

*Регламентация бизнес-процессов поможет сотрудникам учреждения добиваться лучшего результата за меньшее время, позволит стандартизировать действия работников вне зависимости от того, где находится учреждение и каков его размер. Посмотрим, на какой основе строится регламент и как его разработать.*

**О.В. Ветчанова,**

заведующая научной библиотекой Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В. Алабина

# Разработка регламентов на ключевые бизнес-процессы, выполняемые в учреждениях культуры

Деятельность учреждений культуры регулируется со стороны государства на федеральном, региональном и местном уровнях. Это выражается как в правовом (разработка соответствующих законов, указов, распоряжений), так и в нормативном (внедрение различных стандартов) обеспечении данной сферы. Помимо этого, все учреждения имеют внутреннюю нормативную документацию: устав, положения об отделах, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и пр. Но ни один из вышеперечисленных документов не содержит конкретного и поэтапного описания действий сотрудников при выполнении тех или иных процессов в ходе осуществления ежедневной трудовой деятельности.

Конечно, отдельные организации создают более или менее подробные памятки по основным видам работ (например, "Памятка библиографа", "Памятка экскурсовода" и т. д.). Но они, как правило, используются внутри одной конкретной организации и не являются полноценным регламентом по своей структуре и содержанию. Здесь и далее под **регламентом** будет подразумеваться документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения того или иного бизнес-процесса, как правило, с указанием требуемых сроков выполнения каждого этапа<sup>1</sup>. А **бизнес-процесс** – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей<sup>2</sup>.

---

*Внутренняя документация учреждений, как правило, не содержит поэтапного описания действий сотрудников при выполнении своих ежедневных функций.*

<sup>1</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/Регламент>.

<sup>2</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>.

---

*Основными целями разработки регламентов в учреждениях культуры должны стать оптимизация всех направлений работы и повышение качества обслуживания пользователей (клиентов) данных учреждений.*

---

С помощью регламентов организация сможет решить целый ряд **задач**:

- повысить эффективность труда за счет усовершенствования используемых приемов и методов работы;
- создать более комфортные условия для сотрудников и благоприятный микроклимат в коллективе за счет рационального распределения обязанностей, разграничения полномочий и ответственности между структурными подразделениями, а также исключения дублирования действий работников при выполнении того или иного бизнес-процесса;
- увеличить рентабельность производства товаров и услуг за счет рационального использования всех имеющихся ресурсов (трудовых, временных, материально-технических), что приведет к снижению себестоимости и, следовательно, конечной цены на данные товары и услуги;
- в конечном счете повысить привлекательность учреждения в глазах потребителей и поднять спрос на предлагаемые им товары и услуги.

Разработкой регламентов должны заниматься в первую очередь крупные федеральные и региональные учреждения культуры, являющиеся научными и методическими центрами в своих сферах деятельности: государственные (республиканские, областные, краевые) музеи, библиотеки, клубные учреждения. В их планы должно входить не только создание регламентов, но и доведение этих регламентов до всех подведомственных организаций.

Небольшим муниципальным (в частности, сельским) учреждениям было бы особенно важно получать такие регламенты: не секрет, что при выполнении определенных видов работ их сотрудники часто действуют по наитию, не имея достаточной ресурсной и методической базы. Готовые регламенты могли бы стать хорошим подспорьем в практическом выполнении возложенных на них функций.

Какие же **виды регламентов** могут создаваться в учреждениях культуры? Это зависит от того, какие бизнес-процессы в них выполняются. Все бизнес-процессы делятся на три вида:

- управляющие – управляют функционированием системы. К таким бизнес-процессам относятся, например, корпоративное управление, стратегический менеджмент;
- операционные – составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Например, это снабжение, производство, маркетинг;
- поддерживающие – обслуживают основной бизнес. К таким процессам можно причислить бухгалтерский учет, подбор персонала и техническую поддержку<sup>1</sup>.

В рамках данной статьи мы рассмотрим разработку операционных бизнес-процессов, характерных для большинства учреждений в области культуры. Но для начала нужно разобраться в следующих понятиях.

**Технология** – совокупность процессов и операций, обеспечивающих нормальное функционирование учреждения. Многофункциональность работы учреждений культуры требует ее подразделения на **технологические циклы** – совокупность технологических процессов, связанных с осуществлением различных направлений деятельности учреждения. Под **технологическими процессами**

---

*Разработкой регламентов должны заниматься в первую очередь крупные федеральные и региональные учреждения культуры, являющиеся научными и методическими центрами в своих сферах деятельности.*

---

---

*Регламент поможет избежать действий по наитию.*

---

<sup>1</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>.

понимаются операции, необходимые для выполнения определенного вида работ. Процессы далее расчленяются на **операции**, идущие в определенной последовательности. Каждая из операций завершает определенную стадию в технологическом процессе. Операции, в свою очередь, разделяются на отдельные **элементы**<sup>1</sup>.

При разработке регламентов важным моментом будет являться четкое разграничение этих понятий и определение, где заканчивается одна операция того или иного процесса и начинается другая. Для наглядности изобразим все вышесказанное в виде блок-схемы. **Блок-схема** – распространенный тип схем (графических моделей), описывающих алгоритмы или процессы, в которых отдельные шаги изображаются в виде блоков различной формы, соединенных между собой линиями, указывающими направление последовательности<sup>2</sup>. В качестве примера разберем технологию библиотечной работы (рис. 1).

Как видно из блок-схемы, работа в библиотеке включает в себя несколько направлений (циклов). Для примера взяты три ключевых направления: работа с фондами, каталогизация и обслуживание. Все они изображены параллельными друг другу, так как протекают одновременно. Каждый цикл состоит из нескольких процессов, на схеме представлены лишь некоторые из них. Так, в цикл “Организация библиотечных фондов” вошли два процесса: “Комплектование” и “Учет”. Они также изображены параллельными, поскольку в библиотеке в одно и то же время может происходить комплектование фонда новыми изданиями и учет уже приобретенной литературы. Аналогичная ситуация и со следующим циклом “Каталогизация”: в библиотечных учреждениях происходят постоянные процессы обработки документов и ведения каталогов. Третий цикл “Обслуживание” на схеме представлен только одним процессом “Справочно-библиографическое обслуживание”. Однако на практике в него входит множество других процессов, протекающих одновременно: составление индивидуальных планов чтения, избирательное распространение информации, проведение дней специалистов, выставочная работа и другие, в зависимости от профиля библиотеки, ее ресурсов и потребностей пользователей. Каждый из представленных процессов разбит на операции и элементы, выполняемые в строгой последовательности друг за другом. При определенных обстоятельствах отдельные операции могут исключаться из общей схемы процесса. Например, если в библиотеке отсутствует предметный каталог, необходимость в предметизации документов отпадает. Но при этом последовательность выполнения не меняется. Так, уточнение запроса не может предшествовать его приему. С завершением последней операции процесса завершается и сам процесс, а затем начинается заново с выполнения первой операции.

Таким образом, с теоретической точки зрения регламент можно разработать на любой из вышеперечисленных процессов. Посмотрим, как это возможно осуществить на практике.

Во-первых, следует **установить единые требования**, которым должны соответствовать все бизнес-процессы, протекающие в учреждении. Перечислим их:

- оптимальность – использование наиболее целесообразного набора операций и элементов, обеспечивающих качественное выполнение работы и рациональное использование ресурсов. Откажитесь от лишних операций или элементов, совмещайте отдельные операции в целях уменьшения трудоемкости и временных затрат. Разбивайте процессы на приблизительно равные по трудозатратам операции для равномерного распределения нагрузки на сотрудников;

---

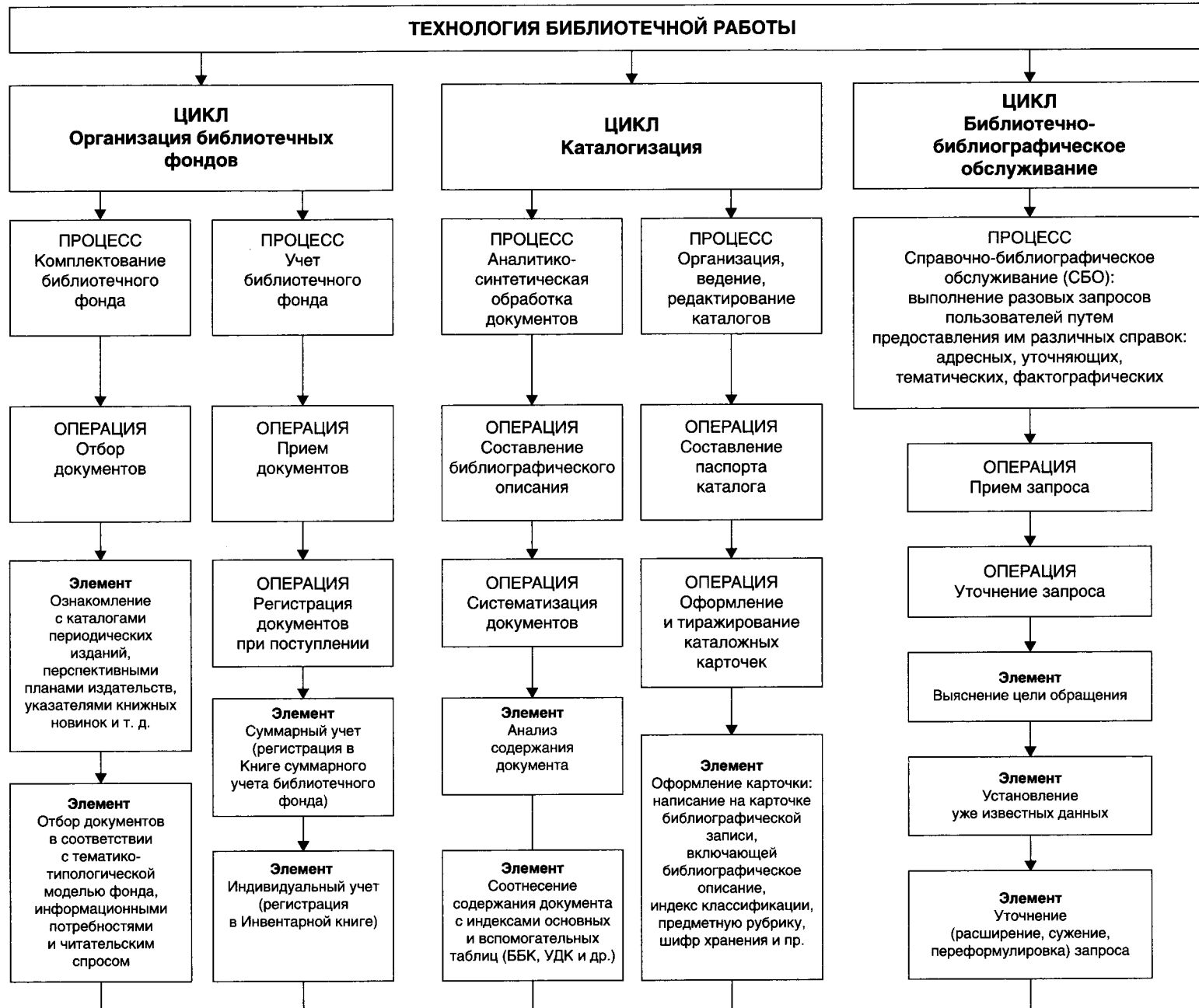
*Важный момент при разработке регламента – четко разграничить все процессы.*

---

*Каждый процесс заканчивается одновременно с завершением его последней операции.*

<sup>1</sup> См. Справочник библиотекаря. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 319.

<sup>2</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/Блок-схема>.



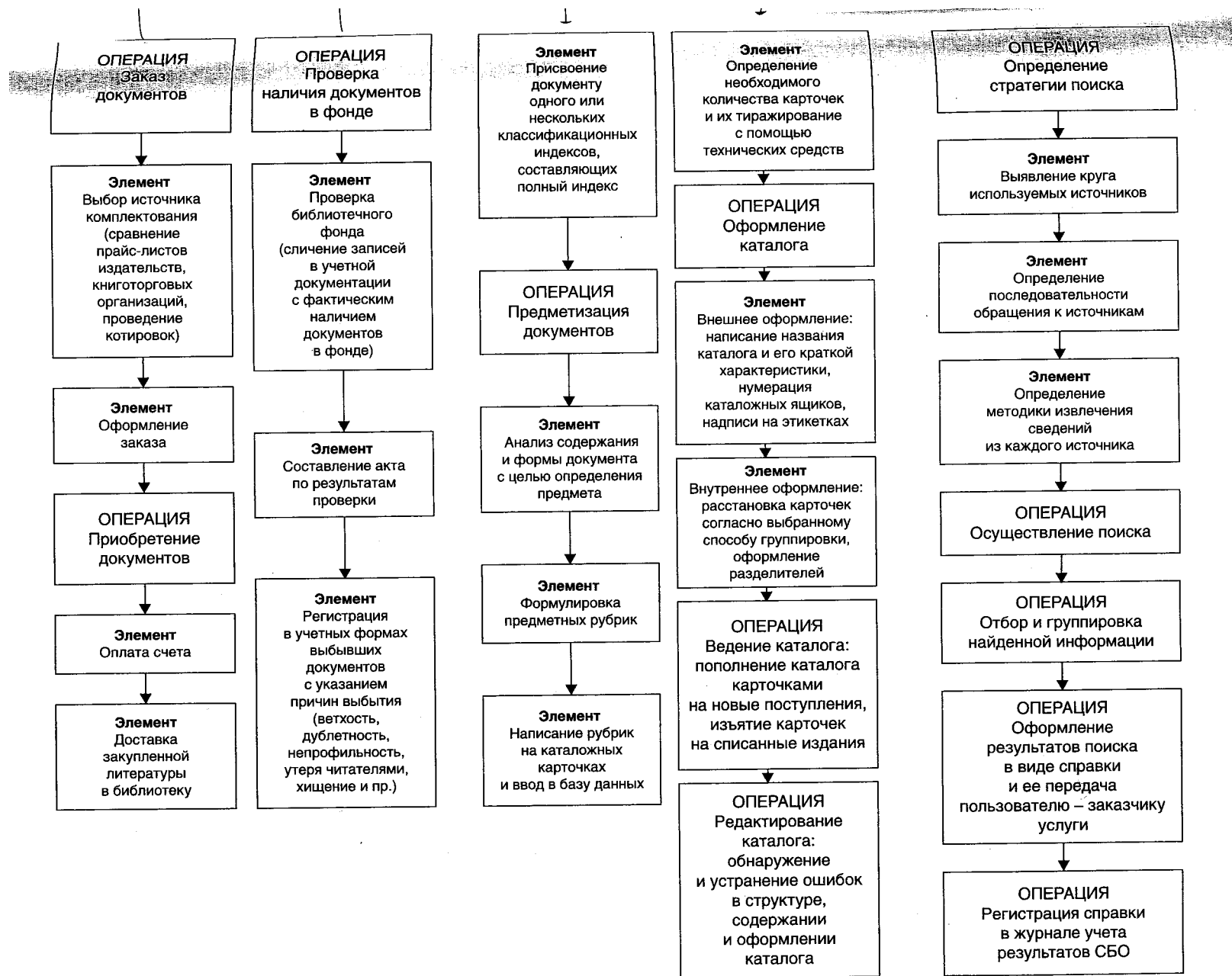


Рис. 1. Технология библиотечной работы

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

- повторяемость – использование единообразного набора операций, элементов и их последовательности при выполнении одного и того же процесса. Причем в зависимости от конкретной ситуации отдельные звенья могут выпадать из цепи процесса без нарушения общей последовательности;
- клиентоориентированность – направленность процессов на удовлетворение запросов пользователей. В первую очередь это касается бизнес-процессов, связанных с обслуживанием. Следует помнить, что их конечной стадией является доведение результатов деятельности до потребителей и получение обратной связи о степени удовлетворенности последних;
- рентабельность (окупаемость) – получение высоких результатов работы при сокращении уровня затрат.

Исходя из перечисленных критериев и строится регламент бизнес-процесса.

**Разработка регламента**, по сути, тоже является бизнес-процессом (далее – БП) и состоит из ряда последовательных шагов (операций). Рассмотрим их (рис. 2).

*Все бизнес-процессы, происходящие в учреждении, должны соответствовать требованиям оптимальности, повторяемости, клиентоориентированности и рентабельности.*

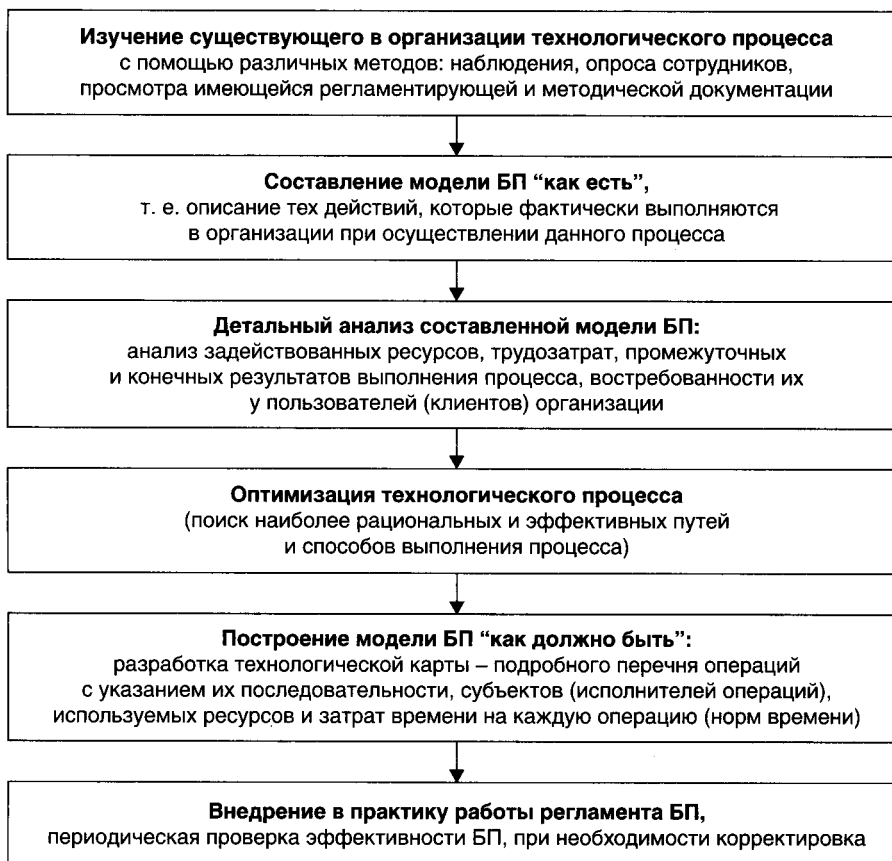


Рис. 2. Этапы разработки регламента бизнес-процесса<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Использованы материалы Справочника библиотекаря. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Профессия, 2004. – С. 321–324 и сайта <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>. – Примеч. авт.

Структуру регламента можно представить в виде таблицы:

Таблица

**Структура регламента бизнес-процесса**

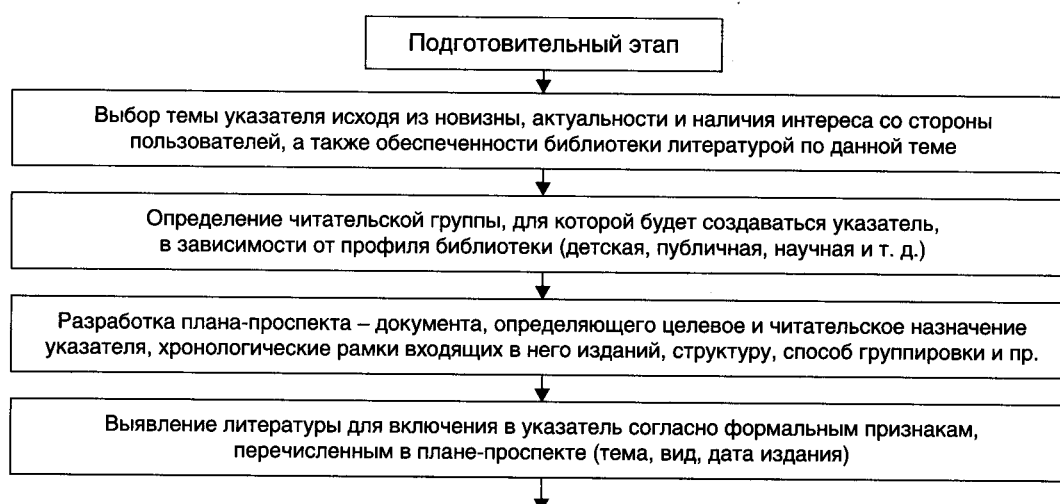
Наименование операции	Описание операции	Субъект	Ресурсы	Нормы времени
Перечисление в хронологическом порядке всех операций, необходимых для выполнения указанного БП, с разбивкой их на элементы	Подробное описание операций и элементов	Исполнитель и ответственный по каждой конкретной операции (если эти субъекты различаются, это следует указать в таблице)	Перечень ресурсов (информационных, материально-технических и пр.), необходимых для выполнения каждой операции	Временные затраты, необходимые для выполнения каждой операции <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Для библиотечных учреждений см. Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках // Библиотека и закон: Справочник. – Вып. 3. – М., 1997. – С. 337–399.

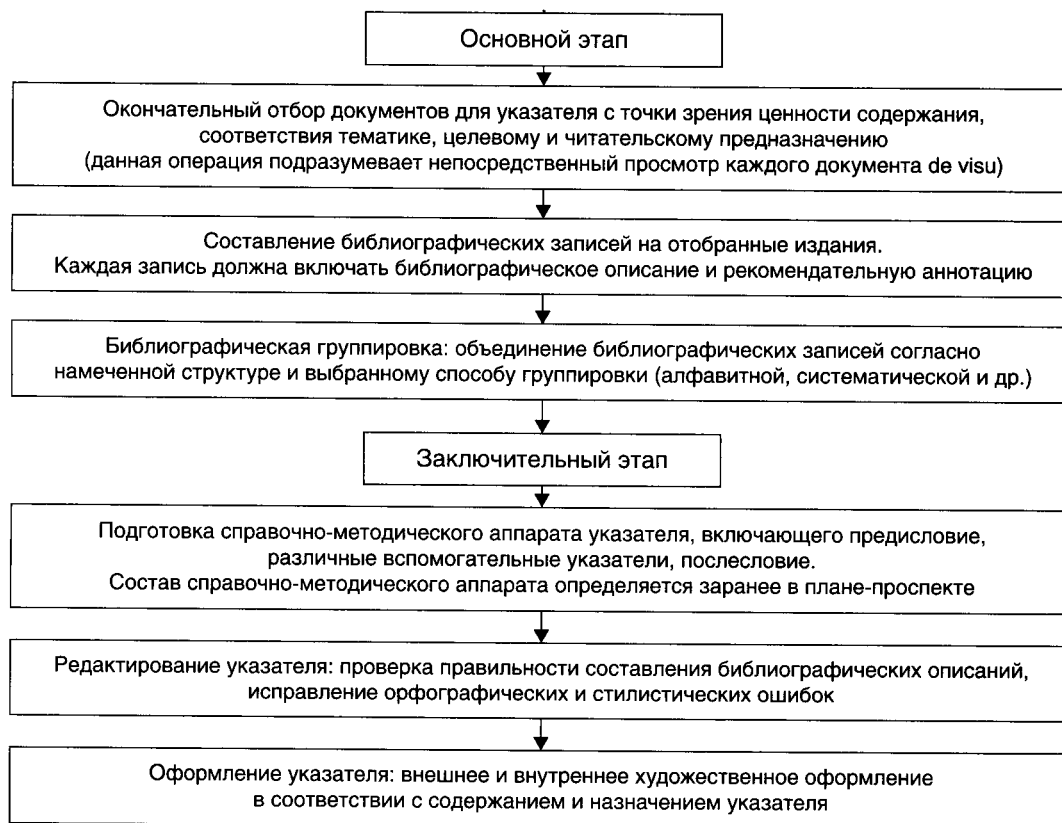
Табличную часть регламента можно дополнить блок-схемой, о которой уже говорилось выше. Пример регламента в виде блок-схемы представлен в приложении. Очень важно, чтобы регламенты были разработаны на все ключевые процессы, выполняемые в учреждении, так как существование лишь разрозненных регламентов мало что даст для оптимизации и совершенствования общей технологии. Также необходимо не просто разработать регламент, но и внедрить его в практику работы, чтобы он не остался только на бумаге. ■

## Приложение

**Блок-схема бизнес-процесса  
“Создание рекомендательного библиографического указателя”**



## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ



**ПРОТОН®** Оборудование для клубов, театров и концертных залов

- Механизмы антрактно-раздвижных занавесов
- Светодиодное освещение сцены
- Звуковое оборудование для домов (домов) культуры
- Дискотечная аппаратура
- Рисующие лазеры

107013 г. Москва, ул. Электрозводская, д. 21, к. 41. Тел. (495) 784-64-91/92/93

