

Структурные регламенты

Структура системы регламентации

Уровень	Процессорные регламенты	Структурные регламенты
Верхний	Положение о системе процессов компании	Положение об организационной структуре компании
Средний	Положение о бизнес-процессах	Положение о структурных подразделениях
Нижний	Регламенты и технологические карты процессов нижнего уровня	Должностные инструкции и описание работ персонала

«Регламенты не работают!»

Причины данной проблемы первого уровня:

- Документы не исполняются;
- Документы неактуальны, то есть не соответствуют реальному ходу выполнения процессов, оргструктуре и распределению ответственности в компании.

«Низкое качество и неактуальность регламентов»

Типовые причины проблемы второго уровня:

- регламенты противоречат друг другу;
- регламенты не стыкуются и пересекаются;
- система регламентов лоскутная;
- регламенты не актуальны;
- регламенты трудно читать и понимать.

Типовые причины проблемы третьего уровня

- это плохая структуризация и стандартизация регламентов;
- большая трудоемкость актуализации регламентов;
- сложный язык написания регламентов.

Решение проблем низкого качества и неактуальности регламентов

- внедрение технологий бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга;
- внедрение программных продуктов бизнес-моделирования;
- централизация управления разработкой и актуализацией регламентов;
- соблюдение принципа Парето и обеспечение простоты регламентов.

Недостаточные механизмы стимулирования и низкая дисциплина исполнения регламентов

Причины:

- отсутствие контроля исполнения регламентов;
- отсутствие мотивации на исполнение регламентов;
- низкая исполнительская дисциплина.

Решение проблемы

- внедрение эффективной системы контроля исполнения регламентов;
- внедрение эффективной системы мотивации исполнения регламентов;
- развитие менеджмента, корпоративной культуры, повышение дисциплины.

Положение об организационной структуре предприятия

Внутренний регламентирующий документ, определяющий номенклатуру, функции и задачи подразделений организации, а также технологию их взаимодействия и подчиненности.

Данный документ необходим прежде всего потому, что он закрепляет принципы организационного построения бухгалтерии, банка (взаимодействие, количество и наименования отделов, секторов и т.п.) и службы внутреннего контроля.

Законодательство не регламентирует порядок создания организационной структуры предприятия.

Должностные инструкции

Должностные инструкции сотрудников — это нормативный акт, по нему персонал осуществляет трудовую деятельность.

Основная цель создания должностных инструкций

- Создать организационно правовую основу;
- Повысить ответственность начальников, мастеров, менеджеров, персонала;
- Повысить объективность при аттестации персонала, помощь в присвоении определенных знаний сотруднику, поощрение в случае необходимости.

Корпоративная информационная система

Стратегическая ИС представляющая собой совокупность технических и программных средств, реализующих идеи и методы автоматизации всех функций управления предприятием. Такая ИС является многопользовательской, функционирует в распределенной вычислительной сети. И хотя понятие корпоративности подразумевает наличие довольно крупной, территориально-распределенной информационной системы, все же вполне правомерно присовокупить сюда системы любых предприятий, вне зависимости от их масштаба и формы собственности.

Специализация корпоративной информационной системы

Специализация КИС — мониторинг событий и трендов, как внутренних, так и внешних. Владея своевременной и более широкой информацией и соответствующими инструментальными средствами, менеджеры высшего уровня лучше готовятся к принятию стратегических изменений для использования возможностей организации и устранения проблем.

Система MRP

Система класса MRP (Material Requirements Planning) – система, работающая по алгоритму, регламентированному MRP методологией, позволяющую оптимально регулировать поставки комплектующих в производственный процесс, контролируя запасы на складе и саму технологию производства.

Цели использования стандарта MPR

- Планирование поставок всех комплектующих, чтобы исключить простои производства и минимизировать запасы на складе;
- Уменьшение запасов материалов-комплектующих, кроме очевидной разгрузки складов;
- Уменьшения затрат на хранение дает ряд неоспоримых преимуществ, главное из которых — минимизация замороженных средств, вложенных в закупку материалов.

Результат работы MRP-модуля

- План Заказов (Planned Order Schedule) – какое количество каждого материала должно быть заказано в каждый рассматриваемый период времени в течение срока планирования.
- Изменения к плану заказов (Changes in planned orders) – модификации к ранее спланированным заказам.

Недостаток концепции MRP

При расчете потребности в материалах не учитываются:

- производственные мощности, их загрузка;
- стоимость рабочей силы и т.д.

Это подтолкнуло к созданию концепции MRP II

Суть концепции MRP II

Прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляется по всему жизненному циклу продукции, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой продукции потребителю.

Результат применения MRP II

В результате применения должны быть реализованы:

- оперативное получение информации о текущих результатах деятельности предприятия как в целом, так и с полной детализацией по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов;
- долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;
- оптимизация производственных и материальных потоков со значительным сокращением непроизводственных затрат и реальным сокращением материальных ресурсов на складах;
- отражение финансовой деятельности предприятия в целом.

Концепция ERP

- Краткая концепция ERP - Enterprise Resource Planning (Планирование ресурсов предприятия).
- В основе ERP лежит принцип создания единого хранилища данных (repository), содержащего всю деловую информацию. Это устраняет необходимость в передаче данных от системы к системе.

Основные функции ERP-системы

- Ведение конструкторских и технологических спецификаций;
- Управление спросом и формирование планов продаж и производства;
- Планирование потребностей в материалах;
- Управление запасами и закупочной деятельностью;
- Планирование производственных мощностей;
- Финансовые функции;
- Функции управления проектами.

Оптимизация организационной структуры предприятия

Одним из важных условий эффективной работы компании является правильная организация системы управления. А она, в свою очередь, зависит от особенностей структуры предприятия и специфики работы всех его структурных подразделений. Основным способом устранения существующих недоработок структуры компании является ее оптимизация.

Причины проведения оптимизации

- имеются различия в административном и функциональном подчинении;
- текущая структура не дает возможности совершенствовать работу предприятия;
- активное развитие компании привело к изменению структуры управления, в результате чего некоторые функции стали дублироваться и возникли зоны, за которые никто не несет ответственности;
- изменяется стратегия развития предприятия;
- проводится диверсификация деятельности компании.

Задачи, решаемые проведением реорганизации структуры предприятия

Проведение реорганизации структуры компании позволяет решить целый ряд задач, в частности:

- Упростить взаимодействие между структурными подразделениями компании;
- Оптимизировать количество отделов, а, соответственно, и штатное расписание;
- Разграничить сферу ответственности представителей руководящего звена;
- Устранить дублирование функций сотрудников, а также двойное и тройное подчинение;
- Обеспечить равномерную нагрузку на персонал и, как следствие, повысить производительность труда;
- Провести систематизацию документов, которые регламентируют взаимодействие работников компании и структурных подразделений.

Алгоритм реорганизации бизнес-процессов

- Фиксируют текущую организационную структуру со всеми ее плюсами и минусами.
- Анализируют актуальные бизнес-процессы компании, выявляют проблемные места.
- Формулируют цели будущих преобразований. При этом текущие задачи будут ориентироваться на глобальные цели компании и основные интересы ее собственников.
- Создают модели нескольких вариантов бизнес-процессов с указанием их плюсов и минусов и с учетом ресурсов, имеющихся у компании.
- Вместе с клиентом выбирают наиболее подходящий вариант. Предпочтение отдается проекту, который максимально соответствует поставленным целям, помогает устранить имеющиеся проблемы и свести к минимуму риск возникновения новых сложностей.
- Определяют перечень функций, которые нужно централизовать исходя из недостатка ресурсов компании, а также из необходимости уменьшения затрат и осуществления контроля.
- Создают несколько вариантов организационной структуры компании, а потом выбирают (вместе с заказчиком) ту, которая является экономически целесообразной, соответствует текущим потребностям и возможностям предприятия, обеспечивает простоту управляемости, предоставляет возможности для взаимного контроля и оперативной передачи информации.

Ошибки, совершаемые при проведении оптимизации структуры управления непрофессионалами

Ошибка	Суть
Структура формируется исторически	К такой практике прибегают предприятия с длительной историей, а также компании, в которых с момента зарождения и прохождения начальных этапов развития сотрудники занимались одновременно всем, а потом выбирали себе предпочитаемые области ответственности. Организационная структура только закрепляла текущее положение.
Структура создается под конкретных сотрудников	В этом случае структура формируется под наиболее ответственных и сильных руководителей с расчетом на то, что они «закроют» проблемные участки.
Структура формируется в соответствии с традицией соответствующей отрасли	В структуру предприятия вводятся подразделения или отдельные должности, потому что «так надо» или потому, что подобные единицы есть у всех.

Основные проблемы и задачи при внедрении ИС

- Отсутствие постановки задачи менеджмента на предприятии;
- Необходимость в частичной или полной реорганизации структуры предприятия;
- Необходимость в изменении технологии работы с информацией и принципов ведения бизнеса;
- «Сопротивление» сотрудников предприятия;
- Необходимость в формировании квалифицированной группы внедрения и сопровождения системы, выбор сильного руководителя группы.

Критические факторы успеха внедрения ИС

- Наличие спонсора из числа высшего руководства компании;
- Компетентный состав команды;
- Межфункциональная координация;
- Обеспечение «умного» реинжиниринга бизнес-процессов;
- Привлечение конечных пользователей;
- Принятие системы сотрудниками;
- Мотивация сотрудников и членов проектной команды;
- Продуманная стратегия коммуникаций;
- Обеспечение обучения и тренингов.