

Создаем свой бизнес

Практика 1

Видение организации

- Образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

- Формирование видения - это одна из задач *высшего руководства*.
- Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет.
- Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

- Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия

- Деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.
- В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.
- Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления

- Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.
- Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.
- В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Цель

- конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.
- Признак "общие" цели означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
3. Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

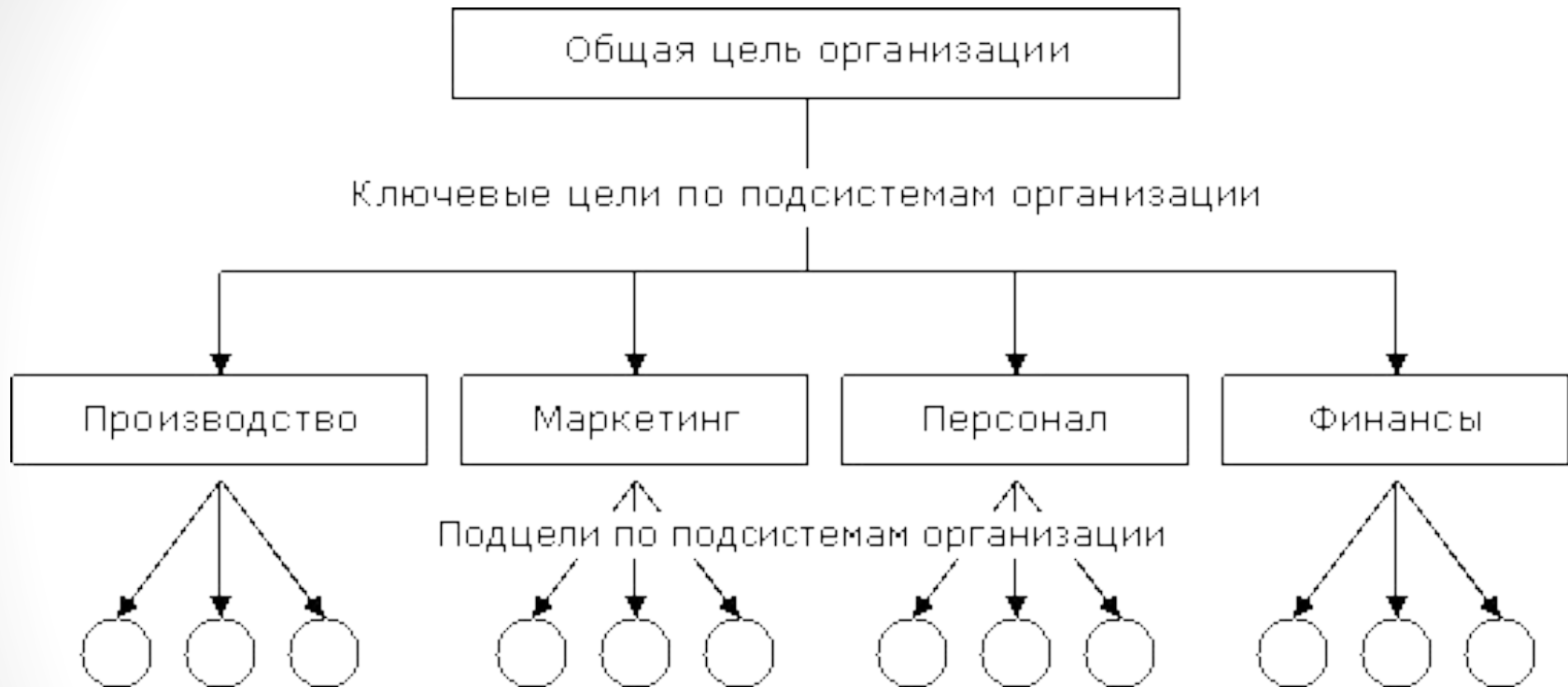
Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

4. Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
5. Финансы. Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.
6. Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.
7. Менеджмент. Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

К числу основных характеристик целей относятся

- **конкретность и измеримость.** Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
- **горизонт планирования.** Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
- **достижимость.** Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
- **непротиворечивость.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

МОДЕЛЬ В ВИДЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ



Основные правила при формировании дерева целей

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в

1. Типография

- Стратегия –
- Миссия –
- Цели -

2. Издательство (в рамках предпечатной подготовки)

- Стратегия – узнаваемость изд-ва за счет иллюстрированного материала и оформления
- Миссия – больше качественной детской литературы по низкой цене
- Цели – создание своего бренда, издание хороших книг, известных и малоизвестных авторов (продвижение автора)
- Производство – обеспечение достойного качества книг (большой тираж, уникальность оформления, дешевые материалы)
- Маркетинг – продвижение бренда за счет узнаваемости
- Персонал – создать коллектив профессионалов, которые работают на имидж организации
- Финансы – получение прибыли, вложение в развитие издательства и в производство

Штатное расписание

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата
России

Форма по ОКУД по ОКПО	Код 0301017
--------------------------	----------------

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
-----------------	------------------

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " " 20 г. №

Штат в количестве единиц

на период с " " 20 г.

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание
наименование	код				6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководитель кадровой службы _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Страница 1

Структура издательства

- Директор (учредитель) - Главный редактор
- Менеджер - Выпускающий редактор
- Редактор - корректор
- Верстальщик
- Художник
- Бухгалтер
- Секретарь

Должностные инструкции

- ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
- РЕДАКТОРА УТВЕРЖАЕТСЯ ДИРЕКТОРОМ
- 1. Общие положения
- 1.1. Должностная инструкция определяет должностные обязанности, полномочия, ответственность, а также условия работы сотрудника.
- 1.2. На должность редактора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование, без предъявления требований к стажу работы.
- 1.3. Назначение на должность производится по результатам собеседования.
- 1.4. Редактор назначается на должность и освобождается с должности приказом директора по предприятию.
- 1.5. Редактор должен знать:
 - 1.5.1. законодательные и нормативные правовые акты, методы редактирования научно-методической литературы, информационных и нормативных материалов, редакционной обработки цифр, формул, символов, иллюстраций, составления справочного аппарата издания; отечественные и зарубежные достижения науки и техники в соответствующей области знаний; порядок подготовки рукописей к сдаче в производство, корректурных оттисков к печати; стандартные корректурные знаки; государственные стандарты на термины, обозначения и единицы измерения; действующие условные сокращения, условные сокращения, применяемые в библиографии на иностранных языках; грамматику и стилистику русского языка; авторское право; действующие нормативы на редактирование; порядок заключения издательских договоров с авторами, трудовых договоров (контрактов) с рецензентами; экономику издательского дела; основы технологии полиграфического производства; экономику и организацию полиграфического производства; основы организации труда и трудового законодательства; правила и нормы охраны труда
- 1.6. Редактор подчиняется непосредственно руководителю

Должностные инструкции

- ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

- РЕДАКТОРА

- 2. Должностные обязанности

- Осуществляет редактирование выпускаемой редакционно-издательским подразделением научной и методической литературы, информационных и нормативных материалов с целью обеспечения высокого научного и литературного уровня изданий. Участвует в подготовке издательских договоров с авторами и трудовых соглашений с внешними рецензентами. Рассматривает рукописи и рецензии на них. Подготавливает заключения о возможности издания рукописи в представленном виде или после доработки с учетом предлагаемых исправлений, дополнений, сокращений. В случаях отклонения издания рукописей подготавливает обоснованные письменные отказы в установленные договорами сроки. Редактирует принятые к изданию рукописи, оказывая при этом авторам необходимую помощь (по улучшению структуры рукописей, выбору терминов, оформлению иллюстраций и т.п.), согласовывает с ними рекомендуемые изменения. В процессе редактирования проверяет выполнение авторами замечаний рецензентов и требований, предъявляемых к рукописям по их доработке, комплектность представленного материала, соответствие названий разделов рукописи их содержанию, а также насколько отражены в работах новейшие достижения науки, техники и передового производственного опыта. Проверяет по первоисточникам правильность написания приводимых цитат и цифровых данных, употребления и написания имен, научно-технических терминов, единиц измерения, оформления справочного аппарата издания, соответствие приводимых символов обозначениям, установленным стандартами или принятым в научной и нормативной литературе. Осуществляет необходимое литературное редактирование рукописей. Составляет редакторский паспорт рукописи, дает указания и пояснения техническому редактору, корректору, наборщику. Подготавливает сноски, дубликаты, рабочее оглавление. Совместно с авторами и техническим редактором рассматривает иллюстративные материалы, определяет их место в издании и передает художественному редактору для своевременного изготовления графиков и клише. Участвует в решении вопросов, связанных с художественным и техническим оформлением редактируемых изданий. Подписывает рукописи в производство, обрабатывает корректурные оттиски и проверяет сигнальные экземпляры перед выпуском в свет. Составляет списки обнаруженных опечаток.

Должностные инструкции

- ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
- РЕДАКТОРА
- 3. Права
- Редактор имеет право:
 - 3.1. Составить редакторское заключение и отклонить (вернуть) рукопись на доработку.
 - 3.2. Дать конкретные указания по доработке рукописи.
 - 3.3. Отклонить рукопись в связи с ее низким качеством содержания (с невозможностью доработки или переработки текста) + заключение редактора.
 - 3.4. Вносить предложения по включению в издательский портфель заказов.
 - 3.5. Вносить предложения по улучшению (совершенствованию) работы, связанной с выполнением обязанностей.
 - 3.6. Участвовать в обсуждении технического и художественного выполнения проекта (книги).
 - 3.7. Сообщать руководителю о выявленных недостатках в процессе работы, вносить предложения по их устранению.
 - 3.8. Иные права с соответствии с трудовым законодательством.
- 4. Ответственность
- 5. Режим работы
- Визы

Должностные инструкции

- ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
- РЕДАКТОРА
- 4. Ответственность
- Редактор несет ответственность:
- 4.1. За срыв сроков выполнения работы без объективных причин.
- 4.2. За ненадлежащее выполнение обязанностей, предусмотренных настоящей ДИ, и в пределах ТЗ
- 4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности в пределах законодательства РФ
- 4.4. За причинение материального ущерба в пределах законодательства РФ.
- 4.5. За нарушение правил трудового распорядка.
- 4.6. За нарушение трудовой этики.
- 4.7. За предоставление ложных сведений (недостоверной информации).

Должностные инструкции

- ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
- РЕДАКТОРА
- 5. Режим работы
- 5.1. Определяется в соответствии с Правилами внутреннего распорядка.
- 5.2. Выезжать в служебные (местные) командировки в связи со служебной необходимостью.
- Визы

Руководитель подразделения

Представитель отдела кадров

Представитель профсоюзной организации

Сотрудник