этой КТ в будущем

Встреча при временном замещении на должность

1	Вступительная часть	1. Подготовка к встрече 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника – взять и ознакомиться 2. Начало встречи 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	1. Обозначить цель разговора 2. Запланировать встречу по обучению инструкции на новое рабочее место (регламенту)
3	Воспитание – изменение отношения	1. Обосновать важность события с точки зрения идеологии 2. Объяснить отрицательные последствия неперехода на другую должность

4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудником важности работы на новом рабочем месте 2. Убедиться в соответствии поведения сотрудника стандартам инструкции на новое рабочее место, используя КТБП, КТПУ
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудником 2. Заполнить личную карточку

Технологии процессов управления.

Групповые коммуникации.

Собрание в начале смены

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Основная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить производственные цели на день 2. Обозначить общие новости, новости подразделения 3. Отметить присутствующих сотрудников 4. Распределить сотрудников по рабочим местам 5. Провести инструктаж по технике безопасности
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идеологическая часть
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудниками поставленных задач

5	Заключительная часть	1. Программирование будущего 2. Попрощаться с сотрудниками 3. Заполнить личные карточки
6	Сопровождение	1. Убедиться в соответствии поведения сотрудников стандартам

Собрание в конце смены

1	Вступительная часть	1. Подготовка к встрече 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Основная часть	1. Сравнить полученные результаты с ожидавшимися 2. Сделать анализ того, что получилось и что не получилось
3	Воспитание – изменение отношения	1. Поблагодарить добросовестных сотрудников 2. Скорректировать сотрудников, совершивших отклонения в течение дня (смены) 3. Напоминание идеологической части, рассмотренной в начале собрания
4	Заключительная часть	1. Программирование будущего 2. Попрощаться с сотрудниками

Встреча для обучения

1	Вступительная часть	1. Подготовка к встрече 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
---	---------------------	---

2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Рассказать часть изучаемого материала 3. Показать, как применить полученные знания на практике 4. Дать сотрудникам возможность выполнить самостоятельно действия либо повторить то, что они узнали 5. Поправить ошибки 6. Дать обратную связь сотрудникам 7. Дать повторно выполнить действия или повторить то, что они узнали 8. Перейти к следующей части и продолжить обучение до конца
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность изучаемого материала, используя идеологию 2. Объяснить отрицательные последствия неиспользования изучаемого материала, применив идеологию
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудниками важности изучаемого материала
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попрощаться с сотрудниками 2. Заполнить личные карточки
6	Сопровождение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в соответствии поведения сотрудников стандартам изучаемого материала

Встреча для корректировки по отклонениям

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу
---	---------------------	---

2	Обучение – изменение знаний	1. Обозначить цель разговора. Обозначить отклонение 2. Проверить знание стандарта в контрольной точке а) если не знают – провести обучение б) если знают – перейти к шагу 3 воспитание
3	Воспитание – изменение отношения	1. Объяснить важность этой КТБП и необходимость выполнять требования инструкции (что такое хорошо) 2. Объяснить отрицательные последствия невыполнения инструкции (что такое плохо) 3. Управленческое решение 4. Программирование будущего
4	Контроль изменившегося поведения	1. Убедиться в понимании исполнителями важности КТ и в их убежденности не повторять отклонение
5	Заключительная часть	1. Попрощаться с сотрудниками 2. Заполнить личные карточки
6	Сопровождение	1. Убедиться в изменении поведения через отсутствие отклонений в этой КТ в будущем

Презентация идеологии

1	Вступительная часть	1. Подготовка к встрече 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи 2.1 Проверить наличие участников встречи 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	1. Обозначить цель разговора 2. Провести презентацию идеологии по сценарию

3	Воспитание – изменение отношений	1. Объяснить важность изучаемого материала 2. Объяснить отрицательные последствия неиспользования изучаемого материала
4	Контроль	1. Убедиться в понимании сотрудниками важности изучаемого материала
5	Заключительная часть	1. Попрощаться с сотрудниками 2. Заполнить личные карточки
6	Сопровождение	1. Убедиться в соответствии поведения сотрудников стандартам изучаемого материала

Встреча для подведения итогов за период

1	Вступительная часть	1. Подготовка к встрече 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Обучение – изменение знаний	1. Обозначить цель разговора. 2. Сравнить полученные результаты с ожидавшимися 3. Сделать анализ того, что получилось и что не получилось
3	Воспитание – изменение отношения	1. Управленческое решение 2. Объяснить, что сотрудники сделали правильно и как это важно, используя идеологию, дать положительную оценку их деловым качествам. 2. Объяснить, что сотрудники сделали неправильно, используя идеологию, дать рекомендации по усовершенствованию их деловых качеств.
4	Заключительная часть	1. Попрощаться с сотрудниками 2. Заполнить личные карточки

Встреча для получения обратной связи по идеологии

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудников – взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотрудникам 2.2 Произнести вступительную фразу и представиться
2	Основная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Задать вопросы по списку на знание идеологии 3. Дать обратную связь по ответам и скорректировать неточности
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность изучаемого материала, используя идеологию 2. Объяснить отрицательные последствия неиспользования изучаемого материала, применив идеологию
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании сотрудниками важности изучаемого материала
5	Заключительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. попрощаться с сотрудниками 2. Заполнить личные карточки
6	Сопровождение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в соответствии поведения сотрудников стандартам изучаемого материала

Глава 4. Стандарты управления

Порядок внедрения СКУ

1. Составить перечни руководителей по уровням.
2. Составить списки групп руководителей для обучения.
3. Провести обучение СКУ.
4. Составить списки исполнителей, закрепленных за руководителями I уровня.
5. Составить инструкции на РМИ, где должны быть КТ.
6. Составить перечень КТБП, закрепленных за каждым РМИ.
7. Составить перечень КТБП, закрепленных за РМР I.
8. Составить алгоритм работы с каждой КТБП с нормативами времени.
9. Составить временные алгоритмы работы каждого РМР I.
10. Составить перечень контрольных обходов для каждого РМР I.
11. Наполнить содержанием (КТ) каждый контрольный обход из перечня.
12. Составить типовой план работы руководителей I уровня на каждый день недели.
13. Составить перечень КТПУ для РМР I.
14. Составить алгоритм работы с каждой КТПУ РМР I.
15. Составить списки руководителей I уровня, закрепленных за каждым руководителем II уровня.
16. Составить перечень КТБП, закрепленных за каждым РМР II, как совокупность КТБП, закрепленных за подчиненными ему руководителями I уровня.
17. Составить временные алгоритмы работы РМР II.
18. Составить перечень контрольных обходов для каждого РМР II.
19. Наполнить содержанием (КТ) каждый контрольный обход из перечня.
20. Составить типовой план работы руководителей II уровня на каждый день недели.

21. Составить перечень КТПУ₂.
22. Составить алгоритм работы с каждой КТПУ₂.
23. Составить перечень КТБП, закрепленных за каждым РМР III, как совокупность КТБП, закрепленных за подчиненными ему руководителями II уровня.
24. Составить временные алгоритмы работы РМР III.
25. Составить перечень контрольных обходов для каждого РМР III.
26. Наполнить содержанием (КТ) каждый контрольный обход из перечня.
27. Составить типовой план работы руководителей III уровня на каждый день недели.
28. Составить перечень КТПУ₃.
29. Составить алгоритм работы для каждой КТПУ₃.

Комплект документов на каждое рабочее место исполнителя

Комплект документов на каждое рабочее место исполнителя:

- инструкция с контрольными точками.

Перечень рабочих мест руководителей в каждой компании

Перечень рабочих мест исполнителей, закрепленных за каждым руководителем.

Пример:

Мастер участка формовки:

- Рабочий
- Инъектировщик-деликатесник
- Оператор формовочной машины
- Формовщик колбасных изделий
- Контролер технологических процессов

Комплект документов на рабочее место руководителя

- Инструкция на рабочее место руководителя.

организация процессов управления

- Регламент работы.
- Правила поведения.
- Комплект документов на каждое рабочее место его исполнителей.
- Система корпоративного управления.

Перечень документов, входящих в инструкцию на рабочее место руководителя

Структура инструкции на РМР I:

- 1) Наименование должности руководителя.
- 2) Перечень должностей исполнителей, закрепленных за руководителем.
- 3) Перечень КТБП для каждой должности исполнителей.
- 4) Общий перечень КТБП на все рабочие места исполнителей, работающих под руководством руководителя 1-го уровня.
- 5) Перечень контрольных обходов руководителя.
- 6) Содержание каждого контрольного обхода.
- 7) Временные алгоритмы руководителя 1-го уровня.
- 8) Типовые планы работы руководителя 1-го уровня.
- 9) Список КТПУ для руководителя 1-го уровня.

Структура инструкции на РМР II:

п. 1-9 * кол-во подчиненных руководителей 1-го уровня

+

- 1) Общий перечень КТПУ подчиненных руководителей 1-го уровня.
- 2) Алгоритм работы с каждой КТПУ из общего перечня.

Структура инструкции на РМР III:

п. 1-9 * на кол-во руководителей 2-го уровня + 1) и 2)

+

1. Общий перечень КТПУ подчиненных руководителей 2-го уровня.
2. Алгоритм работы с каждой КТПУ₂ из общего перечня КТ.

Раздел 6. Этапы организации процессов

Введение

В бизнесе мы применяем процессный подход, то есть развитие бизнеса – это развитие процессов.

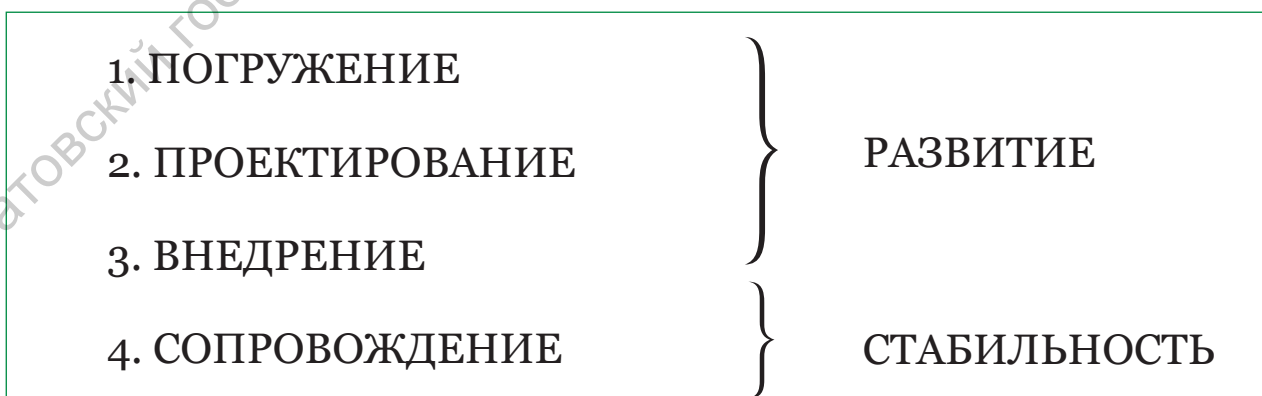
Как вы знаете, мы выделяем 3 типа процессов:

- ✓ Бизнес-процессы
- ✓ Процессы контроля
- ✓ Процессы управления



В любой организации существуют эти 3 типа процессов, независимо от того, идентифицирует их руководство или нет. Организации отличаются между собой степенью совершенства своих организационных процессов. То есть наша главная задача – это совершенствовать каждый из этих процессов.

Этапы организации процессов



Создать процесс в более совершенной форме – значит его организовать.

В организации процессов мы выделяем 4 этапа:

- 1) погружение
- 2) проектирование
- 3) внедрение
- 4) сопровождение

Первые три этапа обеспечивают развитие, а четвертый этап – стабильность.

Матрица организации процессов

№ П/П	Этапы организации процессов	Типы процессов		
		БП	ПУ	ПК
1	ПОГРУЖЕНИЕ			
2	ПРОЕКТИРОВАНИЕ			
3	ВНЕДРЕНИЕ			
4	СОПРОВОЖДЕНИЕ			



– этапы, обеспечивающие развитие процессов



– этапы, обеспечивающие стабильность протекания процессов

Для начала давайте рассмотрим, как проходят эти 4 этапа организации, к примеру, бизнес-процессы.

Во-первых, для того чтобы составить инструкцию, мы реализуем первый этап – погружение, в результате которого руководителю, организующему процесс, становится понятно, как на сегодня организована работа персонала, вовлеченного в процесс, какие трудности имеются и как в этом процессе они преодолеваются.

Во-вторых, нужно решить, как процесс будет организован наиболее оптимальным образом, то есть составить проект инструкции на рабочее место. Эта работа проводится на этапе проектирования.

В-третьих, эту инструкцию необходимо внедрить, то есть работа исполнителя, на чье рабочее место написана инструкция, должна быть организована по-новому, теперь уже в строгом соответствии с новой инструкцией на рабочее место – это этап внедрения, на котором инструкция может еще дополняться и уточняться.

После внедрения наступает этап сопровождения, на котором мы следим, чтобы ежедневная работа в этом процессе проходила в соответствии с инструкцией без отклонений. При возникновении отклонений возникает задача их устранения.

Суть работы руководителя при этом на этапе сопровождения заключается в:

1. Поиске отклонений.
2. Устранении отклонений.

Глава 1. Погружение

Этап погружения необходим для понимания того, как бизнес-процесс организован на сегодняшний день, какие рабочие места участвуют и какова роль каждого из них в бизнес-процессе, как организовано взаимодействие между рабочими местами этого бизнес-процесса и как организовано взаимодействие с рабочими местами других бизнес-процессов.

Погружение состоит из 3 частей:

1. Подготовка к погружению.
2. Полное погружение I этап.
3. Полное погружение II этап.

Подготовка к погружению

Подготовка к погружению нужна руководителю для того, чтобы получить предварительные сведения и уточнить объем работ, выполняемых на рабочих местах конкретного бизнес-процесса.

Источники получения информации:

- исполнитель (описание рабочего процесса исполнителем, его видение проблем);
- непосредственный руководитель исполнителя;
- весь существующий документооборот (входящие и исходящие документы);
- информационные технологии, используемые на рабочем месте.

Вся получаемая руководителем информация в процессе погружения должна им записываться.

Подготовка к погружению проходит в форме обучения, сложившейся на сегодняшний день в компании, когда исполнитель обучает исполнителя или руководитель подразделения обучает исполнителя.

На данном этапе руководитель попадает в реальную систему обучения, применяемую на предприятии, когда его учит или сам исполнитель, или непосредственный руководитель исполнителя. Таким образом, руководитель получает те знания, которыми располагает любой вновь пришедший сотрудник.

Полное погружение I этап

I этап полного погружения необходим для понимания руководителем объема работ по преобразованию потока или его обслуживанию, проводимых на этом рабочем месте, детальное понимание тонкостей, нюансов и специфики всех действий, производимых на данном рабочем месте.

Погружение бывает двух видов:

- полное прямое погружение;
- полное совместное погружение.

В дни погружения в соответствии с календарным планом руководитель находится в «командировке» на проектируемом рабочем месте.

Это означает, что в эти дни руководитель отсутствует на своем рабочем месте и, таким образом, не выполняет функции руководителя

во всех без исключения случаях.

День погружения начинается точно так же, как начинается день сотрудника проектируемого рабочего места: доставка транспортом предприятия, раздевалка (та, которую используют сотрудники данного рабочего места), рабочая одежда, распорядок работы (в том числе и перерывы на обед, перекур и т.д.) и так до конца рабочего дня, в том числе и обратная дорога домой.

В дни погружения руководитель не пользуется служебной машиной, служебным внутренним и внешним телефонами и служебным кабинетом!

Сотрудник проектируемого рабочего места в день погружения руководителя на работу не выходит, а берет оплачиваемый отгул. Таким образом, на основании месячного календарного плана организации рабочего места составляется график выхода/невыхода на работу исполнителей, занятых на проектируемых рабочих местах.

Все проблемы, возникающие на проектируемом рабочем месте, руководитель должен решать самостоятельно, не включая свой административный ресурс.

Руководитель при погружении имеет полномочий не больше, чем любой сотрудник проектируемого рабочего места!

Если руководитель во время погружения, работая на должности исполнителя, начинает использовать свой административный ресурс, то видит должность исполнителя в искаженном виде и обречен на непонимание некоторых проблем, которые возникают у исполнителя, но не могут возникнуть у руководителя, занимающего эту должность, частично оставаясь в должности руководителя.

Именно поэтому погружение должно быть полным. Это необходимо, чтобы увидеть работу исполнителя глазами руководителя, чтобы уйти от коллизии, когда полной информацией владеют сотрудники, которые не имеют полномочий принимать решения, а руководители, уполномоченные принять решение, не владеют такой информацией.

Таким образом, выполняя работу как исполнитель, руководитель

имеет возможность понять все возникающие неудобства при доставке на работу (или с работы), насколько удобны и функциональны раздевалки, качество спецодежды и остальные нюансы работы, доступные только исполнителю. Руководитель проводит оценку рациональности организации работы подразделений, непосредственно взаимодействующих с данным рабочим местом. Такая полученная информация даст возможность руководителю перепроектировать и улучшить все процессы.

Очень важно, чтобы у руководителя во время погружения была возможность участвовать во всех бизнес-процессах, закрепленных за этим рабочим местом, протекающих днем или ночью.

Во время I этапа полного погружения руководитель обязательно фиксирует письменно все особенности этой работы.

Мы будем считать, что цель I этапа полного погружения достигнута, когда руководитель готов без помощи исполнителя написать инструкцию на рабочее место исполнителя.

После I этапа полного погружения следует этап первичного проектирования рабочего места, результатом которого является написание инструкции на рабочее место.

Полное погружения II этап

Цели II этапа погружения:

- 1) Испытание на рабочем месте инструкции, составленной во время проектирования рабочего места.
- 2) Коррекция инструкции.
- 3) Дополнение инструкции нюансами, не замеченными во время I этапа погружения.

II этап погружения проводится в соответствии с требованиями, предъявленными к I этапу погружения, при этом срок II этапа погружения должен быть не меньше, чем срок I этапа погружения.

После достижения трех целей, перечисленных выше, заканчивается II этап погружения, начинается этап проектирования.

Глава 2. Проектирование

На этом этапе главное – разработать проект. Проектируя, необходимо организовать взаимодействие внутри процесса так, чтобы устранить проблемы, выясненные при погружении.

Проектирование – это процесс творческий. Методик творчества не существует, создание решения – итог творческого проектирования. Оптимальность проектных решений, их «красота» характеризуют способность развивать бизнес.

Конечным итогом проектирования является проект, который кроме идеи может включать в себя следующие документы:

- постановка задачи отделу информационных технологий;
- изменения инструкций по работе на рабочих местах;
- программа обучения для всех сотрудников, задействованных в реорганизуемом БП;
- изменения в технологиях производства.

Каждый бизнес-процесс должен быть удобен для контроля, поэтому при проектировании бизнес-процесса необходимо проектировать контрольные точки.

Информация, полученная по контрольным точкам, должна отражать качество функционирования бизнес-процессов.

Важным во время данного этапа является проектирование контрольных точек для руководителя, ответственного за данный бизнес-процесс, по которым он будет управлять вновь спроектированным бизнес-процессом.

В любом процессе мы выделяем 2 составляющие: поток и рабочие места, на которых он изменяется. В процессах существуют различные виды потоков: сырьевой, продуктовый, товарный, документарный, поток обеспечения, финансовый поток, кадровый поток, сознание персонала, информационный поток и т.д. Эти потоки трансформируются на рабочих местах, задействованных в данных потоках.

Поэтому, проектируя процесс, мы должны проектировать поток и рабочие места отдельно. Сначала проектируется поток, то есть техно-

логическая схема движения потока, а затем создаются рабочие места, с целью преобразования потока в соответствии с технологией.

Проектирование потока

Проектирование потока – зона ответственности Совета директоров, директоров компаний и их заместителей, а к проектированию рабочих мест могут привлекаться руководители любого уровня. При этом конечным результатом проектирования рабочего места мы считаем инструкцию на это рабочее место.

Проектирование рабочего места

Проектирование рабочего места – это первичное составление предварительной инструкции на рабочее место.

Этап проектирования делится на три раздела:

- первичное проектирование рабочего места;
- проектирование рабочего места;
- коррекция инструкции на рабочее место при изменении потока.

Проектирование рабочего места – это не опись тех действий, которые проводил исполнитель до проектирования. Проектирование проводит директор, одновременно внося все необходимые изменения в работу данного рабочего места.

При проектировании рабочего места необходимо предусмотреть взаимодействие со смежными рабочими местами. Под смежными местами мы понимаем те, которые взаимодействуют с проектируемым рабочим местом, являются поставщиком или получателем потока или информации.

Первичное проектирование рабочего места

Первичное проектирование рабочего места – это составление предварительной инструкции на рабочее место.

Результатом первичного проектирования места является предварительная инструкция на рабочее место. Инструкция строится по единому стандарту Концерна, которые приведены дальше.

Стандарты построения инструкции

№ п/п	Время	Действие	Оборудование, инвентарь	Результат действия	Возможные отклонения	Действия при отклонении	Время с отклонениями
Визуализация (фото, рисунок, схема)				Визуализация (фото, рисунок, схема)			

В графу «Действие» мы заносим неделимые действия в последовательности, задаваемой принятой технологией. Неделимым считается то действие, которое исключает возможность разночтения, то есть чтобы у любого подготовленного или неподготовленного человека, прочитавшего это действие, в голове рождался единый образ этого действия.

Таким образом, мы исключаем различные толкования этого действия и, как следствие, появление ошибочных действий.

При описании действия следует использовать глаголы типа «взять», «нажать», «положить». А не абстрактные глаголы: «организовать», «обеспечить», «отвечать за» и т.п.

Инструкция на каждое рабочее место должна содержать не менее трех разделов:

1. Подготовка к работе
2. Непосредственно работа
3. Завершение работы

Второй раздел, при необходимости, может разбиваться на несколько подразделов.

Результат

В графе «Результат» описать результат, который должен быть получен после правильного совершения действия.

Возможные отклонения

В графе «Возможные отклонения» приводятся все возможные отклонения от ожидаемого результата. И каждое отклонение номеруется отдельно, чтобы в графе «Действие при отклонении» по номеру каждого отклонения описать все, что необходимо сделать для дальнейшего предотвращения отклонений.

Время

В графе «Время» указывается время, необходимое на выполнение действия и рассчитываемое путем личного хронометража директора (заместителя директора) во время погружения.

Для еще более конкретного описания действия (результата, отклонения), применяется визуализация: фотографии, схемы, рисунки. Для визуализации какого-либо действия рекомендуется проводить съемку «действие» и «результат» с одного и того же ракурса до совершения действия и после него.

Перепроектирование рабочего места

Перепроектирование рабочего места – это коррекция инструкции перед внедрением.

На этапе перепроектирования рабочего места в готовую инструкцию вносятся уточнения в соответствии с дополнительной информацией, полученной руководителем во время II этапа погружения.

Коррекция инструкции на рабочее место при изменении потока проводится при возникновении изменений потока, то есть при перепроектировании потока.

Глава 3. Внедрение

Внедрение – изменение порядка работы в соответствии с новой технологической инструкцией или новой инструкцией на рабочее место.

Ранее упоминалось о том, что мы выделяем 2 типа проектирования:

проектирование потока и рабочих мест.

Результатом проектирования потока является изменение потока, то есть измененная технологическая инструкция, а результатом проектирования рабочего места является инструкция на это рабочее место. В соответствии с данной классификацией мы выделяем 2 вида внедрения: внедрение новой технологической инструкции и внедрение новой инструкции на рабочее место. Что касается технологической инструкции, то эти изменения всегда сопровождаются изменениями в информационной системе, так как все наши технологии либо уже информатизированы, либо находятся на стадии информатизации, поэтому внедрение новой технологической инструкции возможно только через внедрение нового информационного обеспечения. А что касается внедрения новых инструкций на рабочие места, то оно проводится через обучение этим новым инструкциям на рабочие места.

Обучение новой инструкции на рабочее место

Цель обучения – сформировать у сотрудников конкретные навыки работы на рабочем месте по инструкции.

Инструкция на рабочее место – это документ, содержащий сведения о последовательности действий для выполнения работы на конкретном рабочем месте, а также получение результата. Обучение сотрудников обязательно должно проходить подробно по действиям, описанным в инструкции.

Правила поведения обучающего

Должно быть установлено четкое количество времени, за которое сотрудник должен быть обучен. За этот период он должен научиться выполнять действия правильно, в строгой последовательности по инструкции. Также он должен знать время, за которое должен совершать действия. При этом у него не будет той скорости навыка, которая есть у обучающего, и тем не менее у него должны быть четкие знания и умения работать на этом рабочем месте.

Правила поведения обучающего во время обучения:

1. Запрещается повышать голос.
2. Запрещается ругать, обзывать обучающегося.
3. Запрещено использовать фразы: у тебя ничего не получится, ты никогда не научишься.
4. Запрещается оставлять сотрудника без внимания, игнорировать вопросы сотрудника.
5. Необходимо показывать подробно и терпеливо, на собственном примере, что и как нужно делать по действиям в инструкции.
6. Необходимо использовать слова: молодец, хорошо, у тебя получается, уже лучше (в случае, если у человека на самом деле начинает получаться).
7. Необходимо проявлять уважение и терпение.
8. Необходимо повторять выполнение действий по инструкции несколько раз.
9. Необходимо повторять вновь последовательность действий, если сотрудник ошибся.
10. Необходимо давать возможность сотруднику выполнять действия самому по инструкции.
11. Обязательно следить за выполнением правил и норм по технике безопасности.
12. Необходимо отвечать на вопросы сотрудника.

Алгоритм обучения

Обучение должно строиться по алгоритму:

1. Приветствовать сотрудника.
2. Рассказать о составе инструкции, о назначении каждой графы.
3. Показать первые 5 действий в инструкции.
4. Показать, как выполнять эти первые 5 действий.
5. Дать новому сотруднику выполнить первые 5 действий по ин-

струкции самостоятельно. Поправить ошибки, дать обратную связь.

6. Дать новому сотруднику выполнить действия повторно.

7. Перейти к следующим 5 действиям и продолжить обучение до конца инструкции.

После проведения обучения непосредственный руководитель сотрудника должен принять зачет на правильное выполнение действий на рабочем месте по инструкции. Он ставит сотрудника на рабочее место и отслеживает выполнение действий на рабочем месте по инструкции в течение всего рабочего дня. В конце дня руководитель проводит собеседование с сотрудником, где задает дополнительные вопросы по инструкции и принимает решение о сдаче зачета новым сотрудником либо отправляет на дополнительное обучение, с письменными рекомендациями наставнику о том, на что следует обратить внимание.

Глава 4. Сопровождение

Суть работы руководителя на этапе сопровождения — это поиск отклонений в контрольных точках и устранение этих отклонений.

Контрольные точки определяются при проектировании потока, а затем вносятся в инструкции на рабочие места, вовлеченные в трансформацию (изменение) этого потока.

Информация, полученная с контрольных точек, свидетельствует о качестве протекания процесса, то есть мы считаем, что процесс протекает корректно, то есть в соответствии с технологической инструкцией, если отсутствуют отклонения в контрольных точках этого процесса.

Этап сопровождения — основная часть работы руководителя. На этапе сопровождения руководитель применяет все необходимые процессы контроля и процессы управления.

Часть 3. Структура планирования Концерна «Дубки»

Раздел 1. Планы развития процессов

Структура корпоративного планирования включает в себя:

- ✓ планы развития процессов;
- ✓ планы работы.

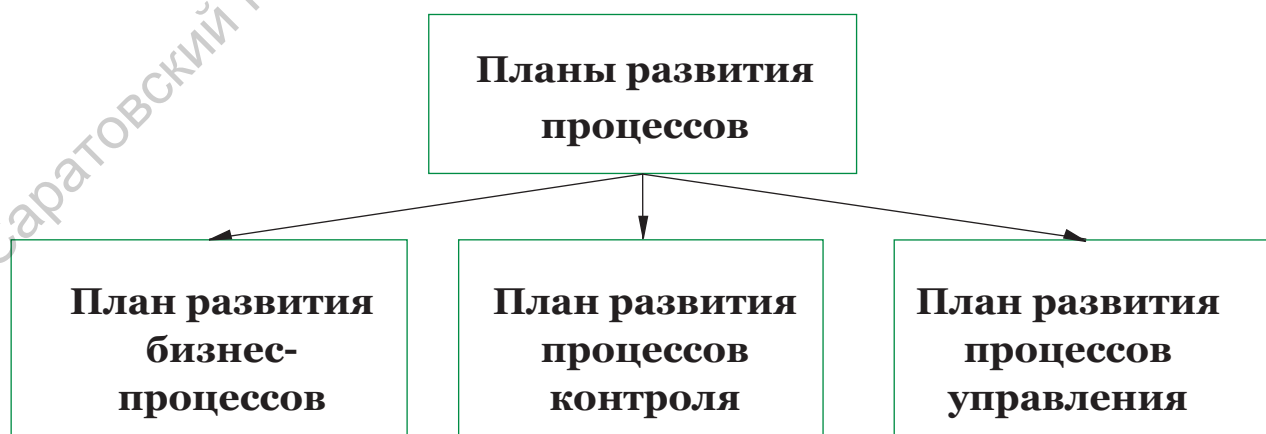


Планы развития процессов

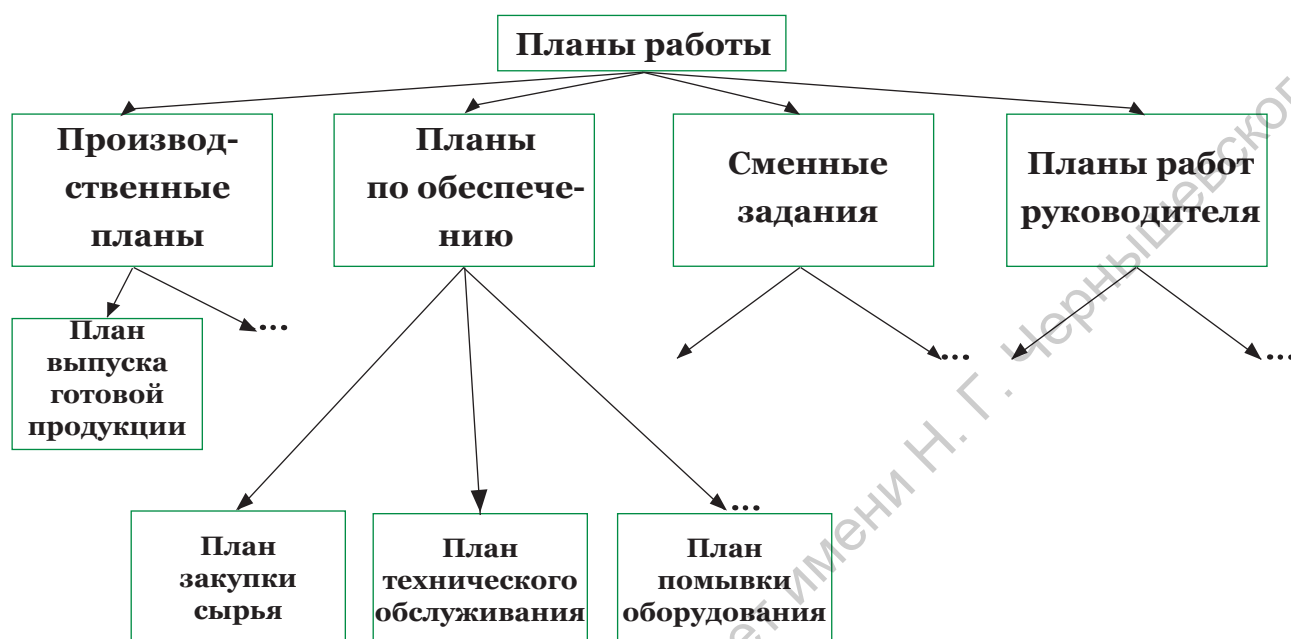
Глава 1. План развития БП.

Глава 2. План развития ПК.

Глава 3. План развития ПУ.



Раздел 2. Планы работы руководителя



Глава 1. Производственные планы

- 1.1. План выпуска готовой продукции.
- 1.2. План продаж.
- ...

Глава 2. Планы по обеспечению

- 2.1. План закупки сырья.
- 2.2. План технического обслуживания.
- 2.3. План помывки оборудования.
- ...

Глава 3. Сменные задания

Глава 4. Планы работ руководителя

- 4.1. Методика планирования работы руководителя.
 - 4.1.1. Временные алгоритмы работы для каждого рабочего места руководителя.
 - 4.1.2. Содержание контрольных обходов для каждого рабочего места руководителя.
 - 4.1.3. Типовой план работы на каждое рабочее место руководителя.

планы работы руководителя

- 4.1.4. Регламент составления и контроль выполнения планов.
- 4.1.5. Алгоритм контроля наличия и выполнения планов работ руководителя.
- 4.2. План работы руководителя на день.
- 4.3. План работы руководителя на неделю.
- 4.4. План работ руководителя на месяц.



Глава 5. Регламент составления и контроля выполнения планов

1. Общие положения.
2. Алгоритм контроля наличия и выполнения планов развития процессов.
3. Алгоритм контроля наличия и выполнения производственных планов.
4. Алгоритм контроля наличия и выполнения сменных заданий.

Работа руководителя состоит из решения двух групп задач:

1. Задачи на этапах развития процессов.
2. Задачи, связанные с этапами сопровождения процессов.

Напомним, что этапы развития процессов – это погружение, проектирование и внедрение. Чем выше уровень управления, тем больше задач этапов внедрения, и чем ниже уровень управления, тем больше должность содержит работы по сопровождению.

Суть работы руководителя на этапе сопровождения заключается в:

1. Поиске отклонений.
2. Устранении отклонений.

Для поиска отклонений используются процессы контроля, для устранения отклонений применяются процессы управления. Процессы контроля основываются на снятии сигналов в контрольных точках и сравнении его со стандартом. Перечень контрольных точек закрепляется за каждым рабочим местом исполнителей, а исполнители в свою очередь закрепляются за каждым руководителем 1-го уровня. Таким образом, каждый руководитель 1-го уровня имеет перечень контрольных точек, отданных ему в управление, и этот перечень является совокупностью контрольных точек всех его исполнителей.

Таким образом, исходя из вышесказанного, в работе руководителя необходимо предусмотреть время для поиска отклонений в контрольных точках и для устранения этих отклонений. Устранение отклонений происходит, как мы уже говорили, с помощью ПУ, а цель ПУ – изменение сознания исполнителя, то есть изменение его представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо.

Временные алгоритмы работы для каждого РМР

Принимая во внимание, что в основном работа руководителя сводится к поиску и устранению отклонения, мы должны зарезервировать в рабочем дне руководителя время на поиск и время на устране-

ние отклонений. Работа по поиску отклонений различными способами объединяется в так называемые «контрольные обходы», и на них резервируется время. Для устранения отклонений используем процессы управления, значит, мы должны выделить время для проведения ПУ.

Кроме того, иногда руководителю необходимо выполнять работу по развитию процессов, для этого должен быть разработан временной алгоритм, содержащий время, зарезервированное для развития процессов.

Содержание контрольных обходов для каждого РМР

Совокупность контрольных точек, порученных руководителю, должна быть полностью охвачена контрольными обходами. Они состояются для каждого РМР с использованием различных методов процесса контроля, а также с учетом их количества и необходимой периодичности снятия сигнала с каждой из них.

Типовой план работы на каждое РМР

Заполняя временные алгоритмы конкретным содержанием контрольных обходов для каждого РМР, мы получаем типовой план работы на день на каждое РМР.

Регламент составления и контроль выполнения планов

Алгоритм контроля наличия и выполнение планов работ руководителя

Описанная выше система корпоративного управления Концернa «Дубки» определяет порядок составления планов руководителей и при этом подробно описывает содержание этих планов, подробно объясняет суть каждой составной части. Регламент составления и контроля выполнения планов необходим для того, чтобы каждый ру-

ководитель в любой момент времени мог быть уверен, что его подчиненные руководители имеют осмысленные планы работы на период: 1) день, 2) неделя, 3) месяц. Работают по ним и выполняют эти планы. Процесс контроля выполнения и составления планов – это процесс контроля процессов управления (ПКПУ), он является стандартом для части контрольных точек процессов управления. Сравнивая фактическое положение дел с составлением и выполнением планов, мы можем видеть отклонения в работе процессов управления, порученных нашим подчиненным руководителям.

Составление плана работы руководителя на период должно происходить при участии непосредственного руководителя. Факт наличия планов и факт их выполнения может сравниваться с требованиями регламента:

1. Непосредственным руководителем.
2. Прямым руководителем.
3. Подразделением процессов контроля.

Алгоритм контроля наличия и выполнения планов работ руководителя разрабатывается для каждого рабочего места руководителя и в нем указывается срок и время составления плана на будущий период.

Подразделение процессов контроля осуществляет контроль за:

1. Фактом наличия составленного плана на будущий период в определенное регламентом время.
2. Выполнением руководителем пунктов плана работ за прошедший период.

В работе с планами мы выделяем 6 этапов:

1. Составление планов.
2. Согласование с непосредственным руководителем.
3. Утверждение у непосредственного руководителя.
4. Выполнение плана.

планы работы руководителя

5. Отчет о выполнении плана.

6. Контроль выполнения плана руководителями.

1. Составление плана.

План работы руководителя на неделю составляется непосредственно самим руководителем, в результате получаются планы работ на день, на каждый рабочий день недели, всего 6 (4, 7) планов работы на день.

2. Согласование с непосредственным руководителем.

Составленный руководителем план работ необходимо согласовать с непосредственным руководителем. На этапе согласования непосредственный руководитель может вносить изменения в предварительно составленный план работы.

3. Утверждение у непосредственного руководителя.

Руководитель, согласовавший план работы своего подчиненного руководителя, утверждает его, ставя свою подпись на плане.

4. Выполнение плана.

Руководитель выполняет согласованный и утвержденный план. В случае возникновения каких-либо отклонений, препятствующих выполнению плана, руководитель, работающий по этому плану, должен согласовать изменение плана у своего непосредственного руководителя.

5. Отчет о выполнении плана

Отчет о выполнении составляется самим руководителем, выполнявшим план. В отчете указывается, все ли пункты плана выполнены, были ли изменения в плане и по каким причинам они произошли.

6. Контроль выполнения плана руководителями.

Руководители второго уровня ответственны за то, чтобы руководители первого уровня составляли, согласовывали, утверждали и выполняли план работы руководителя на день. А также за то, чтобы они писали достоверные отчеты о выполнении этих планов.

Руководители третьего уровня ответственны за то, чтобы руководители второго уровня и руководители первого уровня составляли, согласовывали, утверждали и выполняли планы работ руководителя на день, а также чтобы они составляли вовремя достоверные отчеты о выполнении плана работы руководителя на день. Руководителям третьего уровня в этой работе может помогать подразделение процессов контроля.

Часть 4. Структура управления компаниями

...

Послесловие

Это первая презентация системы корпоративного управления Концерн «Дубки». В ней представлена структура системы корпоративного управления и раскрыты основные положения.

Существующий уровень конкретизации достаточен для обучения руководителей и внедрения системы корпоративного управления в ежедневную практику их деятельности.

При этом некоторые положения, оставшиеся нераскрытыми, будут определяться и формулироваться в соответствии с приоритетами развития Концерн.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Вопросы к семинарам

Семинар I

Корпоративная идеология

Тема	Практические задания
1. Миссия	1.1 Раскрыть смысл миссии в отношении нашей компании 1.2 Привести примеры соответствия нашей работы нашей миссии
2. Цель	2.1 Рассказать, как цель компании можно раскрыть на примерах таким образом, чтобы замотивировать человека к работе на конкретном рабочем месте
3. Общий принцип	3.1 Привести не менее 7 примеров применения данного принципа в нашей работе и жизни
4. Лого-тип	4.1 Придумать несколько вариантов ответа на вопрос подчиненного: Как ценности компании связаны с реальной работой? 4.2 Придумать несколько вариантов ответа на вопрос подчиненного: Как я могу повлиять на финансовый результат Концерна?
5. Философия	5.1 Подберите несколько (не менее 5) примеров основательности нашей компании
6. Ценности	6.1 Обоснуйте проявления ценности любовь 6.2 Как проявления ценности творческое развитие связаны с вашей работой (приведите примеры) 6.3 Приведите примеры поступков несоответствия с ценностью любовь (не менее 3) 6.4 Приведите примеры поступков несоответствия с ценностью творческое развитие (не менее 3) 6.5 Приведите примеры поступков несоответствия с ценностью результат (не менее 3) 6.6 Распределить все правила между участниками семинара с целью привести примеры использования данных правил для устранения отклонений в работе. 6.7 Приведите пример опоры на ценности при проведении ПУ (например, индивидуальная встреча по отклонениям — как мы можем обратиться к ценности РЕЗУЛЬТАТ. Групповая встреча в начале рабочего дня — как мы можем обратиться к ценности ТВОРЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ).

Семинар 2

Раздел 1.

Общие положения концепции корпоративного управления

Тема	Практические задания
1. Общие положения процессного управления	<p>1.1 Какой подход лежит в основе нашей концепции корпоративного управления бизнесом?</p> <p>1.2 Рассказать, как поток преобразуется на конкретном участке _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.3 Что является потоком для _____ службы (отдела)?</p>
2. Типы процессов	<p>2.1 Приведите пример на своем подразделении взаимодействия трех типов процессов.</p> <p>2.2 За что отвечают БП, ПУ, ПК? Приведите конкретные примеры по своему подразделению.</p>
3. Два потока в пирамиде управления	<p>3.1 В чем заключается задача _____ (должность исполнителя) на рабочем месте?</p> <p>3.2 За что отвечает руководитель?</p> <p>3.3 Чем отличается работа _____ (должность исполнителя) от работы руководителя I, II уровня?</p> <p>3.4 Расскажите и покажите на пирамиде управления 2 потока на примере своего подразделения.</p>
4. Ценностная система координат	<p>4.1 Расскажите смысл одного и того же поступка в разных системах координат на примере вашего участка (отдела, смены).</p>
5. Уровни управления	<p>5.1 Расскажите, какие уровни управления есть в нашей компании.</p> <p>5.2 К какому уровню управления относитесь вы сами?</p> <p>5.3 Приведите примеры руководителей I, II, III уровня.</p> <p>5.4 Приведите примеры административного и функционального подчинения на вашем участке (в отделе, смене).</p> <p>5.5 Кто для вас является прямым руководителем?</p> <p>5.6 Кто для вас является непосредственным руководителем?</p> <p>5.8 Для кого вы сами являетесь прямым руководителем и непосредственным?</p>

6. Зоны ответственности	6.1 Расскажите про существующие зоны ответственности руководителя на примере вашего подразделения.
7. Пирамида некомпетентности	7.1 Сталкивались ли вы с пирамидой некомпетентности в нашей компании, в другой (приведите примеры)

Раздел 2. Алгоритм работы системы управления

1. Управление бизнес-процессами	1.1 Расскажите общий алгоритм работы системы управления на примере бизнес-процессов _____ (конкретные БП)
2. Управление ПУ	2.1 Рассказать, как работает алгоритм системы управления на примере процесса контроля, процесса управления I уровня (встреча при отклонении, утреннее собрание и т. д.)
3. Управление процессами контроля	3.1 Что контролируют процессы контроля бизнес-процессов на вашем участке? 3.2 Составьте перечень КТБП на все РМИ, для которых вы по структуре являетесь руководителем (прямым или непосредственным). 3.3 Составьте алгоритм снятия сигнала с КТБП по перечню, составленному в предыдущем пункте.

Раздел 5. Организация процессов управления

1. Технологии ПУ	1.1 Какие процессы управления вы применяете каждый день, какие раз в неделю? Приведите примеры 1.2 Приведите примеры, какой процесс управления нужно выбрать вам, если: 1) сотрудник, который работает более 1 месяца, опоздал 2) сотрудник не вышел на работу — допустил прогул 3) _____ (конкретные отклонения) 4) одному из сотрудников временно нужно заменить другого сотрудника на другой должности
------------------	---

2. Алгоритм процессов управления

2.1 Приведите пример для каждого исполнителя каждого вашего подразделения, какими знаниями он должен обладать? Приведите примеры контрольных точек на каждое рабочее место исполнителя. Зачем, на ваш взгляд, исполнителю нужно знать идеологию и стандарты корпоративной культуры?

2.2 Приведите пример, как руководитель I-го уровня применяет знания, необходимые его исполнителям?

2.3 Приведите пример, чем умение отличается от навыка:

- умение _____ от навыка

- умение _____ от навыка

- умение _____ от навыка

2.4 Приведите пример, когда вы обучали по принципу «делай, как я».

2.5 Приведите пример, когда вам приходилось проводить более трех встреч по отклонению с одним и тем же исполнителем.

2.6 Приведите пример, когда вы как руководитель являлись моделью и применяли принцип «переживай за результат так же, как я переживаю за результат», «относись, как я», «считай недопустимым в работе то, что я считаю недопустимым», «будь таким же ответственным, как я».

2.7 Задание: ваш сотрудник допустил отклонение:

1) опоздал

2) _____

3) _____

4) _____

Проведите с сотрудниками ПУ — индивидуальную коммуникацию — встречу при отклонении согласно технологии процесса управления:

**Технология процесса управления
(ПУ1 по отклонениям)**

1	Вступительная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к встрече <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Внешний вид 1.2 Психологическая и физическая форма 1.3 Документы на сотрудника взять и ознакомиться 2. Начало встречи <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Подойти к сотруднику 2.2 Произнести вступительную фразу
2	Обучение – изменение знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначить цель разговора 2. Обозначить отклонение 3. Проверить знание стандарта в КТ <ol style="list-style-type: none"> а) если не знает – провести обучение б) если знает – перейти к шагу 3 – воспитание
3	Воспитание – изменение отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить важность КТ в БП и необходимость выполнять требования инструкции (что такое хорошо) 2. Объяснить отрицательные последствия невыполнения инструкции (что такое плохо) 3. Управленческое решение 4. Программирование будущего
4	Контроль изменившегося отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Убедиться в понимании исполнителем важности КТ и в его убежденности не повторять отклонение 2. Убедиться в изменении поведения через отсутствие отклонений в этой КТ в будущем

После выполнения задания двумя участниками остальным членам группы провести анализ с точки зрения:
1) Технологии ПУ1. 2) Технологии КТПУ1.

<p>3. Стандар- ты управле- ния</p>	<p>3.1 Объясните, как вы понимаете принцип управления по отклонениям. Приведите пример, когда вы действовали, применяя этот принцип.</p> <p>3.2 Зачем при наличии отклонения необходимо действовать в соответствии с алгоритмом из четырех пунктов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) регистрация отклонения 2) устранение отклонения 3) поиск первопричины отклонения 4) устранение первопричины отклонения. <p>3.3 Приведите два примера поиска первопричины по отклонениям.</p>
--	--

Часть 3. Структура планирования Концерна Дубки

<p>1. Планы работ руко- водителя</p>	<p>1.1 Что такое временной алгоритм? Приведите примеры своих временных алгоритмов. Для чего, на ваш взгляд, нужны разные временные алгоритмы?</p> <p>1.2 Из чего состоит контрольный обход руководителя? Приведите примеры своих контрольных обходов.</p> <p>1.3 Что такое типовой план руководителя? Для чего он нужен?</p> <p>1.4 Из решения каких двух групп задач состоит работа руководителя? Как вы понимаете каждую? Приведите примеры.</p> <p>1.5 В чем заключается суть работы руководителя на этапе сопровождения? Приведите пример отклонений. Какие из отклонений удалось устранить, как вы это сделали?</p> <p>1.6 На какие периоды руководитель составляет планы работ? Для чего это нужно?</p> <p>1.7 Какие 6 этапов мы выделяем в работе с планами? Зачем нужен каждый из них?</p>
--	--

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского