

"Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы"

Технология разработки и внедрения работающих «правил игры»

Предпосылки к обучению

Насколько необходимы регламенты? Не научившись использовать регламенты в качестве своеобразных "усилителей" и "арматуры", вы рискуете погрязнуть в текучке, ценных указаниях инструктивного уровня и сверхплотном контроле. Ключевые аспекты работы надо формализовать, обеспечить единообразное понимание и отсутствие возможности для противоречивых толкований.

В чём сложность использования регламентов? Регламенты часто не соответствуют реальному содержанию процессов, их не соблюдают и даже не изучают, сотрудники норовят импровизировать или "срезают углы", а то и, наоборот, показательно "тупят", начинают работать формально и в оправдание ссылаются на регламенты.

Чем мешают территориальные традиции? Мы исторически привыкли к правилу «три пишем, два в уме». Многие правила противоречивы, но мы ожидаем, что подчинённые компенсируют это чутьём и сметкой. Регламенты часто не соблюдают сами руководители, что считается нормой, но снижает и так невысокий уровень исполнительской дисциплины.

Будут ли подчинённые соблюдать правильно разработанные и внедрённые регламенты? Нет, если в дополнение к этому система управления не будет контролировать их соблюдение, руководитель не будет проявлять должный уровень требовательности, а нарушители не будут наказываться так, чтобы ни у кого не возникало желания повторить нарушение.

Не убьют ли регламенты инициативу? Нет, если мы не будем превращать подчинённых в рабов регламентов, но сделаем их творцами правил для оптимального получения нужных результатов. Кстати: в регулярном менеджменте *инициатива* является полезным дополнительным ресурсом, а не главной движущей силой развития бизнеса.

Вы получаете:

1. Технологии полноценного использования регламентов в системе управления;
2. Принципы уместной "автоматизации" повторяющихся работ;
3. Возможности повышения стандартизации бизнес-процессов;
4. Методы нейтрализации сопротивления подчинённых регламентированию;
5. Алгоритм вовлечения подчинённых в процесс регламентации;
6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;

Программа семинара "Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы"

1. **Регламентирование:** роль компетенции в *execution*, принципы совмещения с другими управленческими компетенциями, условия эффективного применения и типичные ошибки руководителей;
2. **Задачи, которые можно и нужно решать с помощью регламентирования:** содействие позитивно настроенным, форматирование негативно настроенных, выявление деструктивно настроенных, снижение персонализированности - что, почему и как;
3. **Типичные ошибки в использовании регламентов:** изначальные причины возникновения, возможное влияние на систему управления, последствия для подчинённых, симптомы для диагностики;
4. **Иерархия и виды корпоративных регламентов:** как определить, что регламентировать, а что не стоит, какими ресурсами и в какой пропорции следует получать результаты на конкретном участке, обеспечить стандарты для регулярных работ и не «задушить» компанию;
5. **Координация кросс - процессов:** методы определения приоритетов регламентации, как исключить «чёрные дыры» и дублирование функций при взаимодействии различных подразделений во время выполнения регулярных задач;
6. **Сопротивление регламентированию:** базовые причины возникновения и дополнительные «катализаторы», различные виды и симптомы для диагностики;
7. **Как предусмотреть возможные источники сопротивления:** методы предварительной оценки «поля процесса» и выявления возможных очагов и форм, методы профилактики и условия возможного положительного эффекта;
8. **Как снизить сопротивление при внедрении:** последовательность процедур, позволяющих относительно безболезненно вовлечь сотрудников в процесс принятия решения;
9. **Как обеспечить долгосрочную эффективность регламентов:** виды поддержки, различные цели применения и ключевые принципы организации рационального обновления;
10. **Кто отвечает за регламентирование:** возможные варианты для компаний и департаментов в зависимости от размеров, этапа организационного развития, кто, за что, как и с помощью каких ресурсов должен обеспечить эффективное использование регламентов.