

**Пояснительная записка к профессиональному стандарту
«Специалист по процессному управлению
(Специалист по управлению бизнес-процессами и административными
регламентами)»**

1. Обоснование необходимости разработки данного профстандарта

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 22 января 2013 г. N 23 О ПРАВИЛАХ РАЗРАБОТКИ, УТВЕРЖДЕНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

25. Профессиональные стандарты применяются:

- а) работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления;
- б) образовательными организациями профессионального образования при разработке профессиональных образовательных программ;
- в) при разработке в установленном порядке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

На сегодняшний день в действующих ЕТКС и нормативных документах отсутствует такая специальность, хотя потребность в специалистах данного профиля возрастает год от года. По результатам нескольких опросов российских компаний установлено, что около 50% из опрошенных российских компаний описали ключевые бизнес-процессы, около 30% - единичные бизнес-процессы и около 12% собираются сделать это в ближайшее время. То есть 90% из опрошенных компаний занимаются этой работой. В то же время на сегодняшний момент отсутствуют сформулированные требования к квалификации специалистов, выполняющих эту работу, нет требований к образовательным программам по данной специальности, соответственно нет федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Для ликвидации данного разрыва в системе определения требований к профессиональной деятельности, подготовки и аттестации специалистов ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» в 2014 г. выступило с инициативной разработкой профессионального стандарта с рабочим названием «Специалист по архитектуре бизнес-процессов (архитектор бизнес-процессов)», которое в процессе работы трансформировалось в «Специалист по процессному управлению». Данная разработка является инициативной и сам разрабатываемый профессиональный стандарт носит рекомендательный характер, так как в соответствии со статьей 195.3 Трудового кодекса РФ.

Статья 195.3. Порядок применения профессионального стандарта

Если настоящим Кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями.

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена в соответствии с частью первой настоящей статьи, **применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда.**

Статья 195.3 Вступает в силу с 01.07.2016 г.

Поскольку характер работы данных специалистов, как правило, не связан с предоставлением компенсаций и льгот, в соответствии со статьей 57 Трудового кодекса РФ, требования профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» не являются обязательными для применения.

Статья 57. Содержание трудового договора

Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, **специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений**, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов

2. Нормативные документы, использованные при разработке

Для разработки проекта профстандарта были использованы следующие нормативные документы и материалы:

- Трудовой кодекс российской федерации N 197-ФЗ от 30 декабря 2001 года (ред. от 02.05.2015 N 122-ФЗ)
- Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
- «Методические рекомендации по разработке профессионального стандарта» Утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «29» апреля 2013 г. № 170н
- «Макет профессионального стандарта» - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.09.2014 N 665н
- «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2014 г. N 667н.
- «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. №148н
- ОБЩЕРОССИЙСКИЙ КЛАССИФИКАТОР ЗАНЯТИЙ ОК 010–2014 (МСКЗ–08) (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 N 2020-ст)
- Разработка и применение профессиональных стандартов: словарно-справочное пособие / авт.-сост. : Лейбович А. Н., Волошина И. А., Новиков П. Н., Зуев В. М., Прянишникова О. Д., Косаковская Е. И., Блинов В. И., Батрова О. Ф., Есенина Е. Ю., Факторович А. А. – М.: Издательство «Перо», 2014. – 33 с.
- «Свод знаний по управлению бизнес-процессами» - 2016 г. «Альпина Бизнес Букс» 480 стр. Перевод с англ. и редактирование Белайчук А.А., Елиферов В.Г.

3. Термины и определения

При разработке проекта профстандарта были использованы следующие термины, закрепленные в нормативно-правовых актах РФ:

Трудовой кодекс РФ

Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

Квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

а также:

Профессиональный стандарт –

Характеристика квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Эта характеристика представляет собой многофункциональный документ, раскрывающий с позиций сферы труда, объединений работодателей и / или профессиональных сообществ в рамках определенного вида профессиональной деятельности его цель и содержание через обобщенные трудовые функции, трудовые функции, трудовые действия, место в системе уровней квалификации, требования к квалификации, образованию и обучению, опыту практической работы, необходимым знаниям и умениям работника. Различают профессиональные стандарты, предназначенные для конкретной отрасли или для нескольких отраслей.

Обобщенная трудовая функция (ОТФ) -

1) Относительно автономный и отдельно сертифицируемый подвид профессиональной деятельности, представляющий собой совокупность взаимосвязанных трудовых функций. Определение Обобщенной трудовой функции (ОТФ) близко определению трудовой функции, данному Трудовым кодексом Российской Федерации:

2) работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации

Трудовая функция -

1) Набор взаимосвязанных действий, направленных на решение одной или нескольких задач в процессе труда.

Определение Трудовой функции (ТФ) близко определению трудовой функции, данному Трудовым кодексом Российской Федерации:

2) конкретный вид поручаемой работнику работы.

Трудовое действие –

Низший уровень декомпозиции профессиональной деятельности (при разработке профессионального стандарта), как правило, характеризуется непосредственным взаимодействием работника с предметом труда. Успешное трудовое действие осуществляется при наличии у работника необходимых умений, определенных профессиональным стандартом. При обучении эффективное выполнение трудового действия достигается путем регулярных упражнений. Освоенным считается трудовое действие, которое выполняется различными способами в зависимости от конкретных производственных условий и обстоятельств.

Источник терминов: «Разработка и применение профессиональных стандартов: словарь-справочное пособие» М.:«Перо», 2014

4. История разработки версий проекта профессионального стандарта

Нумерация версий проекта профстандарта была составлена для сохранения преемственности и истории разработки версий из трех полей: **x.y.z**,

x – концептуальная переделка,

y – существенная переделка,

z – редакционные правки.

Текущая версия 4.03.04.

Версия 1 – Первоначальное название проекта профессионального стандарта - «Специалист по архитектуре бизнес-процессов (архитектор бизнес-процессов)». В качестве основы для построения иерархической системы ОТФ-ТФ-ТД коллектив ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» взял различные уровни сложности выполняемых работ в проектах регламентации, внедрения и аудита процессов.

Информационное сообщение об инициативе ОАО «ММК» было размещено на официальном сайте ОАО «ММК» (ссылка http://www.mmk.ru/press_center/62443/) , проект профессионального стандарта размещен по ссылке <http://www.mmk.ru/about/responsibility/staff/>

Проект профессионального стандарта прошел общественное обсуждение на базе Московской торгово-промышленной палаты. Было принято решение о дальнейшей доработке проекта профессионального стандарта с учетом предоставленных предложений от участников обсуждения (протокол от 24.10.2014 № 13 расширенного заседания Комитета МТПП по вопросам образования).

Информация об обсуждении была размещена на сайте Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами.

Общественные обсуждения состоялись в социальной сети LinkedIn, являющейся онлайн-платформой для профессионального общения.

В ходе общественных обсуждений поступили предложения о трансформации названия профессии «Архитектор бизнес-процессов» в «Специалист по управлению бизнес-процессами».

Было предложено проецировать роли международных стандартов на обобщенные трудовые функции проекта профессионального стандарта «Специалист по архитектуре бизнес-процессов (архитектор бизнес-процессов)» с учетом включения этапов полного классического цикла управления объектом с обратной связью.

В результате была достигнута договорённость о включении в проект профессионального стандарта «Специалист по архитектуре бизнес-процессов (архитектор бизнес-процессов)» дополнительных функций и присвоении нового названия «Специалист по управлению процессами».

Версия 2 – Была разработана на методологической основе построения цикла Деминга-Шухарта «PDCA» - «Сбор и анализ данных по процессам», «Планирование и проектирование процессов», «Развертывание и эксплуатация управления процессами, «Извлечение данных о процессах из ИС», «Аудит процессов» и имела рабочее название «Специалист по управлению процессами (Специалист по процессному управлению)». По результатам обсуждения в группе разработчиков были высказаны предложения по переработке данной версии с учетом того, что область применения профессиональных стандартов – « а) работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления;» То есть, у одного специалиста могут встречаться все вышеперечисленные виды деятельности, которые расположены в разных ОТФ. По результатам обсуждения была разработана версия 3 проекта профессионального стандарта «Специалист по управлению процессами».

В ходе работ над 2 версией профессионального стандарта произошло объединение работ по созданию профессионального стандарта «Специалист по управлению процессами» и работ над профессиональным стандартом для специалистов финансового рынка «Специалист по методологии бизнес-процессов финансовой организации» (консолидация инициирована письмом от 20.03.2015 № КРУ-30/0199).

Востребованность участниками рынка труда разработки профессионального стандарта «Специалист по управлению процессами» была подтверждена Общероссийским союзом «Федерация Независимых Профсоюзов России», письмо от 28.01.2016 № 108-108/76-5 направлено в адрес Председателя Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка А.В. Мурычева.

Версия 3 - имела название «Специалист по управлению процессами» В качестве основы для построения были предложены «Уровни процессной зрелости» по общепринятым моделям оценки СММІ, Gartner и др. То есть ОТФ были разделены на действия с процессами «Непредсказуемыми», «Проектируемыми», «Управляемыми», «Координируемыми», «Оптимизируемыми». В ходе обсуждения версии 3 были Обсуждены и приняты следующие основы для разработки профстандарта:

- А. В рамках одной организации могут существовать процессы самого разного уровня зрелости и даже в самой зрелой организации разработка регламентов и проектирование процессов может идти непрерывно на совершенно разных уровнях сложности. В данном случае определяющим фактором для основы построения профстандарта должны стать квалификационные уровни персонала, выполняющего работы разного уровня сложности и требующие разной квалификации.
- В. Название «Специалист по управлению процессами», несмотря на широкое распространение этого термина, является недостаточно строгим определением области компетенций, прав, полномочий и ответственности для области применения профстандарта. Фактически, ответственность за «управление процессами» несет руководитель (владелец процесса, менеджер процесса), имеющий в руках все необходимые права, ресурсы и полномочия для эксплуатации процесса. Область ответственности специалиста по процессному управлению распространяется на анализ, разработку, внедрение, контроль (аудит) хода процессов, то есть носит проектный характер. Результаты проекта принимает и эксплуатирует владелец процесса (менеджер процесса). Данное разделение функционала и зон ответственности между менеджером процесса и специалистом по проектированию процессов привело к пониманию необходимости внести изменения в название проекта профстандарта. В следующей, 4-й версии проекта профстандарта было изменено название профстандарта со «Специалист по управлению процессами» на «Специалист по процессному управлению (Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами)».

Версия 4 – При разработке 4-й версии профстандарта в первую очередь был определен предмет труда специалистов данной специальности.

Предмета труда был определен как: Проект по разработке, внедрению, совершенствованию или аудиту процессов, бизнес-процессов, административных регламентов, систем управления процессами (бизнес-процессами) и процессной архитектуры.

Затем была сформулирована основная цель профессиональной деятельности.

Основная цель профессиональной деятельности: «Повышение эффективности деятельности учреждений, организаций и предприятий путем совершенствования их бизнес-процессов и административных регламентов, в том числе с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий».

Затем, в ходе длительных обсуждений в рабочей группе была согласована формулировка вида профессиональной деятельности.

Вид профессиональной деятельности: «Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю бизнес-процессов и административных регламентов».

В первую очередь у проекта профессионального стандарта в 4-й версии было изменено название. Название «Специалист по управлению процессами» было изменено на «Специалист по процессному управлению (Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами)». В качестве методической основы для построения профстандарта 4-й версии была выбрана классификация и группировка должностей и специальностей в соответствии с ролями сотрудников, разрабатывающих, внедряющих и проводящих аудиты процессов и административных регламентов.

4-я версия профстандарта включила в себя все лучшее, что было наработано в предыдущих версиях – «Разработка и внедрение простых процессов», «Разработка и внедрение кросс-функциональных процессов», «Разработка и внедрение систем управления процессами», «Разработка и трансформация архитектуры процессов».

После анализа материалов, наработанных в предыдущих версиях профстандарта и действующих нормативных документов, рабочей группой было принято решение об

определении диапазона квалификационных уровней для специалистов по процессному управлению в границах 5-6-7 квалификационные уровни. В обсуждении рассматривались 4-5-6-7-8 квалификационные уровни. Принятие решения о применении 5-6-7 квалификационных уровней связано с тем, что в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. №148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»:

4-й квалификационный уровень предусматривает:

Полномочия и ответственность: *«Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности при решении практических задач, требующих анализа ситуации и ее изменений...»*,

Основные пути достижения уровня квалификации: *«Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).*

То есть, уровень ответственности и уровень образования существенно ниже, чем это требуется для специалиста по процессному управлению, даже самой низкой квалификации.

8-й квалификационный уровень предусматривает:

Полномочия и ответственность: *«Ответственность за результаты деятельности крупных организаций и (или) отрасли»*

Основные пути достижения уровня квалификации: *«Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки»*

То есть, уровень ответственности и уровень требований к образованию являются слишком высокими даже для специалиста по процессному управлению самой высшей квалификации. Таким образом, наиболее оптимальные квалификационные уровни специалистов по процессному управлению находятся в диапазоне 5-6-7 квалификационные уровни.

5. Основные положения для 4-й версии проекта профстандарта

При разработке проекта профстандарта были приняты следующие основные положения:

1. Наряду с термином «процесс» в проекте профстандарта используется термин «административный регламент», так как профстандарт предназначен для применения в коммерческих, некоммерческих организациях и государственных органах, где часто используется термин «административный регламент».
2. Наряду с термином «процесс» в проекте профстандарта используется термин «бизнес-процесс», так на сегодняшний день нет сформулированного разделения между этими терминами и, чаще всего, они используются как синонимы. Именно поэтому в 4-й версии проекта профстандарта было добавлено, второе, уточняющее, название «Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами».
3. В требованиях к знаниям исключены общеобразовательные дисциплины и, по возможности, оставлены только специфические, относящиеся к конкретному Трудовому действию (ТД). Такой подход к формулированию требований к знаниям позволяет избежать повторения и дублирования общеуправленческих дисциплин, которые должны изучить все специалисты с высшим образованием (для категории «А» и «В» «бакалавриат», для категорий «С» и «D» «магистратура»).
4. Для обеспечения необходимой квалификации на следующем профессиональном уровне специалисты по процессному управлению должны иметь стаж работы не менее одного года на предыдущем профессиональном уровне. Для самого нижнего уровня квалификации «А» не требуется опыт работы, поскольку специалист получит базовые знания в ходе образования по соответствующим программам. Данная формулировка была принята для того, чтобы обеспечить возможность молодым

специалистам, не имеющим опыта работы, быть принятыми на данную штатную позицию в организации.

5. Названия и содержание ОТФ выстроены по нарастанию сложности работ в проектах создания, аудита или трансформации процессов и системы управления процессами, от самых простых работ по созданию и внедрению регламентов простейших процессов и административных регламентов, действующих в рамках одного подразделения (процессов подразделений, административных регламентов подразделений), до самых сложных проектов в которых происходит объединение систем процессного управления по законам построения архитектуры сложных систем управления и трансформация единой архитектуры.
6. В качестве основной структуры построения проекта профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» была принята модель с 4-х уровневой системой иерархии специальностей:
 - Специалист низшей квалификации (5-й квалификационный уровень), который способен нести ответственность за регламентацию и контроль выполнения простых процессов и административных регламентов, малого и небольшого размера.
 - Специалист средней квалификации (6-й квалификационный уровень), который способен разрабатывать, внедрять, совершенствовать и проводить аудиты сложных кросс-функциональных процессов и административных регламентов, которые состоят из простых процессов (бизнес-процессов) и административных регламентов.
 - Специалист высокой квалификации (7-й квалификационный уровень), который способен разрабатывать системы процессного управления, объединяющие в единую систему управление простыми процессами и административными регламентами и сложными кросс-функциональными процессами и административными регламентами.
 - Специалист высшей квалификации (7-й квалификационный уровень), который способен разрабатывать, внедрять, совершенствовать, трансформировать и проводить аудиты процессной архитектуры, в которую включено несколько сложных систем процессного управления.

6. Пояснения к содержанию разделов проекта профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению (Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами)»

6.1 Уровень «А» специалиста по процессному управлению:

Обобщенная трудовая функция (ОТФ): Регламентация процессов подразделений или разработка административных регламентов подразделений.

Уровень квалификации: 5-й уровень

Возможные наименования должностей:

- Разработчик процессов
- Бизнес-консультант
- Консультант по вопросам рационализации управления
- Консультант по вопросам управления
- Специалист по процессному управлению
- Инженер по процессам
- Процессный инженер

Возможные наименования должностей, - это примеры наименования должностей работников, выполняющих данную обобщенную трудовую функцию. То есть профессиональный стандарт не регламентирует строго название должности специалиста, выполняющего данную ОТФ. Организации, применяющие данный профстандарт, могут

выбирать название должности из списка или использовать свое название должности, исходя из потребностей конкретной организации.

Как уже отмечалось выше, для того чтобы данный профессиональный стандарт мог быть использован в органах государственной власти для специалистов, связанных с разработкой, контролем и управлением административными регламентами предоставления государственных услуг, в текст проекта профстандарта наряду с терминами «процесс» и «процесс подразделения» были внесены термины «административный регламент» и «административный регламент подразделения».

Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ

«Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Статья 12. Требования к структуре административных регламентов

1. Предоставление государственных и муниципальных услуг осуществляется в соответствии с административными регламентами.

2. Структура административного регламента должна содержать разделы, устанавливающие:

1) общие положения;

2) стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги;

3) состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур, требования к порядку их выполнения, в том числе особенности выполнения административных процедур в электронной форме, а также особенности выполнения административных процедур в многофункциональных центрах;

(в ред. Федерального закона от 21.12.2013 N 359-ФЗ)

4) формы контроля за исполнением административного регламента;

Специалист, чья работа по должности совпадает с данной ОТФ, выполняет четыре трудовые функции:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Регламентация процессов подразделений или разработка административных регламентов подразделений	5	Сбор информации о процессе, деятельности с целью разработки регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	А/01.5	5
		5	Разработка и совершенствование регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	А/02.5	5
		5	Ввод в действие регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	А/03.5	5
		5	Контроль выполнения регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения	А/04.5	5

То есть, на данном, самом нижнем уровне квалификации, специалист по процессному управлению, работает с самыми простыми процессами и административными регламентами, которые протекают в пределах одного подразделения.

В рамках выполнения своих должностных обязанностей специалист должен:

- Собрать и проанализировать информацию о процессе, деятельности с целью разработки регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения. В рамках сбора информации необходимо:
 - Определить цель процесса подразделения, деятельности или административного регламента.

- Определить границ процесса или административного регламента, заинтересованных сторон и участников.
- Определить входы и выходы процесса или начало и результат выполнения административного регламента подразделения.
- Выяснить последовательность выполнения работ, используемые ресурсы, необходимые нормативные и отчетные документы.
- Выявить ответственных за каждую работу в процессе подразделения или административном регламенте подразделения.
- Выявить действующую систему отчетности и планирования работы процесса подразделения или административного регламента подразделения.
- Оформить результаты сбора информации.
- На основе собранной и проанализированной и систематизированной информации разработать новый регламент процесса подразделения или административного регламента подразделения, или предложить совершенствование действующих регламентов. А именно:
 - Разработать сам регламент выполнения процесса подразделения или административного регламента подразделения.
 - Разработать процедуры контроля выполнения регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения.
 - Разработать и реализовать предложений по совершенствованию процесса или административного регламента.
- Ввести в действие регламент процесса подразделения или административного регламента подразделения. Для этого:
 - Запланировать и реализовать мероприятия по вводу в действие регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения с заинтересованными сторонами.
 - Оценить эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса или административного регламента
- Проконтролировать выполнение регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения. Поскольку функция контроля управления текущими операционными показателями процесса подразделения или административного регламента подразделения возложена на владельца (менеджера) процесса, то специалист по процессному управлению должен выполнять периодический (надзорный) контроль за выполнением регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения. А именно:
 - Запланировать и организовать контроль выполнения регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения.
 - Собрать и проанализировать информацию о результатах выполнения регламента на соответствие установленным критериям.
 - Оценить эффективность регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения и разработать рекомендации по совершенствованию регламента.
 - Оформить и представить результаты контроля выполнения регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения.

Решения по изменению процесса подразделения или административного регламента подразделения принимает руководитель (владелец процесса, менеджер процесса), ответственный за эксплуатацию регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения.

Специалист по процессному управлению уровня «А» должен иметь 5-й уровень квалификации.

В требованиях к образованию и обучению - высшее образование (бакалавриат) по соответствующим специальностям или высшее образование (бакалавриат) с дополнительными курсами, программами повышения квалификации, программами профессиональной переподготовки по соответствующим специальностям.

В ходе разработки проекта профессионального стандарта, первоначально было обсуждено и принято для данного уровня квалификации минимальный стаж работы «не менее 1 года работы в отрасли». Вместе с тем, в ходе обсуждения проекта профессионального стандарта, появились замечания, что это слишком высокий уровень требований к стажу практической работы, в то время как появившиеся в ВУЗах курсы «Управление бизнес-процессами», «Моделирование и регламентация бизнес-процессов» и др. дают вполне достаточный уровень подготовки специалистов этой области, чтобы они могли начинать работать по специальности данного профессионального стандарта сразу же после окончания высшего учебного заведения. Поэтому в последней версии проекта профессионального стандарта (4.03.04) первоначальное требование к стажу работы «не менее 1 года работы в отрасли» было изменено на прочерк в графе «Требования к опыту практической работы».

6.2 Уровень «В» специалиста по процессному управлению:

Обобщенная трудовая функция (ОТФ): Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов.

Уровень квалификации: 6-й уровень - Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации.

Возможные наименования должностей:

- Аналитик
- Бизнес-аналитик
- Процессный аналитик
- Бизнес-технолог
- Ведущий процессный инженер
- Ведущий инженер по процессам
- Менеджер процессов
- Ведущий разработчик процессов
- Ведущий специалист по процессному управлению

Требования к опыту практической работы: Стаж работы, связанный с регламентацией процессов или разработкой административных регламентов, не менее одного года.

Также, как и в требованиях к специалисту уровня «А» в данном разделе наравне с термином «кросс-функциональный процесс» используется термин «административный регламент».

Специалист, чья работа по должности совпадает с данной ОТФ, выполняет пять трудовых функций:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов	6	Анализ кросс-функционального процесса или административного регламента для целей проектирования, совершенствования и внедрения	В/01.6	6
		6	Моделирование кросс-функционального процесса или административного регламента	В/02.6	6
		6	Разработка и совершенствование кросс-функционального процесса или административного регламента	В/03.6	6
		6	Внедрение кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования	В/04.6	6
		6	Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие требованиям и целевым показателям	В/05.6	6

На данном уровне квалификации «В» (квалификационный уровень б) специалист по процессному управлению работает с кросс-функциональными процессами или административными регламентами, проходящими через несколько подразделений и характеризующимися повышенной сложностью организации работ и согласования взаимодействия в ходе выполнения процесса или административного регламента. Поэтому к специалисту уровня «В» предъявляются более высокие требования в части знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения более сложного функционала. А именно:

- Проведение анализа кросс-функционального процесса для целей проектирования, совершенствования и внедрения, в том числе:
 - Определение заинтересованных лиц, целей разработки, совершенствования и требований к кросс-функциональному процессу или административному регламенту.
 - Определение ключевых показателей эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента
 - Анализ соответствия кросс-функционального процесса или административного регламента установленным требованиям, оценка эффективности и выявление возможностей совершенствования.
 - Сбор информации и оформление результатов анализа кросс-функционального процесса или административного регламента.
- Моделирование кросс-функционального процесса или административного регламента, включая имитационное моделирование, разработку и согласование модели кросс-функционального процесса или административного регламента.
- Разработка и совершенствование кросс-функционального процесса или административного регламента, в том числе:
 - Разработка документации кросс-функционального процесса или административного регламента в соответствии с требованиями и действующей нормативно-методической документацией
 - Разработка методов измерения показателей эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента
 - Разработка предложений и/или плана мероприятий по совершенствованию кросс-функционального процесса или административного регламента.
- Внедрение кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования, в том числе:
 - Планирование внедрения кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования.
 - Управление проектом внедрения кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования.
 - Оценка эффективности внедрения кросс-функционального процесса или административного регламента или его усовершенствования.
- Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие требованиям и целевым показателям, в том числе:
 - Планирование аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента.
 - Определение целей и критериев аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента.
 - Проведение аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента.
 - Подготовка и оформление результатов аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента.
 - Разработка рекомендаций по совершенствованию кросс-функционального процесса или административного регламента.

Построение трудовых функций специалиста по процессному управлению в такой последовательности учитывает наработки предыдущих версий (версия 2) и реализовывает все этапы проекта по разработке и внедрению сложного кросс-функционального процесса или административного регламента:

1. Постановка целей, сбор и анализ информации о процессе.
2. Планирование и моделирование процесса, включая имитационное.
3. Разработка и согласование межфункциональной документации.
4. Управление проектом внедрения/совершенствования кросс-функционального процесса.
5. Аудит кросс-функционального процесса

В связи с тем, что работа специалиста по процессному управлению уровня «В» является более сложной, чем у специалиста с квалификационным уровнем «А» (5-й квалификационный уровень). Для специалиста уровня «В» (6-й квалификационный уровень) предусмотрены более высокие требования к необходимым знаниям и умениям, другим характеристикам. Так специалист уровня «В» в ходе анализа, моделирования и разработки документации по процессам и административным регламентам должен знать нотации моделирования, имитационное моделирование, так как при разработке и внедрении сложных процессов уже невозможно обойтись без современных информационных технологий и знания правил моделирования в выбранной нотации.

Вместе с тем, в ходе обсуждения проекта профстандарта из него были исключены, внесенные ранее требования по знаниям определенных нотаций моделирования бизнес-процессов, таких как: IDEF0, IDEF3, DFD, eEPC, BPMN 2.0 и др, а также определенных стандартов и методологий ARIS, TOGAF, DoDAF, APQC, eTOM и др. Аргументами против упоминания конкретных стандартов или нотаций были:

А) По мере развития информационных технологий появляются все новые и новые нотации, методики и стандарты на создание моделей и имитационное моделирование их нагрузочной способности. Было бы некорректно, рекомендовать одни и те же нотации и стандарты в ущерб вновь появляющимся.

Б) Кроме того, в числе документов, которые были использованы при разработке проекта профстандарта, находится «Свод знаний по управлению бизнес-процессами» - 2016 г. «Альпина Бизнес Букс» (СВОК версия 3.0). В «Своде знаний ...» одним из принципов его создания, провозглашен принцип «Независимость от вендоров (поставщиков программных продуктов)». Совершенно аналогично профессиональный стандарт не должен рекламировать вендоров или давать рекомендации по знаниям определенных программных продуктов, стандартов или поставщиков.

Поэтому в разделе 3.2 проекта профессионального стандарта и ниже по тексту используются обезличенные формулировки: «Нотации моделирования процессов», «Международные стандарты в области управления процессами», «Международные стандарты систем менеджмента», «Стандарты проведения аудитов процессов, систем менеджмента», без указания конкретных стандартов, нотаций или поставщиков.

6.3 Уровень «С» специалиста по процессному управлению:

Обобщенная трудовая функция (ОТФ): Проектирование и внедрение системы процессного управления.

Уровень квалификации: 7-й уровень - Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений.

Возможные наименования должностей:

- Процессный методолог
- Руководитель процессного офиса
- Руководитель подразделения процессного управления
- Руководитель управления по развитию компании
- Главный инженер по процессам
- Главный процессный инженер

- Главный процессный аналитик
- Главный бизнес-технолог

Требования к опыту практической работы: Стаж работы, связанный с проектированием и внедрением кросс-функциональных процессов или административных регламентов, не менее одного года.

То есть, данный раздел сохраняет преемственность в части необходимости опыта практической работы на предыдущей квалификационной ступени не менее одного года.

В связи с тем, что на этом, управленческом уровне квалификации «С», трудовые функции и трудовые действия направлены не на регламентацию каких-либо процессов, а на создание системы процессного управления не единичным процессом, а целой сетью процессов подразделений и кросс-функциональных процессов, то начиная с уровня «С» в проекте профстандарта исчезает упоминание об административных регламентах, кроме раздела 3.3.2, где в числе умений введено требование «Анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты». То есть, на данной ступени осталось требование к наличию опыта успешной работы на предыдущей квалификационной ступени с разработкой и внедрением административных регламентов.

На данном квалификационном уровне специалист по процессному управлению должен разрабатывать и внедрять систему процессного управления сетью процессов и административных регламентов любой степени сложности. В связи с тем, что проект по созданию системы управления состоит из четырех основных этапов: Анализ, разработка, внедрение и аудит системы управления, специалист, чья работа по должности совпадает с данной ОТФ, выполняет четыре трудовые функции:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
С	Проектирование и внедрение системы процессного управления	7	Анализ системы процессного управления для целей проектирования, совершенствования и внедрения	С/01.7	7
		7	Разработка и совершенствование системы процессного управления	С/02.7	7
		7	Внедрение системы процессного управления или ее усовершенствования	С/03.7	7
		7	Аудит системы процессного управления на соответствие требованиям и целевым показателям	С/04.7	7

При дальнейшей детализации трудовых функций специалиста на трудовые действия, видно, что состав трудовых действий в гораздо большей степени содержит требования управленческого характера, умения строить системы распределения ресурсами и повышать эффективность систем управления. А именно:

- Анализ системы процессного управления для целей проектирования, совершенствования и внедрения, в том числе:
 - Сбор информации о результатах работы системы процессного управления.
 - Оценка текущих показателей системы процессного управления по принятой модели.
 - Определение заинтересованных лиц и согласование с ними целей системы процессного управления.
 - Определение целевых показателей системы процессного управления и ее компонент.
- Разработка и совершенствование системы процессного управления, в том числе:
 - Разработка, совершенствование, согласование и утверждение комплекта методологической и нормативной документации.
 - Формирование требований к программному обеспечению для управления процессами.

- Составление и утверждение плана обучения, тестирования, аттестации и сертификации по процессному управлению.
- Внедрение системы процессного управления или ее усовершенствования, в том числе:
 - Планирование внедрения или изменения системы процессного управления.
 - Управление проектом внедрения или изменения системы процессного управления.
 - Управление выбором, приобретением, разработкой, внедрением и эксплуатацией программного обеспечения для управления процессами.
 - Оценка эффективности внедрения системы процессного управления или ее изменения.
- Аудит системы процессного управления на соответствие требованиям и целевым показателям, в том числе:
 - Планирование и проведение аудита системы процессного управления.
 - Подготовка и оформление результатов и рекомендаций аудита системы процессного управления.
 - Презентация результатов и рекомендаций аудита системы процессного управления.

Специалист по процессному управлению, работающий на уровне «С», выстраивает систему управления сетью процессов. Это могут быть несколько сетей процессов в пределах одной крупной компании. Например: Специалист в области организационного развития может строить систему управления и развития основных процессов организации, Специалист в области ИТ может строить систему управления ИТ-процессами (например с использованием стандартов Cobit и ITIL), поэтому в число наименований возможных должностей входят должности «Руководитель управления по развитию компании» и «Главный процессный аналитик». Дополнительно, специалист по процессному управлению, работающий на уровне «С», ведет методологическую работу по созданию сети процессов и разработку методологических документов для специалистов уровней «А» и «В», поэтому в состав Трудовых действий включено ТД «Согласование и утверждение методологической и нормативной документации»

6.4 Уровень «D» специалиста по процессному управлению:

Обобщенная трудовая функция (ОТФ): Проектирование и трансформация процессной архитектуры.

Уровень квалификации: 7-й уровень - Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений.

Возможные наименования должностей:

- Процессный архитектор
- Бизнес-архитектор
- Директор по процессам
- Директор по организационному развитию

Требования к опыту практической работы: Стаж работы, связанный с проектированием и внедрением системы процессного управления, не менее одного года.

Таким образом, для достижения высшей квалификации в области процессного управления у специалиста должно быть не менее трех лет стажа практической работы на предыдущих квалификационных уровнях.

Специалист, чья работа по должности совпадает с данной ОТФ, выполняет четыре трудовые функции:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
D	Проектирование	7	Анализ процессной архитектуры	D/01.7	7

и трансформация процессной архитектуры	7	Разработка и совершенствование процессной архитектуры	D/02.7	7
	7	Управление программами трансформации процессной архитектуры	D/03.7	7
	7	Разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры	D/04.7	7

Выделение в отдельную должность специалиста по проектированию и трансформации процессной архитектуры вызвано нарастающей сложностью организаций, которые все больше приобретают территориально распределенный характер. Все большее распространение информационных технологий приводит к тому, что все большее количество сотрудников организаций переходят на удаленную работу, что в корне меняет логику и архитектуру процессов в организациях. Нарастание сложности систем и подсистем процессного управления в рамках одной или даже нескольких смежных организаций, завязанных на работу в одной цепочке приводит к тому, что объединение этих систем в единую процессную архитектуру организации требует знания и умения в совершенно разных областях системного анализа и управления. В условиях непрерывных и все ускоряющихся изменений необходимо уметь строить и быстро трансформировать процессную архитектуру организации. Поэтому к специалисту квалификационного уровня «D» предъявляются совершенно иные, более сложные требования, а именно:

- Анализ процессной архитектуры, в том числе:
 - Определение заинтересованных лиц и согласование с ними целей проектирования процессной архитектуры.
 - Определение требований к процессной архитектуре исходя из структуры бизнеса, целей и стратегии организации.
 - Сбор информации о процессной архитектуре.
 - Анализ соответствия существующей процессной архитектуры требованиям, выявление возможностей совершенствования.
- Разработка и совершенствование процессной архитектуры, в том числе:
 - Систематизация информации о процессной архитектуре
 - Выбор и адаптация референтной модели и методологии проектирования процессной архитектуры
 - Разработка и совершенствование архитектурной модели организации, включающей оргструктуру, бизнес-функции, процессы, корпоративные информационные системы
 - Согласование и утверждение процессной архитектуры с заинтересованными лицами
 - Контроль соответствия моделей процессов утвержденной архитектуре
- Управление программами трансформации процессной архитектуры, в том числе:
 - Планирование изменения процессной архитектуры в связи с реорганизацией бизнеса
 - Управление программой и проектами изменения процессной архитектуры
 - Оценка эффективности изменения процессной архитектуры
- Разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры, в том числе:
 - Разработка и совершенствование методологии реализации проектов трансформации процессной архитектуры
 - Методическая помощь проектным командам, осуществляющим трансформацию процессной архитектуры
 - Разработка и совершенствование методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры
 - Контроль за соблюдением методик и положений, регулирующих трансформацию процессной архитектуры

- Анализ и контроль актуальности методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры

Таким образом, специалист по процессному управлению уровня «D» занимает позицию в высшем руководстве крупных компаний, управляет сложными проектами и программами трансформации процессной архитектуры под потребности организации, организует и управляет методологической работой специалистов по процессному управлению всей компании.

7. Общественное обсуждение проекта профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению (Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами)»

Текущая версия проекта профессионального стандарта обсуждалась на открытых семинарах Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (далее – АПУБП), а также в интернете. Информация об обсуждении проекта профстандарта размещена на сайте АПУБП <http://abpmp.org.ru/2016/06/16/profstandard/>.

От имени ОАО «ММК» в организации РФ были направлены письма с приглашением участия в общественном обсуждении проекта профессионального стандарта, в СМИ было размещено информационное сообщение об общественном обсуждении.

Проект опубликован на сайте Министерства труда и социальной защиты РФ (profstandart.rosmintrud.ru/web/ps2258897), на сайте ОАО «ММК» (mmk.ru/about/responsibility/staff/), на сайте АПУБП (abpmp.org.ru/resource/profstandard), в социальной сети Фейсбук (facebook.com/bpmprofstandard).

В ходе обсуждений проекта была отмечена актуальность разработки, многие участники обсуждения направили замечания и предложения к тексту проекта, большинство из которых нашли отражение в профстандарте.

Были получены ответы:

ПАО «Акционерная нефтяная Компания «Башнефть», ООО «БашНИПИнефть», АО «Научно-производственная корпорация «УралВагонЗавод», АО «Международный аэропорт Шереметьево», НОЧУ «Институт логистики и управления цепями поставок», Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ, Ассоциации операционных директоров, ГУП «НИ и ПИ Генплана Москвы», Российского отделения Международного института бизнес-анализа, ЗАО «АБИ Продакт», ООО Бизнес-Консоль, Высшей школы бизнес-информатики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», компании «Доброфлот», ООО «Дреес и Зоммер», ООО «Колловэар», АО «Минимакс-94», ООО «Новые окна-Аттик», ООО «ПК «Лидер», ООО ПК «Волховец», ООО «Процесные технологии», ООО «УК «Сегежа групп», ОАО «Седьмой континент», НОЧУ высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

Также в общественном обсуждении приняли участие специалисты ГК «Росатом», АО «Северсталь Менеджмент», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», предложения которых учтены в проекте профстандарта.

8. Результаты обсуждения проекта профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению (Специалист по управлению бизнес-процессами и административными регламентами)»

По результатам обсуждения от организаций был получен ряд замечаний к проекту профстандарта. Приведены примеры по трем организациям, принимавшим участие в обсуждении.

8.1 Ответы на замечания от Новолипецкого металлургического комбината

Во-первых, речь идет о соотношении установленных в проекте уровнях квалификаций с объемом понятий, определяющих соответствующие трудовые и обобщенные трудовые функции, в частности 5 уровне квалификации трудовой функции А/02.5. Напомним, что

уровни квалификаций были установлены в Приказе Минтруда России от 12 апреля 2013 г. №148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов». Согласно приказу уровень 5 характеризует степень ответственности работников на уровне группы. Предполагается, что работники, имеющие такой уровень квалификации, отвечают за состояние дел в небольших организациях и подразделениях. В данном случае, 5 уровню квалификации поставлена в соответствие обобщенная трудовая функция «Регламентация процессов подразделений или разработка административных регламентов подразделений», что несколько некорректно. С практической точки зрения, без совершенствования бизнес-процесса, использовать регламент в трудовой деятельности бессмысленно. Следовательно, требуется корректировка в формулировке описания трудовой функции А/02.5

Ответ: Раздел II Приказа Минтруда России от 12 апреля 2013 г. №148н содержит следующую характеристику показателей уровней квалификации для специалиста 5 уровня:

Уро-	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации
	Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний	
5 уровень	<p>Самостоятельная деятельность по решению практических задач, требующих самостоятельного анализа ситуации и ее изменений</p> <p>Участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения</p> <p>Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников или подразделения</p>	<p>Решение различных типов практических задач с элементами проектирования</p> <p>Выбор способов решения в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации</p> <p>Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера</p> <p>Самостоятельный поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач</p>	<p>Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена, программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).</p> <p>Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>

1) Специалист 5 квалификационного уровня в требованиях профстандарта имеет высшее образование (бакалавриат), но опыт работы не требуется.

2) В качестве одного из основополагающих принципов разработки проекта профессионального стандарта было принято то, что специалисты по процессному управлению, как правило, ведут работы проектного характера по регламентации, разработке, внедрению и аудиту процессов и систем процессного управления разной степени сложности. Минимальный уровень сложности в таких проектах доверяется начинающим специалистам: «Провести интервью и разработать регламент небольшого процесса по заданной методике, с заданными границами и параметрами». При этом четвертым трудовым действием в ТФ 3.1.2 является «Разработка и реализация предложений по совершенствованию процесса или административного регламента». Однако следует отметить, что очень редко начинающим специалистам доверяют совершенствовать регламенты и процессы. Эти задачи действительно возложены на специалистов более высокой квалификации «В» (6 уровень квалификации по Приказу Минтруда). Именно поэтому в требованиях к опыту работы у специалиста

квалификации «А» отсутствуют требования к наличию опыта работы, так как это уровень начинающего специалиста (стажера). Доверять человеку без опыта работы заниматься совершенствованием регламентов и процессов очень рискованно. Количество таких начинающих специалистов, особенно выпускников ВУЗов достаточно велико, поэтому коллектив разработчиков предусмотрел для этой категории специалистов уровень «А».

Во-вторых, трудовые функции А/03.5, А/04.5 на практике дублируются другими специалистами. На многих предприятиях нормативные документы, в том числе регламенты, разрабатываются выделенными подразделениями или подразделениями функционального направления. В связи с чем, передавать функции по разработке и контролю, либо создавать дополнительный уровень контроля нецелесообразно. Более того, к специалисту по процессному управлению на практике предъявляется высокая степень ответственности, на уровне крупных организаций или даже отдельных отраслей. Возможно, 5 уровень квалификации, в целом, является не оправданно низким для соответствующих должностей. Рекомендуются данный уровень исключить из функциональной карты.

Ответ: Трудовые функции специалиста по процессному управлению не подменяют, и не заменяют функции других специалистов и подразделений. Несмотря на то, что в любой организации существует много разных типов нормативных документов и инструкций, регламенты процессов и административные регламенты составляют отдельный класс документов, которые разрабатываются, внедряются, совершенствуются по правилам и нормам, отличающимся от традиционных документов функциональной системы управления.

Соотнесение установленных в проекте уровней квалификаций с объемом понятий, определяющих трудовые и обобщенные трудовые функции является крайне важной задачей. Так как «конкретика» будет важна в будущем, когда профессиональными стандартами начнут активно пользоваться работодатели и работники. В этой связи следует упомянуть, что согласно ст. 59 Трудового Кодекса Российской Федерации в каждом трудовом договоре как обязательная позиция должна быть отражена трудовая функция, которую работодатель предлагает, а работник обязуется выполнять. И определенность в формулировках позиций профессиональных стандартов позволит гармонизировать социально-трудовые отношения.

Ответ: Данное положение ст. 59 Трудового кодекса РФ было учтено при разработке проекта профессионального стандарта в части выполнения рекомендаций по формулировкам «Обобщенных трудовых функций», «Трудовых функций» и «Трудовых действий» изложенных в «Разработка и применение профессиональных стандартов: словарно-справочное пособие» / авт.-сост. : Лейбович А. Н., Волошина И. А., Новиков П. Н., Зуев В. М., Прянишникова О. Д., Косаковская Е. И., Блинов В. И., Батрова О. Ф., Есенина Е. Ю., Факторович А. А. – М.: Издательство «Перо», 2014. – 33 с.

А именно:

Обобщенная трудовая функция (ОТФ) -

1) Относительно автономный и отдельно сертифицируемый подвид профессиональной деятельности, представляющий собой совокупность взаимосвязанных трудовых функций. Определение Обобщенной трудовой функции (ОТФ) близко определению трудовой функции, данному Трудовым кодексом Российской Федерации:

2) работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации

Трудовая функция -

1) Набор взаимосвязанных действий, направленных на решение одной или нескольких задач в процессе труда.

Определение Трудовой функции (ТФ) близко определению трудовой функции, данному Трудовым кодексом Российской Федерации:

2) конкретный вид поручаемой работнику работы.

Трудовое действие –

Низший уровень декомпозиции профессиональной деятельности (при разработке профессионального стандарта), как правило, характеризуется непосредственным взаимодействием работника с предметом труда. Успешное трудовое действие осуществляется при наличии у работника необходимых умений, определенных профессиональным стандартом. При обучении эффективное выполнение трудового действия достигается путем регулярных упражнений. Освоенным считается трудовое действие, которое выполняется различными способами в зависимости от конкретных производственных условий и обстоятельств.

8.2 Ответ на замечания ООО «Дреес и Зоммер»

1. Дополнить графу «Необходимые знания» в п. 3.1.3 пунктом «Теория управления организационными изменениями».

Ответ: Специалист по процессному управлению уровня «А» имеет 5 уровень квалификации в соответствии с квалификационными уровнями утвержденными приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от « 12 » апреля 2013 г. № 148н.

То есть: Прошел обучение по «Образовательный программе среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена квалифицированных рабочих (служащих)». «Теория управления организационными изменениями», как правило, не входит в такие программы обучения.

2. Изменить формулировку в п. 3.2.5 ТФ «Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие требованиям и целевым показателям» с «Разработка предписаний по устранению несоответствий деятельности требованиям кросс-функционального процесса или административного регламента» на «Разработка предписаний по устранению несоответствий деятельности требованиям кросс-функционального процесса или административного регламента и контроль их выполнения».

Ответ: При разработке проекта профстандарта было принято решение, что функционал (ТФ и ТД) специалиста по процессному управлению не должны пересекаться с функционалом (ТФ и ТД) руководителей в организации, а также то, что по принятым на сегодняшний день с международным стандартам на аудит систем управления, область аудита и полномочия аудитора определяются при установке целей программы аудита. Например: п. 5.2 стандарта ISO 19011:2011 «Аудит систем менеджмента».

То есть « ... контроль выполнения» и «... контроль действенности» (следующее замечание) может и не входить в программу и полномочия аудитора процессов и административных регламентов.

3. Дополнить графу «Необходимые знания» п. 3.2.5 – «Международные стандарты систем менеджмента» -

Принято. Раздел дополнен данным требованием.

4. Дополнить графу 3.3.3 «Другие характеристики» требованием «Лидерство, настойчивость, последовательность»

Ответ: При составлении формулировок требований к знаниям, умениям и другим характеристикам, коллектив разработчиков старался избегать перечисления пунктов, которые можно назвать общеуправленческими в пользу специфических характеристик, присущих только данной специальности. «Лидерство, настойчивость и последовательность» являются именно такими характеристиками, которые требуются у любого руководителя выше 5 квалификационного уровня.

8.3 Ответ на замечания от Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ:

Считаем целесообразным направить проект профстандарта на утверждение, просим учесть следующие замечания и предложения:

1. В требованиях к образованию и обучению целесообразно учесть существующий в настоящее время перечень специальностей и направлений высшего образования, утвержденный Приказом Министерства образования и науки от 12 сентября 2013 года № 1061.

2. В необходимых знаниях и умениях, указанных при характеристике трудовых функций (особенно в трудовой функции, связанной с анализом архитектуры) отсутствуют вопросы, связанные с построением бизнес-моделей в разных нотациях (структурное, объектно-ориентированное моделирование, нотации BPMN, EPC, IDEF и др.).

3. При указании необходимых знаний целесообразно указать вопросы, связанные с системой менеджмента качества, существующих стандартов в области проектирования, а также в области информационных технологий и сервисов (PM BOK, BPM СВOK, COBIT, ITIL и др.).

1. Замечание о необходимости придерживаться Приказа Минобрнауки России от 12.09.2013 N 1061 "Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования" **принято**, раздел «Требования к образованию и обучению» изложен в следующей редакции.

Требования к образованию и обучению	Высшее образование (бакалавриат) по специальности «Менеджмент», «Системный анализ и управление» «Управление качеством», «Бизнес-информатика», «Информационные системы и технологии», «Управление бизнес-процессами» или аналогичной. или Высшее образование (бакалавриат) и дополнительные курсы, программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по специальности «Менеджмент», «Системный анализ и управление» «Управление качеством», «Бизнес-информатика», «Информационные системы и технологии», «Управление бизнес-процессами» или аналогичной.
Требования к опыту практической работы	-
Особые условия допуска к работе	-

2. Требования к знаниям в области построения моделей процессов в различных нотациях (BPMN, IDEF**, eEPC и др.) первоначально было внесено в проект профстандарта, но затем, по результатам обсуждения и замечаниям от других организации было заменено на «Необходимые знания: Нотации моделирования процессов», без указания конкретных стандартов и нотаций, так как появление новых нотаций идет достаточно быстро, а профстандарт редактируется гораздо реже. Дополнительным аргументом явилось замечание о том, что профстандарт не должен предъявлять требования и/или рекомендовать знания определенных нотаций в ущерб другим нотациям.

3. Совершенно аналогично из проекта профстандарта были исключены требования к знаниям стандартов в области систем менеджмента качества, управления проектами и информационными технологиями (PMBoK, BPM СВОК, Cobit, ITIL, CMMI и др.). Особенно это заметно на примере бурного развития стандартов в области управления проектами: все чаще вместо PMBoK используется PRINCE2 или P2M, а в последнее время приобретают популярность технологии SCRUM и Agile. Поэтому в тексте профстандарта были использованы следующие формулировки: «Необходимые умения: Управлять проектами внедрения» и «Необходимые знания: Основы проектного управления».

С уважением,

Президент
Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами

А.А. Белайчук

Ответственный исполнитель от ОАО «ММК»

А.В. Терещенко