

РАЗДЕЛ 5. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Моделирование бизнес-процессов

*Глоссарий*

Бизнес-процесс – цепь логически связанных действий, в результате выполнения которых используются определенные ресурсы, направленных на получение измеримого результата.

*Комментарий*

Процесс создания ценности описывается как последовательность действий, начинающихся с получения заказа клиента и заканчивающихся выдачей клиенту требуемого продукта/услуги. Далее на диаграмме представлены некоторые подпроцессы, которые могут выполняться в цепочке процесса «обслуживание клиента».

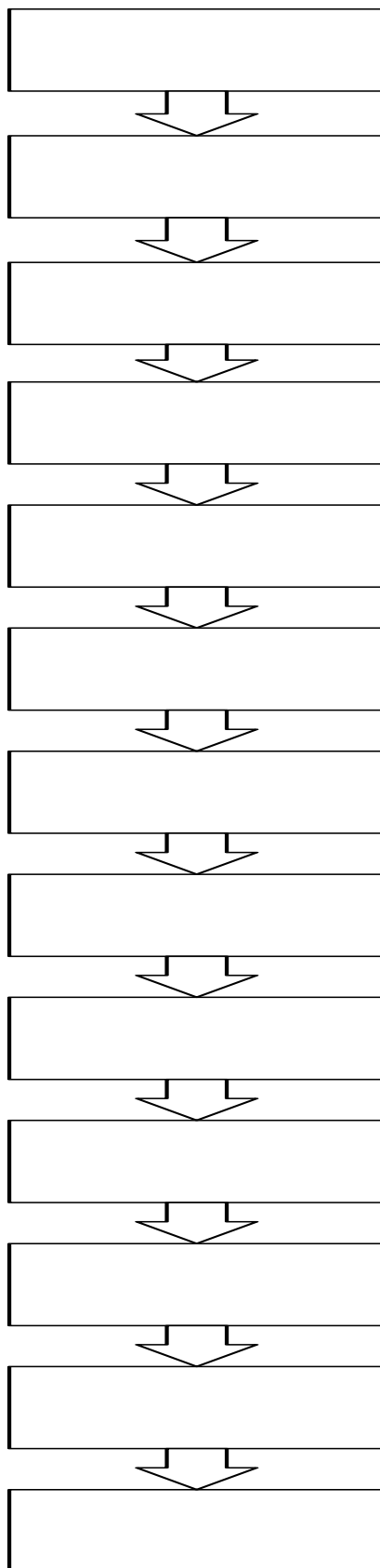
*Задачи менеджера*

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____

**Задание 1**

Смоделируйте процесс создания ценности:



5.2. Основные и вспомогательные бизнес-процессы



Глоссарий

Основные процессы – процессы, которые отражают целевую деятельность предприятия, т.е. производят товары или услуги, имеющие ценность для потребителя, внешнего или внутреннего.

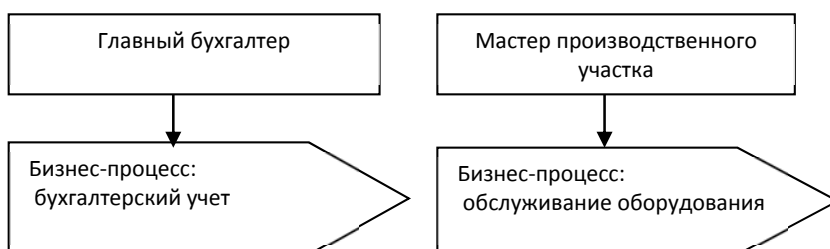
Процессы управления предназначены для управления и развития основных процессов. При моделировании обычно учитывают, что основных процессов не должно быть более 7 ± 2 , а вспомогательных и процессов управления — не более 4 ± 2 каждого типа, так как человек не может эффективно воспринимать, а следовательно и руководить более чем 7-9 объектами управления одновременно. Таким образом, общее число выбранных бизнес-процессов не должно превышать 15-20, максимум 25.

Процессы обеспечения управления поддерживают управленческие процессы.

Вспомогательные процессы (процессы обслуживания) обеспечивают выполнение основных процессов и большинство из них являются типовыми для предприятий различных отраслей (обслуживание оборудования, административно-хозяйственная деятельность).



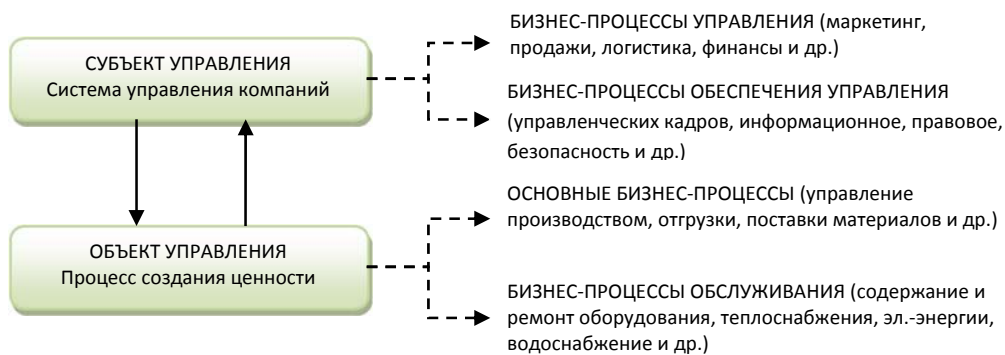
Комментарий



Для каждого процесса верхнего уровня можно определить ответственных лиц (владельцев бизнес-процессов).

На диаграмме показан пример определения процессов верхнего уровня и ответственных за их выполнение.

Взаимосвязь бизнес-процессов



Задачи менеджера

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Определите бизнес-процессы верхнего уровня.

Бизнес-процессы управления**Бизнес-процессы обеспечения управления****Основные бизнес-процессы****Обслуживающие бизнес-процессы**

**Задание 2**

Определите производственный персонал на схеме помещения:

**Задание 3**

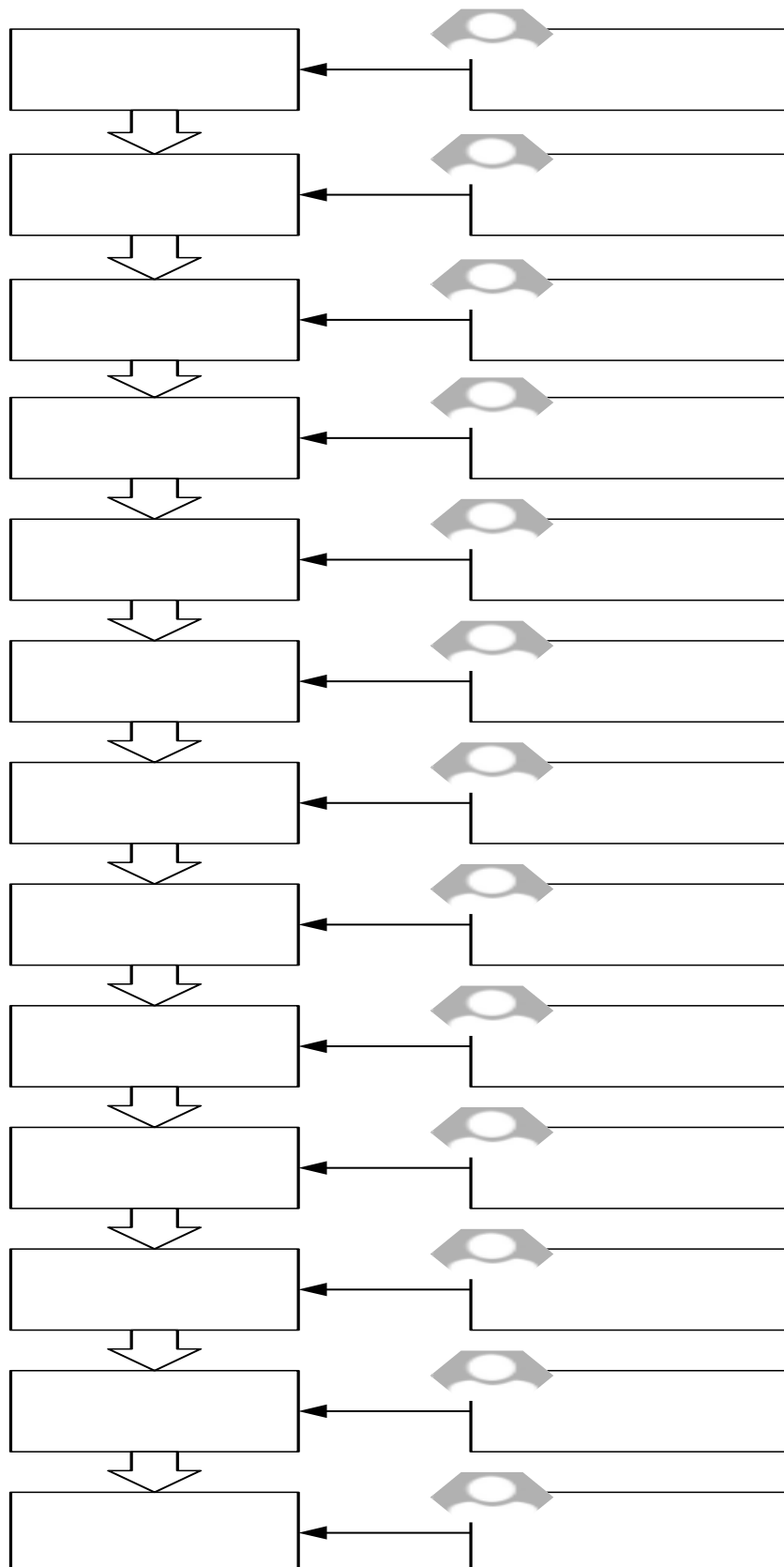
Определите сотрудников офиса на схеме помещения:





Задание 4

Определите ответственных за выполнение подпроцессов





Задание 5

Опишите процессы управления и процессы обеспечения управления, а также определите сотрудников, ответственных за выполнение данных процессов:

Процессы управления

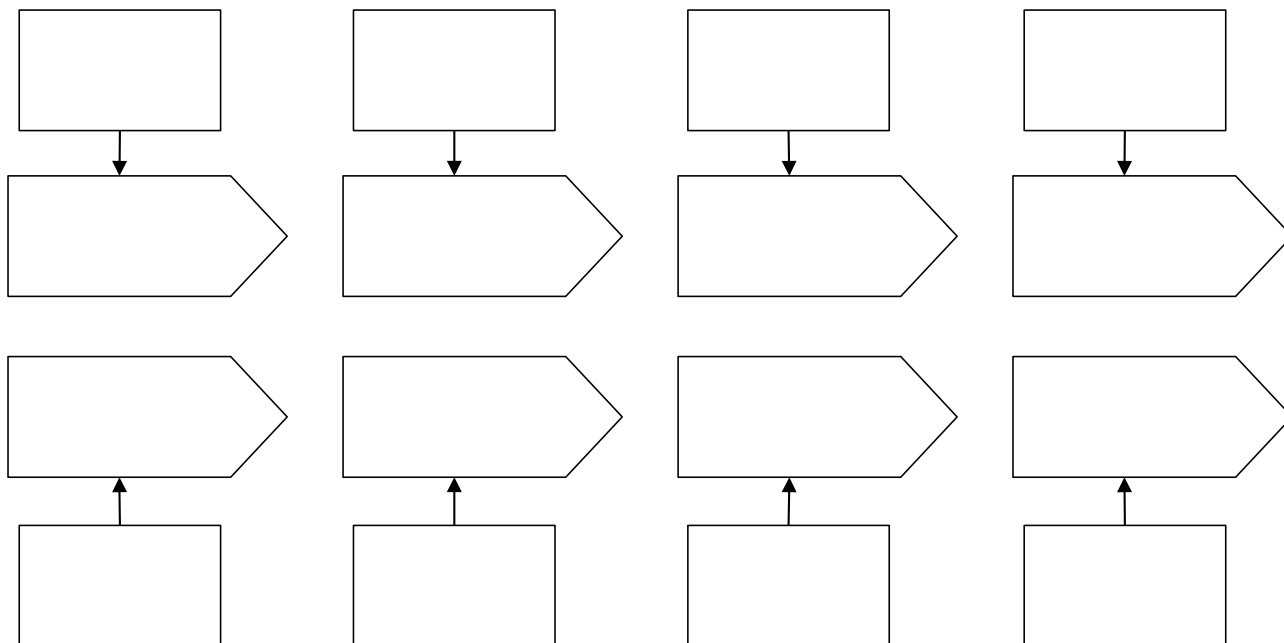
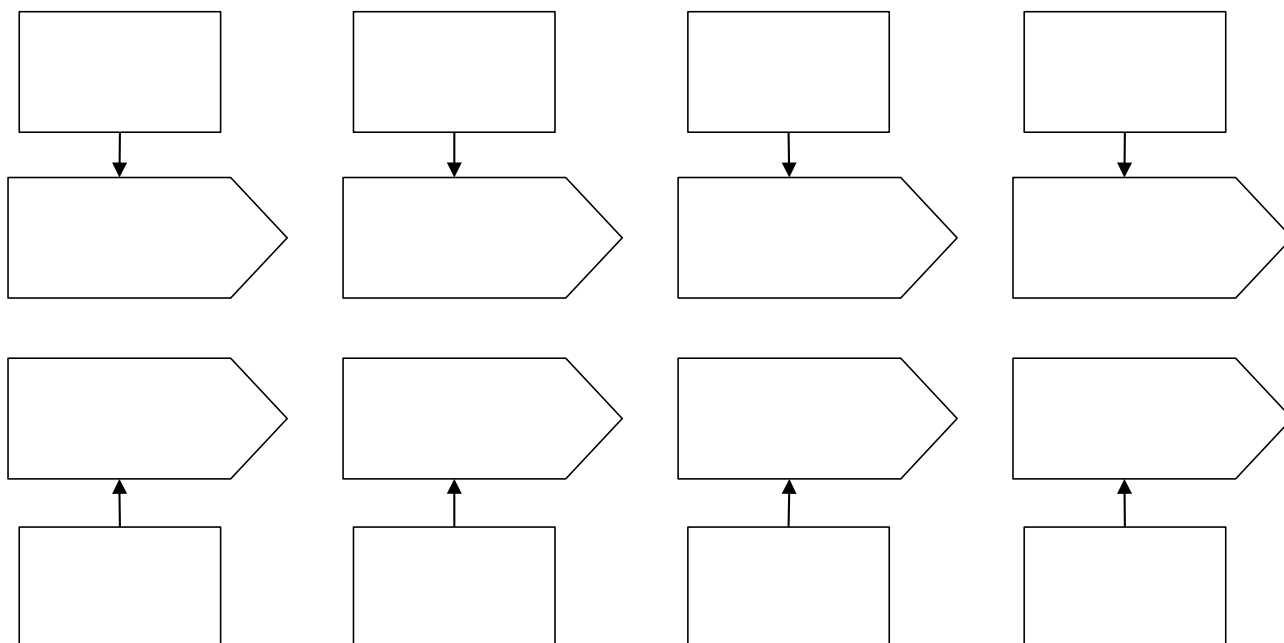
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

Процессы обеспечения управления

<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

**Задание 6**

Опишите основные процессы и процессы обслуживания, а также определите сотрудников, ответственных за выполнение процессов:

Основные процессы**Процессы обслуживания**

5.3. Обоснование потребности в персонале

*Глоссарий*

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

*Комментарий*

Эффективность работы предприятия во многом определяется организацией работы с персоналом. Она включает подготовку, подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации, организацию и оснащение рабочих мест, выбор наиболее рациональных методов и приемов выполнения работ, обеспечение условий, отвечающих требованиям производственной этики, санитарии, охраны труда и техники безопасности на каждом рабочем месте.

При оценке численности персонала можно ориентироваться на показатель нагрузки персонала. При этом надо учитывать условия использования работников. Например, рабочее время работников должно использоваться не менее чем на 80 %. Если это время меньше, то число работников уменьшают, если больше — увеличивают.

К офисному персоналу как правило относятся: генеральный директор (директор), заместитель генерального директора (директора), главный инженер, технический директор, главный энергетик, главный механик, главный экономист, секретарь, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, старший бухгалтер, бухгалтер-кассир, юрист-консультант.

Должности в производственных подразделениях - начальник сервиса, мастер, менеджер сервиса, начальник цеха, старший мастер, мастер, начальник участка, начальник компьютерного центра, инженер-технолог по экспертизе.

Планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Источниками пополнения персонала могут быть: Центры занятости населения; Собственная база данных кандидатов на работу; Различные коммерческие структуры по подбору кадров; Рекламные объявления (приглашения на работу); Объявления в интернете, прессе (ищу работу); Специализированные сайты; Учебные заведения.

*Задачи менеджера*

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____

2. _____

3. _____

**Задание 1**

Определите кадровое обеспечение организации:

Должность, квалификация	Кол-во (чел.)	Источник пополнения	Оплата, руб. в мес.	Затраты в год
ВСЕГО				

5.4. Организационная структура



Глоссарий

Организационная структура предприятия – под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и уровням управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Норма управляемости - это оптимальное количество работников, подчиненных одному руководителю. В разных источниках количественное определение этой нормы колеблется преимущественно от 7 до 12.



Комментарий

5.4.1. Линейно-функциональная структура управления



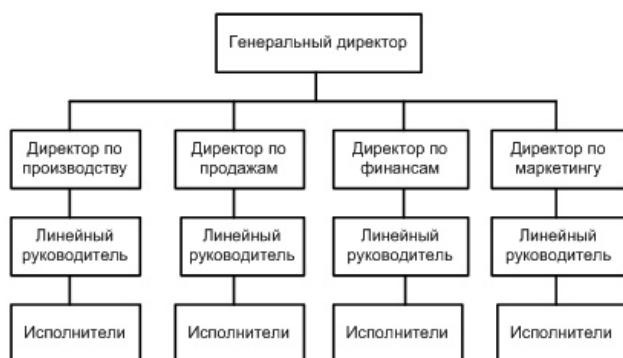
Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. Линейная структура управления

используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.



Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении

управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. Функциональная структура управления обычно применяется на крупных предприятиях.



Линейно-функциональная структура позволяет функциональным службам вести подготовку данных для линейных руководителей в целях компетентного решения возникающих производственных и управленческих задач. Линейно-функциональные структуры управления используются в большинстве предприятий.

5.4.2. Проектная структура управления

Проектная структура - временные органы управления, созданные для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

Одна из форм проектного управления - создание специального подразделения - проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а так же за материальное поощрение работающих.



Данные структуры могут создаваться в централизованной и децентрализованной формах. При децентрализованной форме функциональные и вспомогательные подразделения разделяются по проектным подразделениям и подчиняются руководителям проектов, а при централизованной они становятся общими для всех проектных подразделений и подчиняются руководителю предприятия.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное выполнение. Эти структуры могут применяться в отдельных организациях, а также для систем организаций.

**Задачи менеджера**

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Сформируйте линейно-функциональную организационную структуру.



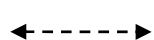
Функциональные
связи



Линейные связи

**Задание 2**

Сформируйте проектную организационную структуру для развития нового товара/услуги



Функциональные
связи



Линейные связи

5.5. Документация, регламентирующая деятельность сотрудников

**Глоссарий**

Структурное подразделение - официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение. Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним).

Положение о структурном подразделении - организационно-технологический документ, который является локальным нормативным актом организации и определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

**Комментарий**

Поскольку требования к положениям о структурных подразделениях и правила их разработки законодательством не установлены, каждое предприятие самостоятельно решает, какие вопросы организации деятельности конкретного подразделения должны быть урегулированы в этих локальных нормативных актах.

Как следует из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденного постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 (с изм. на 12.11.2003), разработкой положений о структурных подразделениях должен заниматься отдел организации и оплаты труда. Поскольку такое подразделение создается далеко не в каждой организации, то обычно эта работа поручается либо службе персонала, которая чаще всего является инициатором введения положений, либо кадровой службе (отделу кадров). К совместной работе может также подключаться юридический или правовой отдел. Если компания выработала единые правила и требования к локальным нормативным актам, то разработка Положения о подразделении может осуществляться непосредственно в подразделении, в данном случае ответственным за разработку Положения является руководитель подразделения.

Организации, состоящие из нескольких структурных подразделений, обязаны разработать Положения о структурном подразделении, в котором определяются задачи, функции, права и обязанности каждого подразделения. Положения о структурных подразделениях не являются обязательным документом в соответствии с трудовым законодательством, однако именно в них закрепляется распределение «ролей» между подразделениями и сотрудниками внутри одной организации. Требования к содержанию Положений могут быть определены внутренними документами организации (например, стандартом предприятия). Если таких документов у вас нет, то при разработке Положения можно использовать типовой шаблон Положения о структурном подразделении. Для того чтобы избежать споров о компетенции и ответственности за выполнение тех или иных функций, тщательно продумывайте содержание Положения о структурных подразделениях и составляйте его как можно более подробно.

Положение визируется руководителем подразделения и утверждается руководителем организации.

**Задачи менеджера**

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____
3. _____

**Задание 1**

Разработайте раздел «Общие положения» Положения о структурном подразделении (на примере, бухгалтерии).

Данный раздел определяет правовой статус структурного подразделения, закрепляет подчиненность конкретному должностному лицу.

Руководитель подразделения:

Документация:

а также:

Права:

Права сотрудников отдела устанавливаются их должностными инструкциями и действующим законодательством РФ.

Ответственность:

**Задание 2**

Разработайте раздел «Организационная структура подразделения» Положения о структурном подразделении (на примере, бухгалтерии).

В данном разделе требуется определить штатную численность и построить организационную диаграмму Подразделения.

1. Штатная численность

№	Подразделение	Должность	Количество ставок

2. Организационная диаграмма**Задание 3**

Разработайте раздел «Задачи подразделения» Положения о структурном подразделении (на примере, бухгалтерии).

В данном разделе прописываются основные направления деятельности бухгалтерии.

1. Бизнес-процессы подразделения.

В соответствии с установленными целями Подразделение выполняет следующие бизнес-процессы:

5.6. Матрица ответственности как инструмент контроля

*Глоссарий*

Матрица ответственности – матрица, определяющая сотрудников, ответственных за выполнение бизнес-процессов, а также участвующих в выполнении бизнес-процессов.

*Комментарий*

При построении матрицы ответственности строки заполняются процессами, а столбцы должностями. Сотрудник, ответственный за процесс, обозначается как «О». Сотрудник, который участвует в выполнении процесса, обозначается как «У».

ПРОЦЕССЫ \ ДОЛЖНОСТИ	М Е Н Е Д Ж Е Р	Р А Б О Ч И Й						
ПРИНЯТЬ ЗАКАЗ	О							
ВЫПОЛНИТЬ РАБОТЫ		У						

При построении матрицы ответственности для процессов управления и вспомогательных процессов верхнего уровня как правило определяются только сотрудники, ответственные за выполнение.

ПРОЦЕССЫ \ ДОЛЖНОСТИ	М Е Н Е Д Ж Е Р	Б У Х Г А Л Т Е Р						
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ	О							
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ		О						

*Задачи менеджера*

Сформулируйте задачи менеджера на данном этапе проектирования бизнеса.

1. _____
2. _____



Задание 1

Постройте матрицу ответственности для процесса «Обслуживание клиента»:

ПРОЦЕССЫ \ ДОЛЖНОСТИ				



Задание 2

Постройте матрицу ответственности для бизнес-процессов верхнего уровня:

ПРОЦЕССЫ \ ДОЛЖНОСТИ								