

VIVAT GROUP

с т р о и т е л ь н а я к о м п а н и я

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ООО СК «ВИВАТ» СТАНДАРТ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Отчетный документ по 3 этапу
Март 2020

G-Group
www.g-group.global

**Real Estate Development &
Global Investments**

ПРЕДЛАГАЕМАЯ ПОВЕСТКА ВСТРЕЧИ

- Представить и обсудить предложения по областям развития организационной структуры, процессов и инструментов для формирования целевой операционной модели компании**
- Рассмотреть дорожную карту реализации возможностей роста, в том числе быстрые победы**

КОНТЕКСТ И ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Контекст

Текущие результаты СК Виват...

- Объем продаж – **599 млн руб /год**
- Объем рынка промышленных лесов – ~ **20 %**
- Количество сотрудников – **47**
... и ставит перед собой амбициозные цели
- Рост выручки на **25% к 2020 и на 70% в 2021 годах**
- Присутствие на рынке строительных лесов для жилого строительства
- Рост маржинальности проектов > **20%**
- Обеспечить себе > **30 %** рынка

Цель и задачи проекта

Цель

Достижение согласованного понимания максимальных реалистичных идей по оптимизации деятельности компании (выбранных бизнес-процессов) а также подготовка практических рекомендаций, нацеленных на построение эффективной операционной модели, дающей финансовый эффект

Задачи

- Разработка устойчивой и готовой к масштабированию целевой операционной модели, включая детальные рекомендации в отношении:
 - развития организационной структуры;
 - совершенствования процессов;
 - создания необходимых инструментов.
- Определение требования к целевой ИТ архитектуре, обеспечивающей достижение нового уровня эффективности процессов в СК Виват

УТВЕРЖДЕННЫЙ ПЛАН РАБОТ ПРЕДПОЛАГАЕТ РЕАЛИЗАЦИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ В 2 ЭТАПА



ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

- Определена организационная модель, и четко закреплено распределение полномочий по принятию ключевых решений
- Обеспечено развитие команды через вовлечение в проект и выстроенную систему внутренних коммуникаций
- Разработана действенная система мотивации*
- Предложены инновационные подходы и технологии

ФОРМУЛА УСПЕХА ДЛЯ ВИВАТ СОСТОИТ ИЗ ОТЛАЖЕННОЙ И МАСШТАБИРУЕМОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Формула успеха Виват

Цель:

Сделать Виват самой крупной и профессиональной компанией России в своей отрасли



Отлаженная и легко масштабируемая операционная модель – «Золотой стандарт» операционной модели

Выверенная и подготовленная к реализации стратегия роста

- Эффективная организационная структура, разделение зон ответственности, полномочий для принятия ключевых решений
- Отстроенные ключевые компетенции – стандарты, инструменты, методологические подходы и процессы:

Критичные для роста компании

- управление персоналом, включая управление эффективностью коммуникации
- управление проектами
- коммерческая функция
- тендерные процессы
- приемка оборудования и учет хранения
- обеспечивающие процессы

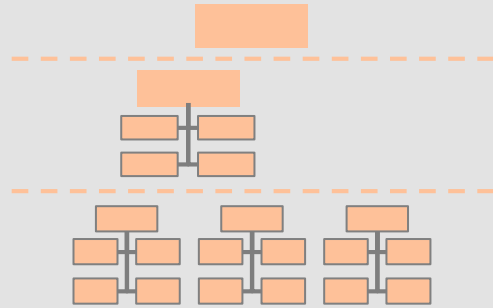
- Амбициозные, но реалистичные цели по выручке и маржинальности, каскадированные по направлениям
- Ставка на диверсификацию продукции и уход от фиксированного поставщика
- План по выходу в новые регионы, максимизирующий вероятность успеха
- Сфокусированные планы по присутствию в смежных направлениях бизнеса

СОДЕРЖАНИЕ

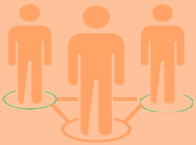
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ
- ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ
- ПРИЛОЖЕНИЕ

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Уровни развития структуры



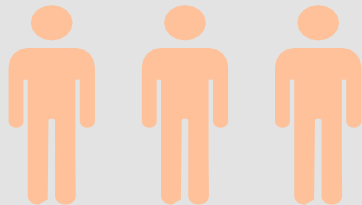
Построение организационной структуры



Горизонты развития структуры



Поддерживающие элементы



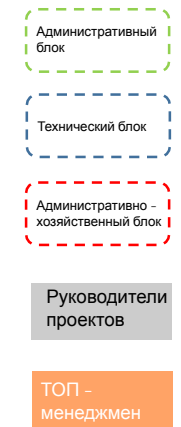
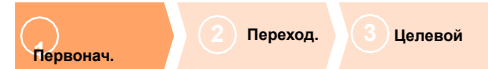
- **Общая структура компании**
- **Описанные ЦКП каждой бизнес-функции**

- **Первоначальный** – текущая структура дополняется новыми единицами / подразделениями до наступления стратегических развилоч
- **Переходный этап** – новые структуры создаются при наступлении триггеров – пример выход с новыми проектами в другие регионы или запуск новых проектов
- **Целевая структура** – выход в дополнительные регионы и наращивание полноценного бизнеса в освоенных регионах

- Необходимо обеспечить своевременно наполнение создаваемых подразделений:
 - Обеспечение **подготовки заместителей** текущими руководителями
 - **Развитие компетенций** текущих перспективных руководителей
 - **Начало процесса отбора** новых руководителей

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ИСТОЧНИК: анализ рабочей группы



Операционный блок

ЦКП: предоставляет качественный и быстрый монтаж работ

Административно-хозяйственный блок

ЦКП: занимается снабжением, логистикой материальных ценностей на строительную площадку.

Блок технический

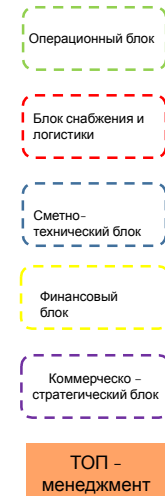
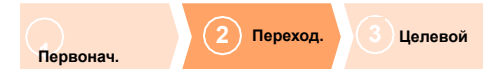
ЦКП: поддерживает жизнедеятельность компании и обеспечивает качественный подготовленный персонал и повышает скорость обработки и передачи информации.

Данные:

- На момент создания организационной структуры в штат компании официально устроено 42 сотрудника
- Согласно данным на строительных площадках:
 - Инженерно-технический состав 11 человек
 - Монтажники 96 человек (число варьируется в зависимости от объема работ и сезона до 300 человек)

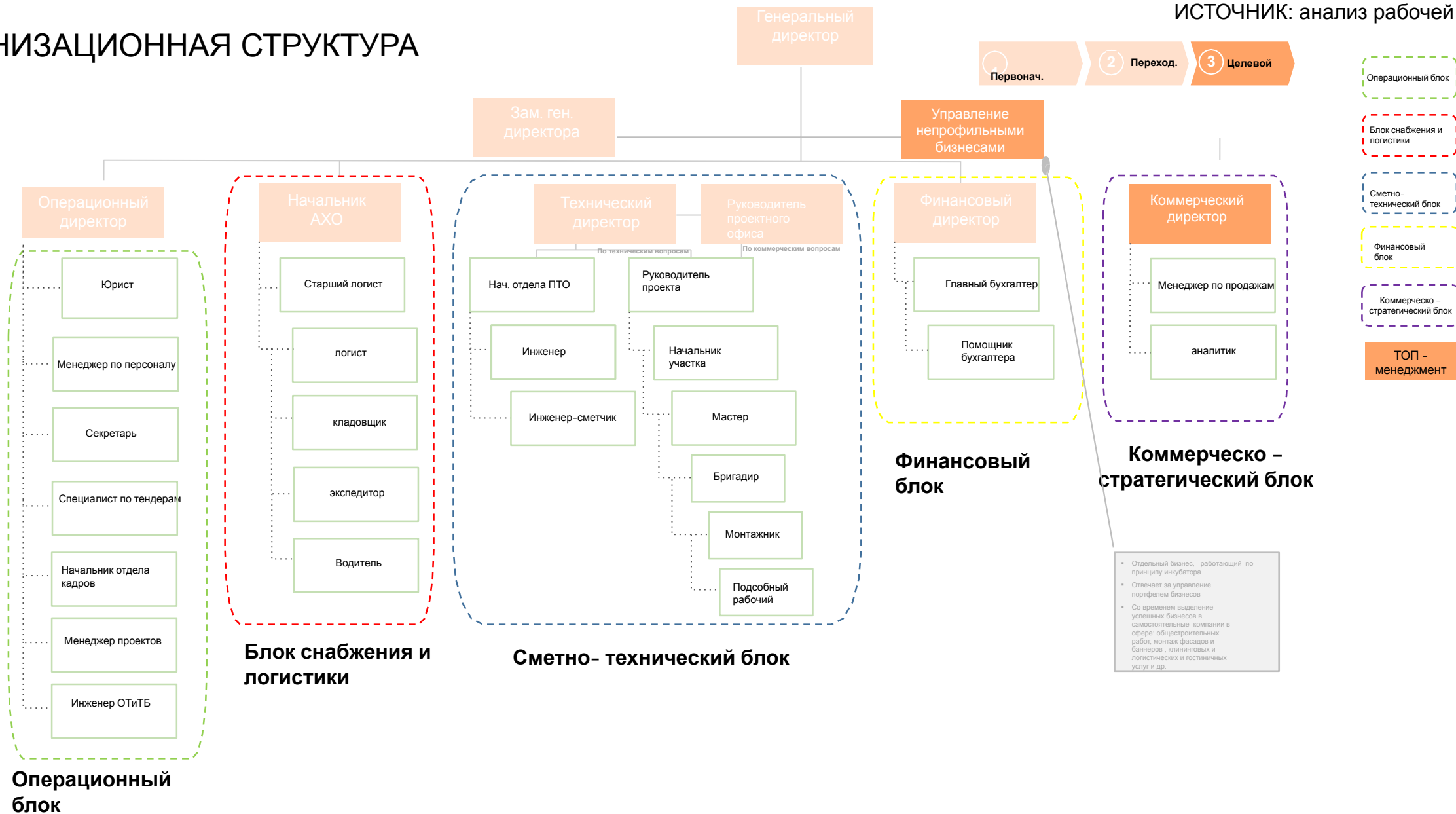
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ИСТОЧНИК: анализ рабочей группы



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ИСТОЧНИК: анализ рабочей группы



Зам. ген. директора

Генеральный директор

Операционный блок
Директор

Блок снабжения и логистики
Руководитель

Сметно-технический блок
директор

Финансовый блок
директор

Коммерческо – стратегический блок
Директор

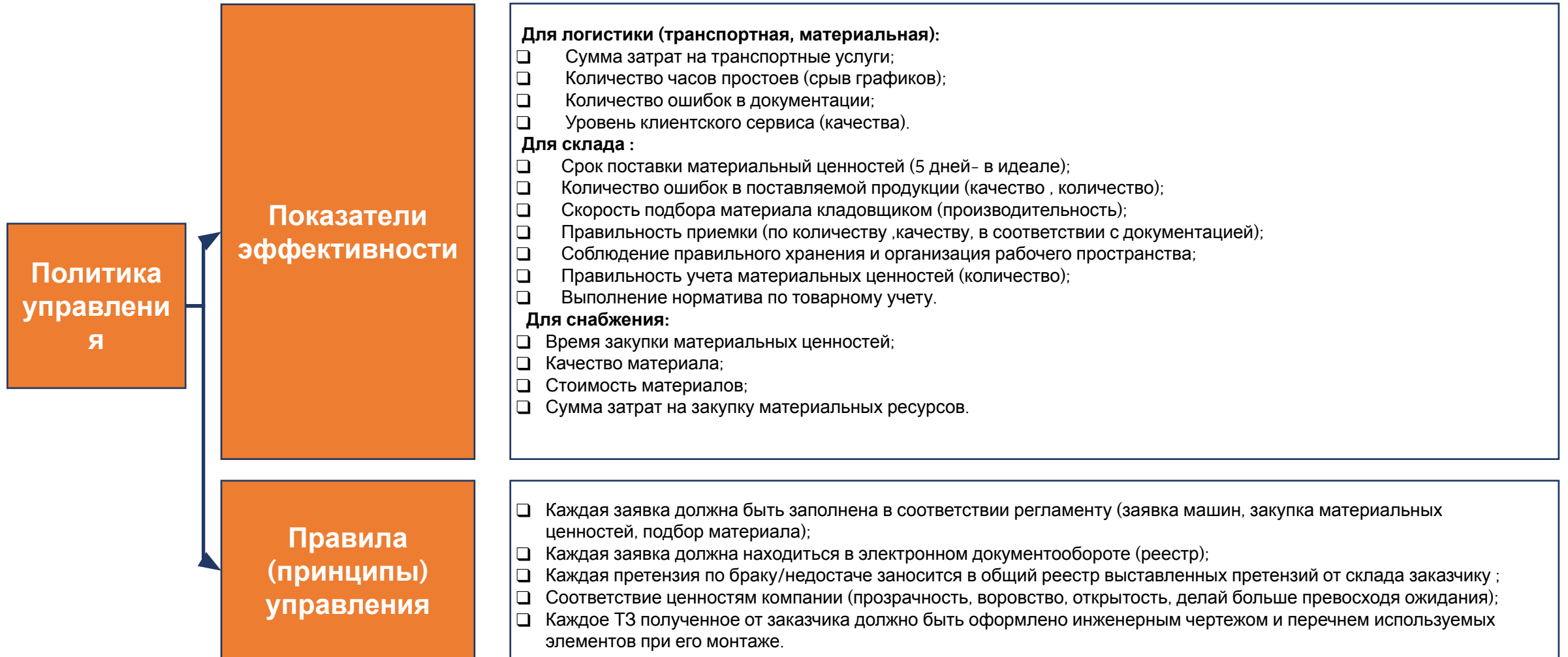
<p>Юридический отдел</p> <p>Юрист</p> <p>Осуществление юридической чистоты деятельности компании.</p> <p>Обеспечение защиты организации от внешних воздействий.</p> <p>Оказание экспертной поддержки подразделениям компании.</p> <p>Ведение юридического документооборота</p>	<p>Отдел персонала</p> <p>Менеджер по персоналу</p> <p>Построение комплексной системы управления персоналом.</p> <p>Создание корпоративной культуры.</p> <p>Организация четкой и слаженной работы трудового коллектива предприятия.</p> <p>Выявление мотивации работников предприятия при индивидуальном подходе к каждому сотруднику.</p>	<p>Отдел канцелярии</p> <p>Специалист</p> <p>Организация делопроизводства на предприятии.</p> <p>Обеспечение единого порядка документационного обеспечения предприятия.</p> <p>Контроль за исполнением документов и подготовкой документов к передаче в архив</p>	<p>Тендерный отдел</p> <p>Специалист</p> <p>Обеспечение участия компании в тендерах участие в создании и поддержание имиджа компании.</p> <p>Привлечение новых контрактов через систему тендеров.</p> <p>Привлечение новых клиентов, а также удержание / возвращение старых клиентов</p>	<p>Отдел кадров</p> <p>Специалист</p> <p>Обеспечение предприятия необходимыми кадрами.</p> <p>Эффективное использование потенциала работников.</p> <p>Координацию человеческих ресурсов предприятия</p>	<p>Отдел ОТиТБ</p> <p>Инженер</p> <p>Улучшение условий охраны труда.</p> <p>Снижение производственного травматизма.</p> <p>Улучшение здоровья рабочего персонала.</p>	<p>Отдел логистики</p> <p>Начальник логистики</p> <p>Формирование, развитие и постоянное совершенствование логистической системы.</p> <p>Разработка стратегии деятельности предприятия на основе логистических принципов.</p> <p>Логист</p> <p>Расчет технико-экономических параметров складской среды.</p> <p>Разработка наиболее рациональных схем размещения.</p>	<p>Отдел снабжения</p> <p>Начальник снабжения</p> <p>Организация обеспечения предприятия материальными ресурсами в требуемом качестве и количестве, а также их рационального применения для максимальной эффективности производства.</p> <p>Организация своевременной доставки материалов на склады и приему их в соответствии с действующими стандартами.</p> <p>Организация функционирования складского хозяйства.</p> <p>Обеспечение соблюдения правил размещения предметов хранения</p>	<p>Сметный отдел</p> <p>Начальник отдела</p> <p>Комплектация разрешительной документации.</p> <p>Формирование организационно-технологической документации.</p> <p>Ведение исполнительно-технической документации.</p> <p>Формирование сметной и текущей документация.</p> <p>Инженер</p> <p>Оформление, разработка чертежей.</p> <p>Подсчет объемов строительных материалов (лесов) на объект.</p> <p>Согласование с заказчиком необходимых условий для через руководителя проекта.</p>	<p>Проектный отдел</p> <p>Руководитель проекта</p> <p>Обеспечение достижения целей проекта.</p> <p>Обеспечение реализации процессов управления инициации, планирования, исполнения, мониторинга и закрытия на протяжении жизненного цикла проекта.</p> <p>Управление командой проекта.</p> <p>Начальник участка</p> <p>Осуществление руководства производственно-хозяйственной деятельности участка.</p> <p>Обеспечение выполнения производственных заданий, поставленных перед участком, и монтаж материала согласно установленным планам.</p> <p>Проведение работ по предупреждению брака и отслеживания соблюдения установленных нормативов качества, предъявляемых к выпускаемой продукции.</p> <p>Организация текущего производственного планирования, учета, составления и своевременного предоставления отчетности о производственной деятельности участка.</p> <p>Координация работ мастеров, бригадиров, монтажников и рабочих участка</p>	<p>Финансовый отдел</p> <p>Руководитель</p> <p>Разработка и реализация финансовой политики принятие решения по финансовым вопросам.</p> <p>Организация информационного обеспечения путем составления и анализа финансовой отчетности предприятия.</p> <p>Оценка инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций.</p> <p>Осуществление финансового планирования и контроля.</p>	<p>Бухгалтерский отдел</p> <p>Главный бухгалтер</p> <p>Организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации.</p> <p>Контроль над рациональным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.</p> <p>Сохранность собственности организации.</p> <p>Предоставление расчета и начисление заработной платы сотрудникам предприятия.</p>	<p>Отдел стратегических исследований и инноваций</p> <p>Специалист</p> <p>Разработка управленческих решений по выработке политики, стратегии и тактике осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Отдел продаж</p> <p>Руководитель</p> <p>Оказание услуг клиентам в установленные договорными сроки.</p>
<p>ЦКП: юридическая безопасность компании</p>	<p>ЦКП: квалифицированный рабочий персонал, соответствующий ценностям компании</p>	<p>ЦКП: Эффективный документооборот компании</p>	<p>ЦКП: результативное участие компании в тендерах и получение новых контрактов для компании через систему торгов</p>	<p>ЦКП: продуктивные сотрудники, оформленные в соответствии с ТК</p>	<p>ЦКП: обеспечение безопасности на строительной площадке и в офисе</p>	<p>ЦКП: Налаживание эффективной системы распределения остатков ТМЦ на складах</p>	<p>ЦКП: поддержка достаточного запаса материалов в организации</p>	<p>ЦКП: правильно оформленная техническая документация</p>	<p>ЦКП: Качественный монтаж, приносящий доход компании</p>	<p>ЦКП: увеличение активов компании и порядок в финансах.</p>	<p>ЦКП: Отсутствие замечаний от фискальных органов</p>	<p>ЦКП: выбор перспективных для бизнеса направлений развития</p>	<p>ЦКП: выручка, приток денег в компанию</p>
<p>ЦКП: Безопасная, работающая в соответствии с законом организация, предоставляющая квалифицированный персонал и высокую скорость обработки и передачу информации.</p>						<p>ЦКП: Удовлетворение потребностей клиента с максимально возможной экономической эффективностью для компании.</p>	<p>ЦКП: Высокомаржинальная, качественная и быстрая деятельность в сфере монтажа с эффективным планированием.</p>			<p>ЦКП: Обеспечение прибыли организации</p>	<p>ЦКП: Поступление денежных средств на счет в компанию.</p>		

ЦКП: Довольные клиенты, готовые повторно заказать услуги и продукцию компании Виват

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ БИЗНЕСА

Подразделение	Описание	Подразделение	Описание
Юридический отдел	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение правовой защиты предприятия Организация взаимодействия с заказчиком по юридическому сопровождению / экспертизе Экспертная юридическая поддержка подразделений компании Участие в судебных процессах и спорах затрагивающих интересы компании Ведение юридического документооборота 	Отдел логистики	<ul style="list-style-type: none"> Проведение и контроль процедуры транспортной логистики , Обеспечение трансферных услуг для сотрудников, размещение их в жилом секторе Организация выездов team сервиса на строительные площадки в целях проведения обучения, ведение документооборота, на процедуру дефектовки, составление актов, сдачи информации от поставщика, получение заявок от отдела снабжения.
Офис проектного управления (РПО)*	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и контроль применения правовых политик и стандартов Верхнеуровневый контроль хода реализации проектов Подготовка свода операционной отчетности Разработка и распространение стандартов проектного управления Контроль и обеспечение маржинальности проектов 	Отдел охраны труда и техники безопасности	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и согласование планов обеспечения ОТ, ПБ и ООС для проектов Обеспечение ознакомления и обучения стандартам в области ОТ, ПБ и ООС Проверка соблюдения стандартов ОТ, ПБ и ООС Расследование несчастных случаев и случаев нарушения стандартов ОТ, ПБ и ООС Подготовка отчета о соблюдении стандартов и процедур ОТ, ПБ и ООС в рамках проектов
Отдел снабжения	<ul style="list-style-type: none"> Анализ данных закупок и выбор категорий по которым целесообразна консолидация закупок Подготовка материалов и проведение переговоров с wybranymi поставщиками, заключение соглашений / договоров снабжение объектов необходимым материалом 	Тендерный отдел	<ul style="list-style-type: none"> Предоставляет рассылку всем руководителям подразделений об актуальной тендерной информации (по площадкам) Оформление тендерной документации
Административный блок (директор)	<ul style="list-style-type: none"> Анализ рынков / продуктов / цепочки создания стоимости Разработка стратегий и целевых показателей Формирование и совершенствование схемы процессов/формализация предложений по развитию системы управления проектами, управление изменениями и знаниями 	Производственно – технический отдел	<ul style="list-style-type: none"> Оформление и разработка чертежей, спецификаций Разработка ППР (проект производственных работ), ИТК (тех.карты) Согласование объема работ для предоставления доп. соглашения заказчику Передача выполненных работ заказчику Контроль выполнения работ инженером Подсчет необходимого объема строительных лесов
Отдел бухгалтерии	<ul style="list-style-type: none"> Ведение бухгалтерского учета: Учет доходов, расходов и прибыльности, основных средств, по заработной плате, налоговый учет Осуществление контроля за соответствием заключенных договоров соответствующим бюджетам 	Сметный отдел	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка отчетов по сметно-договорной работе Формирование и контроль над составлением сводных сметных расчетов по объектам Расчет и проверка тендерных предложений по объектам строительства Контролирует соблюдение смет через проверку и учет Актов выполненных работ ежемесячно по объектам
Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение хранения бухгалтерских документов Составление и оформление трудовых договоров и изменений к ним, приказов по личному составу Управление архивом внутренней кадровой документации Обеспечение своевременного составления, утверждения и соблюдения графика отпусков 	Отдел персонала	<ul style="list-style-type: none"> Организация подбора и адаптации персонала Организация оценки и обучения персонала Бюджетирование и контроль затрат на персонал Мотивация, премирование, расчет заработных плат и премий Организация внутренних коммуникаций по компании
Финансовый отдел	<ul style="list-style-type: none"> Ведение учета кадров в информационной системе Планирование доходов, расходов и прибыли, поступления и выбытия денежных средств, показателей ликвидности, структуры капитала, рентабельности, бюджета Разработка и контроль применения общих финансовых политик, в т.ч. бюджетного планирования Формирование методологии и принципов управленческого учета Управленческий, бухгалтерский и налоговый учет по УК 	Проектный офис (РП)	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение материальным снабжением объекта Осуществление финансового контроля детальности строительного объекта Обеспечение благоприятного финансового результата проекта Предоставление отчетности по документообороту и исполнительной документации Ведение переговоров заказчиком, субподрядчиком Предоставление своевременной информации по затратам от текущего проекта Прием и увольнение инженерно-технических состава рабочих

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛА ЛОГИСТИКИ И СНАБЖЕНИЯ ООО СК «ВИВАТ»



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО БЛОКА ООО СК «ВИВАТ»



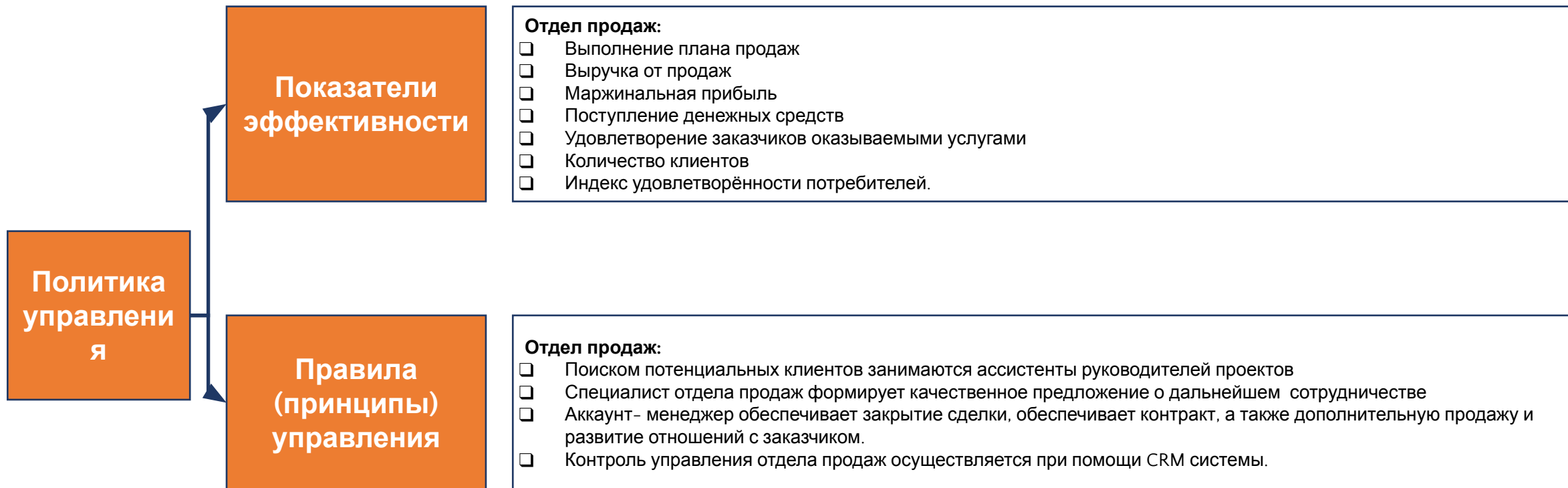
ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО БЛОКА ООО СК «ВИВАТ»



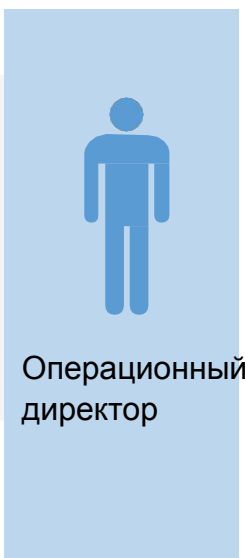
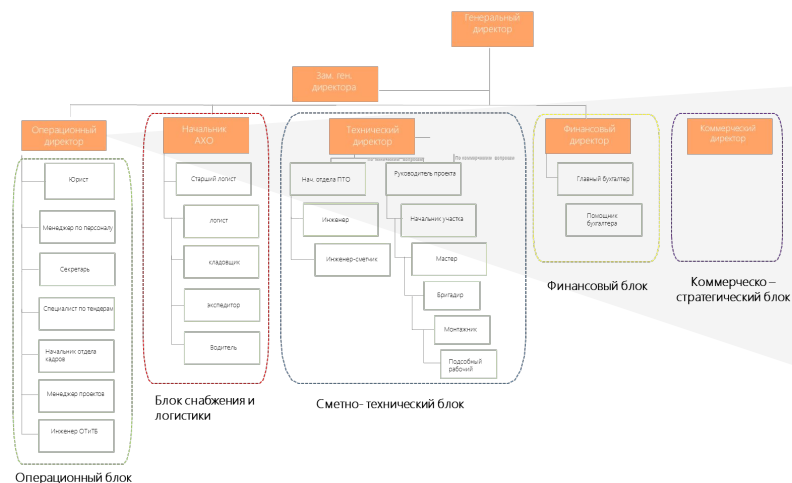
ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО БЛОКА ООО СК «ВИВАТ»



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКО-СТРАТЕГИЧЕСКОГО БЛОКА ООО СК «ВИВАТ»



КАРТОЧКА РОЛИ «ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР»



Общее описание

- Руководитель команды операционного блока, отвечающий за систему эффективного взаимодействия подразделений друг с другом и достижение целей объекта и компании.
- Формирует задачи поступающие от сотрудников других блоков.

Занятость

- Является самостоятельной ролью. Выполняет 100% времени в рамках одной команды объекта

Объекты в зоне ответственности

- Список задач (запросов команды);
- Выполнение плана объекта;
- Уровень дебиторской задолженности;
- Документальное состояние строительных объектов;
- Ведение документации объектов;
- План по заполняемости объектов;
- Формирование отчетов

Основные обязанности и

Управление подразделениями

- Обеспечение юридической безопасности компании
- квалифицированный рабочий персонал, соответствующий ценностям компании
- Настройка системы эффективного документооборота компании
- Обеспечение в результативном участии компании в тендерах и получении новых контрактов для компании через систему торгов

Планирование и приоритизация работ

- Оценка исполнения положений кадровой стратегии и регламентирующих документов
- Обеспечение системы безопасности на строительной площадке и в офисе
 - Формирование списка задач для команды, с учетом технических условий.
 - Обновление списка задач для команды
 - Проведение встречи с командой по актуальным задачам
 - Участие в планирование бюджета на следующие периоды
 - Взаимодействие с другими командами объектов, для реализации кросс-командных задач

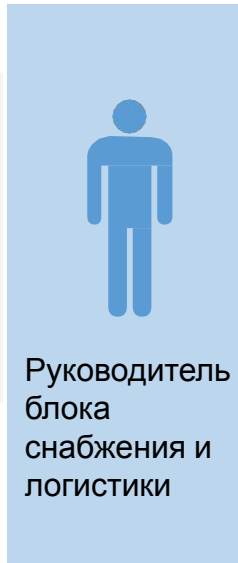
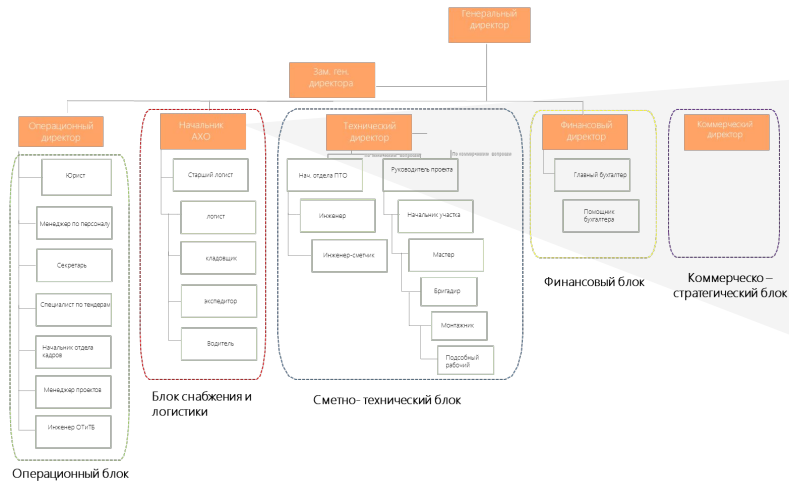
НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ

- Не должен заниматься микроменеджментом, навязывать инструкций Команде
- Не должен играть роль "начальника" Команды, директивно принимать решения по способам реализации
- Не должен выстраивать иерархию внутри Команды
- Не должен оценивать участников Команды единолично и директивно
- Не должен наказывать участников Команды
- Не должен уклоняться от

КАРТОЧКА РОЛИ «РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА СНАБЖЕНИЯ И ЛОГИСТИКИ»



VIVAT GROUP
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ



Общее описание

Занятость

Объекты в зоне ответственности

- Руководитель команды блока снабжения и логистики, отвечающий за обеспечение хозяйственного обслуживания и надлежащего состояния в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения как в офисе так и на строительной площадке предприятия, а также контроль над исправностью оборудования
 - Формирует задачи поступающие от сотрудников других блоков.
 - Является самостоятельной ролью. Выполняет 100% времени в рамках одной команды объекта
-
- Список задач (запросов команды);
 - Выполнение плана объекта;
 - Снабжение и, логистика материальных ценностей на строительную площадку.
 - Ведение документации объектов;
 - План по заполняемости объектов;
 - Формирование отчетов

Основные обязанности и полномочия

Управление подразделениями

- Налаживание эффективной системы распределения остатков ТМЦ на складах
- Обеспечение достаточного запаса материалов в организации (в офисе и на строительной площадке)

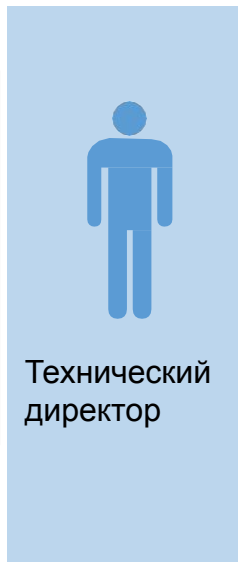
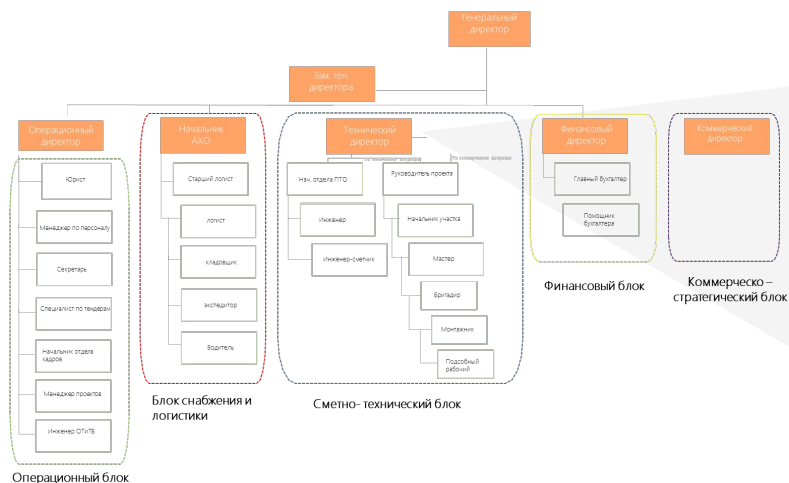
Планирование и приоритизация работ

- Формирование списка задач для команды, с учетом технических условий.
- Обновление списка задач для команды
- Проведение встречи с командой по актуальным задачам
- Участие в планировании бюджета на следующие периоды
- Взаимодействие с другими командами объектов, для реализации кросс-командных задач
- Формирование системы рационального расходования материалов и средств, выделяемых для хозяйственных целей

НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ

- Не должен заниматься микроменеджментом, навязывать инструкции Команде
- Не должен играть роль "начальника" Команды, директивно принимать решения по способам реализации
- Не должен выстраивать иерархию внутри Команды
- Не должен оценивать участников Команды единолично и директивно
- Не должен наказывать участников Команды
- Не должен уклоняться от

КАРТОЧКА РОЛИ «ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР»



Общее описание

- Руководитель команды строительного блока, отвечающий за обеспечение высокомаржинальной, качественной и быстрой деятельности в сфере монтажа
- Обеспечение системы эффективного планирования деятельности проекта
- Формирует задачи поступающие от сотрудников других блоков.

Занятость

- Является самостоятельной ролью. Выполняет 100% времени в рамках одной команды объекта

Объекты в зоне ответственности

- Выполнение плана объекта;
- Контроль за выполнением качественного монтажа на строительной площадке;
- Ведение технической документации объектов;
- План по заполняемости объектов;
- Формирование отчетов

Основные обязанности и

Управленческие подразделения

- Подготовка сводной отчетности по реализуемым проектам
- Подготовка финансовых моделей по компании в целом (планирование доходов, расходов и прибыли, поступления и выбытия денежных средств, показателей ликвидности, структуры капитала, рентабельности, бюджета)
- Планирование потребности и привлечение финансирования, управление взаимодействием с кредиторами
- Разработка и контроль применения общих финансовых политик, в т.ч. бюджетного планирования
- Участие в процессе принятия инвестиционных решений (через инвестиционный комитет)
- Формирование методологии и принципов управленческого учета

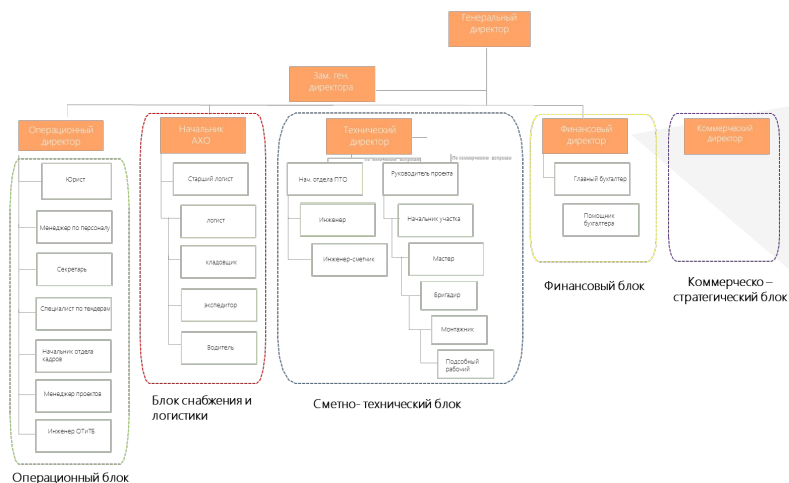
Планирование и приоритизация работ:

- управленческий, бухгалтерский и налоговый учет
- Формирование списка задач для команды, с учетом финансовых условий.
- Обновление списка задач для команды
- Проведение встречи с командой по актуальным задачам
- Участие в планировании бюджета на следующие периоды

НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ

- Не должен заниматься микроменеджментом, навязывать инструкции Команде
- Не должен играть роль "начальника" Команды, директивно принимать решения по способам реализации
- Не должен выстраивать иерархию внутри Команды
- Не должен оценивать участников Команды единолично и директивно
- Не должен наказывать участников Команды
- Не должен уклоняться от

КАРТОЧКА РОЛИ «ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»



Общее описание

- Руководитель команды финансового блока, отвечающий за обеспечение прибыли организации
- Подготовка управленческой и финансовой отчетности
- Контроль за исполнением бюджетов и движением средств
- Поддержка проектов филиала в финансовом моделировании планируемых объектов
- Формирует задачи поступающие от сотрудников других блоков.
- Является самостоятельной ролью. Выполняет 100% времени в рамках одной команды объекта

Занятость

- Выполнение плана объекта;
- Контроль за выполнением качественного монтажа на строительной площадке;
- Ведение технической документации объектов;
- План по заполняемости объектов;
- Формирование отчетов

Объекты в зоне ответственности

Основные обязанности и

Уполномоченными подразделениями

- Утверждение планов развития организации и набора сотрудников на строительную площадку
- Решение спорных вопросов выделения сотрудников в проекты
- Координация работ подразделений в части непроектных функций
- Обеспечение программ подготовки и развития сотрудников
- Экспертная и методологическая поддержка подразделений
- Ведет координацию работ команды с заказчиком (распределение ресурсов)

Планирование и приоритизация работ.

- Формирование списка задач для команды, с учетом финансовых условий.
- Обновление списка задач для команды
- Проведение встречи с командой по актуальным задачам
- Участие в планировании бюджета на следующие периоды
- Взаимодействие с другими командами объектов, для реализации кросс-командных задач

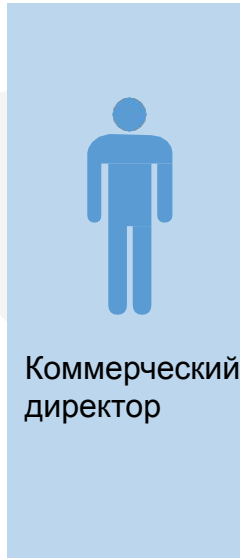
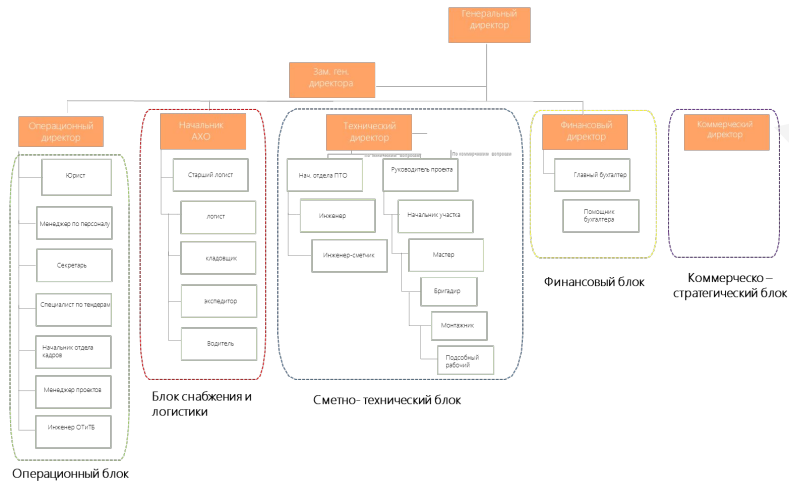
НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ

- Не должен заниматься микроменеджментом, навязывать инструкции Команде
- Не должен играть роль "начальника" Команды, директивно принимать решения по способам реализации
- Не должен выстраивать иерархию внутри Команды
- Не должен оценивать участников Команды единолично и директивно
- Не должен наказывать участников Команды
- Не должен уклоняться от

КАРТОЧКА РОЛИ «КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР»



VIVAT GROUP
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ



Коммерческий директор

Общее описание

Занятость

Объекты в зоне ответственности

- Руководитель команды коммерческого блока, отвечающий за поступление денежных средств на счет в компанию.
- Обеспечение выполнения плана продаж.
- Обеспечение передачи строительного объекта заказчику
- Организация мониторинга локального рынка и идентификация новых трендов
- Приоритизирует запросы между клиентами.
- Принимает выполненные задания команды. Является самостоятельной ролью. Выполняет 100% времени в рамках одной команды объекта
- Выполнение плана объекта;
- Контроль за выполнением качественного монтажа на строительной площадке;
- Ведение технической документации объектов;
- План по заполняемости объектов;
- Формирование отчетов

Основные обязанности и

Уполномочен разделением

- Проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.
- Участвует от имени предприятия в ярмарках, торгах, на биржах, выставках по рекламе и реализации продукции (товаров, услуг).

Планирование и приоритизация работ:

- Формирование списка задач для команды, с учетом коммерческих условий.
- Обновление списка задач для команды
- Проведение встречи с командой по актуальным задачам
- Участие в планировании бюджета на следующие периоды
- Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ

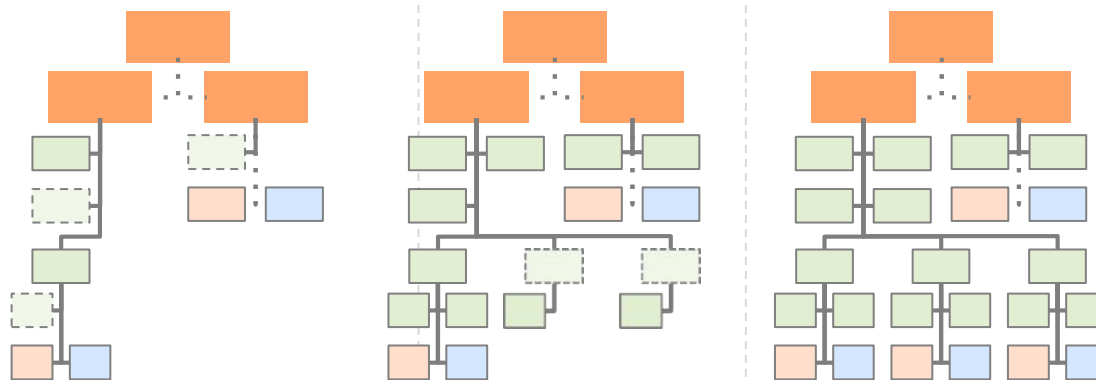
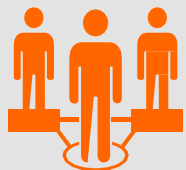
- Не должен заниматься микроменеджментом, навязывать инструкции Команде
- Не должен играть роль "начальника" Команды, директивно принимать решения по способам реализации
- Не должен выстраивать иерархию внутри Команды
- Не должен оценивать участников Команды единолично и директивно
- Не должен наказывать участников Команды
- Не должен уклоняться от

ДОРОЖНАЯ КАРТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ ВИВАТ

2019 2030

Содержание

Построение
организационной
структуры



- Создание подразделений:
 - Оперативное (приоритет.)
 - Постепенное развитие центральных и региональных структур
- Появление нового функционала подразделений
- Развитие компетенций

СОДЕРЖАНИЕ

- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ
- ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ
- ПРИЛОЖЕНИЕ

КАРТА ПРОЦЕССОВ



Ключевые процессы



Ключевые процессы
требующие анализа



Процессы обеспечивающие
деятельность

ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ООО СК «ВИВАТ»

ПРОДАЖА ОБОРУДОВАНИЯ

АРЕНДА ОБОРУДОВАНИЯ

МОНТАЖНЫЕ/ДЕМОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ

ПРОДАЖИ

Поиск и привлечение
клиентов

Переговоры

Участие в тендере

Разработка ТКП

ПРЕДПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Заключение договора с
поставщиком

Закупка/аренда
оборудования

Закупка инструмента,
оборудования, рабочей формы

Мобилизация группы

Логистика

Формирование ППР

Формирование рабочей группы

Обеспечение жильём
Рабочей группы

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Монтажные работы

Прием и передача выполненных работ

Демонтажные работы

ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

Разработка исполнительной документации

Работы по выявлению дефектного оборудования

Отправка
инструмента/оборуд.

Демобилизация

Логистика

Получение оплаты

ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Найм, увольнение,
администрирование персонала

Обучение и развитие персонала

ФОТ, управление компенсациями и
льготами

АДМИНИСТРАТИВНО- ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Управление прочими закупками

Управление основными средствами

ФИНАНСЫ

Бюджетирование / прогнозирование

Налоговый, бухгалтерский учет

ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Договорная работа

Претензионная работа

БУХГАЛТЕРИЯ

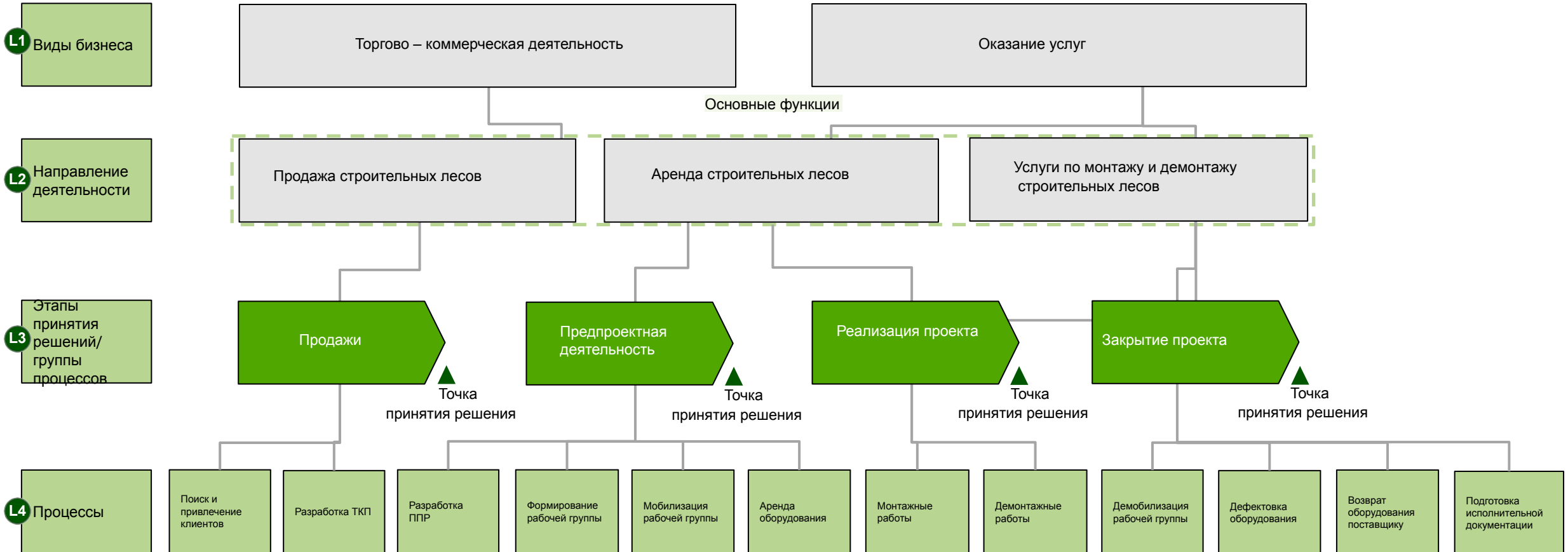
Подготовка счетов и актов

Источник: анализ группы, в формате интервью (13
сотрудников)


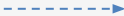


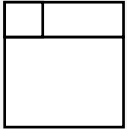







G-Group
www.g-group.global

**Real Estate Development &
Global Investments**

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО СК ВИВАТ



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

Условное обозначение	Расшифровка	Обозначение	Расшифровка
	<p>Дорожка</p> <p>Символ используется для отображения: участников подпроцесса, ответственных за отдельные операции подпроцесса подразделений-участников подпроцесса, являющихся исполнителями операций подпроцесса</p>		<p>Соединительная линия</p> <p>Отражает связь ИТ-систем, нормативных документов, символов «Интернет» и «Инtranет» с операциями</p>
	<p>Иницилирующее событие</p>		<p>Документ</p> <p>Используется для обозначения документов, в том числе оформленных в произвольной форме</p>
	<p>Операция</p> <p>Используется для обозначения операций, из которых состоит моделируемый подпроцесс</p>		<p>Телефон</p> <p>Отражает факт передачи информации по телефону</p>
	<p>Решение</p> <p>Используется для отражения сценарности (альтернативных вариантов) выполнения подпроцесса</p> <p>В символе указывается условие / вопрос, который говорит о смысловой сути различных сценариев, возникающих внутри подпроцесса и подразумевающих параллельные процессы</p>		<p>База данных/система</p>
	<p>Решение</p> <p>Используется для отражения сценарности (взаимоисключающих вариантов) выполнения подпроцесса</p> <p>В символе указывается условие / вопрос, который говорит о смысловой сути различных сценариев, возникающих внутри подпроцесса и подразумевающих взаимоисключающие процессы</p>		<p>Точки риска процесса</p> <p>Отражает точку риска подпроцесса. Описание риска приводится в дорожке «Комментарии»</p>
			<p>Промежуточное событие</p> <p>Завершающее событие</p>

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ ООО СК «ВИВАТ» НА ПРИМЕРЕ АРЕНДЫ ОБОРУДОВАНИЯ PERI И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ЗАКАЗЧИКУ ПО ЕГО МОНТАЖУ/ДЕМОНТАЖУ

1. ПРОДАЖИ

2. ПРЕДПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

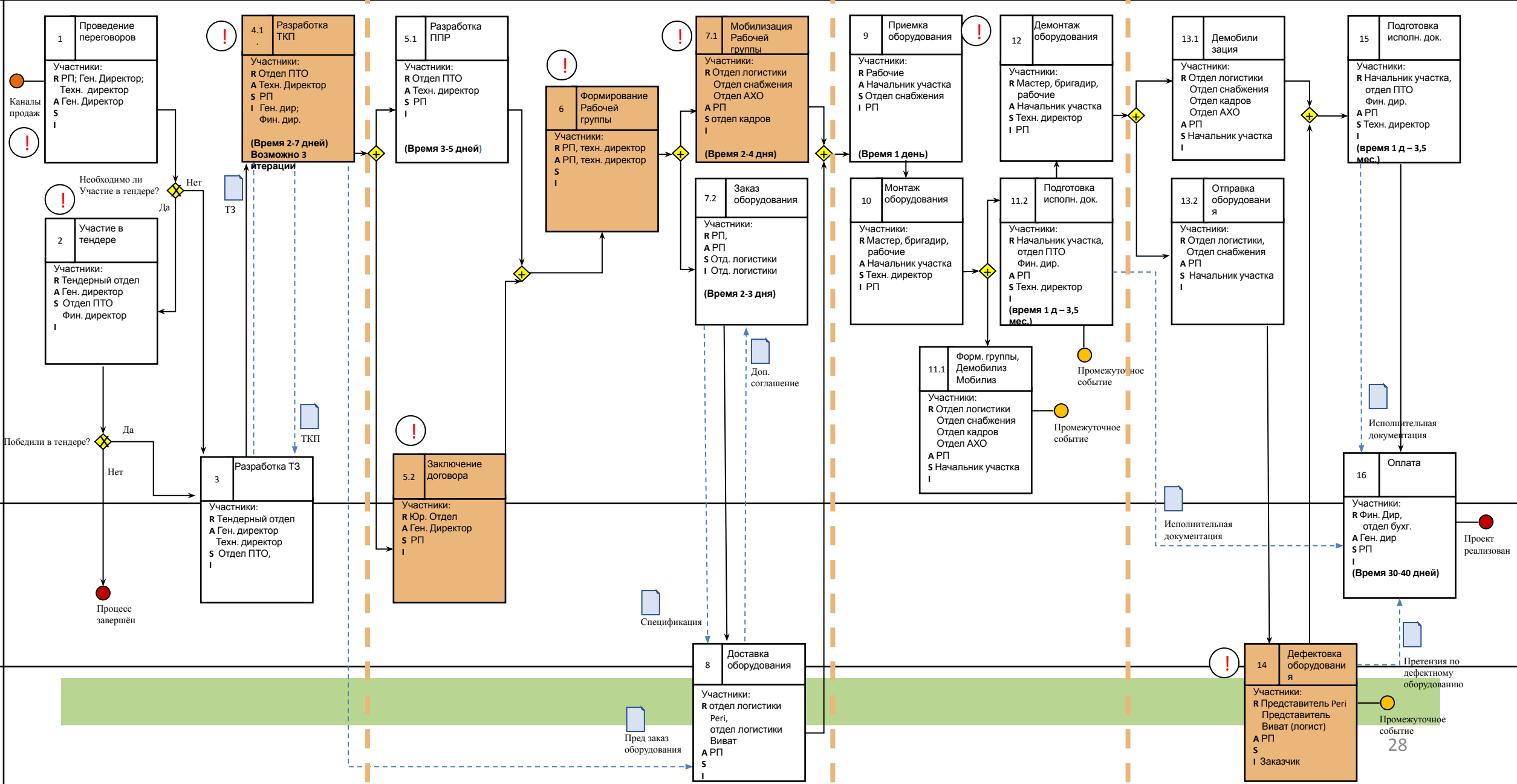
3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

4. ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

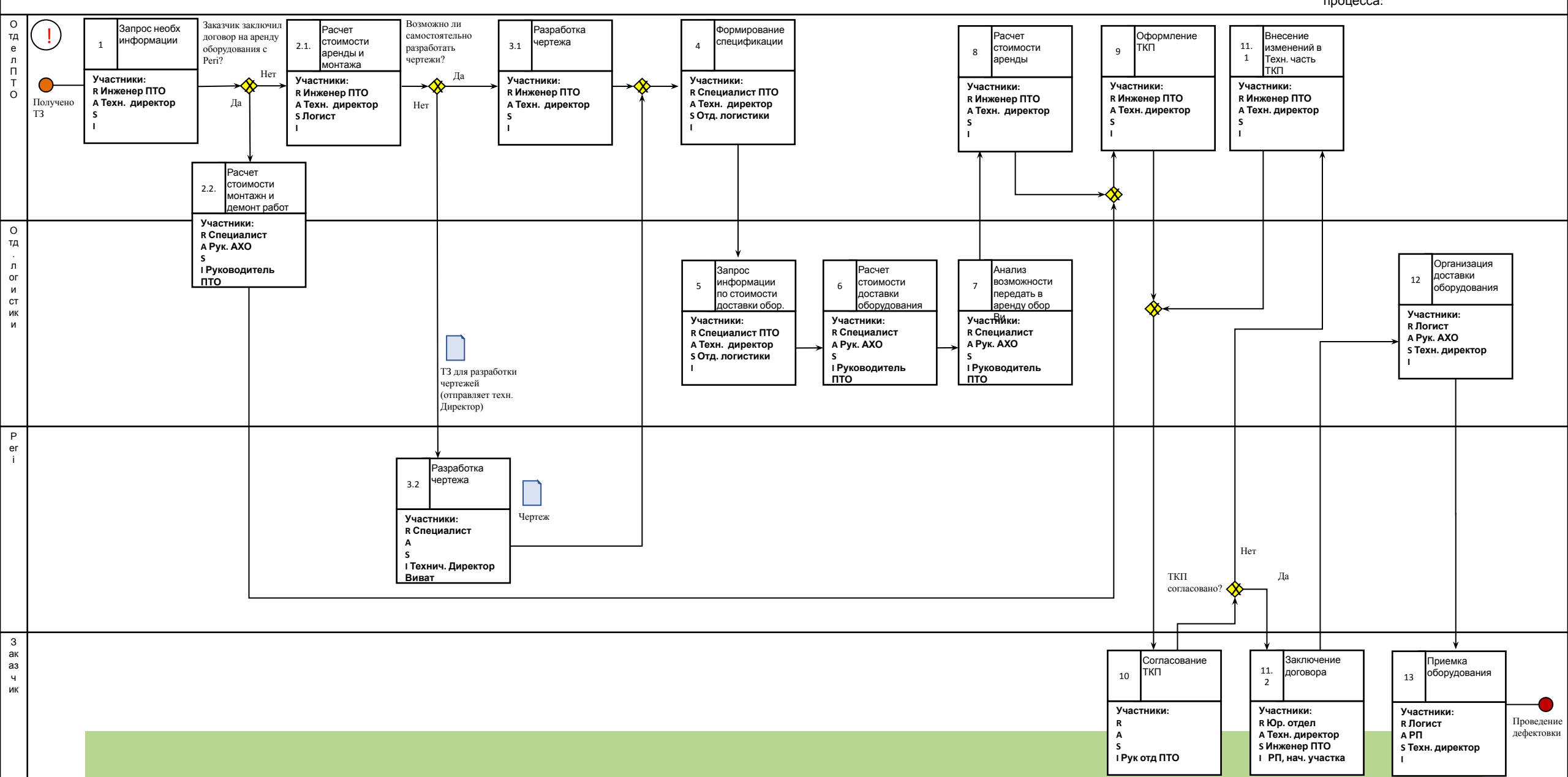
ООО СК «ВИВАТ»

Заказчик

Поставщик



4.1 РАЗРАБОТКА ТКП АРЕНДА ОБОРУДОВАНИЯ/МОНТАЖ И ДЕМОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ

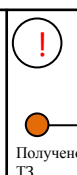


О т д е л П Т О

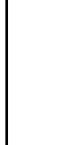
О т д е л л о г и с т и к и

Р е р и

З а к а з ч и к



Получено ТЗ



ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ «4.1 РАЗРАБОТКА ТКП»

① МЕНЕДЖЕМЕНТ

1. Нет ответственного за результат
2. Отсутствует анализ возможных рисков
3. Нет понимания кому подчиняется РП

② ПРОЦЕСС

1. Нет понимания кому поступает ТЗ
2. Отсутствует понимание цепочки взаимодействия сотрудников в процессе
3. Не всегда осуществляется выезд технического специалиста на объект
4. Технический директор перегружен
5. Отсутствует понимание сколько имеется собственного доступного оборудования
6. Отсутствуют четкие регламенты, чек лист по разработке ТКП
7. Назначение РП производится без каких либо критериев
8. Предварительный заказ производит РП без логистов, поэтому нет понимания возможностей по использованию собственного оборудования со склада
9. Ни кто не мониторит цены поставщика
10. Маржинальная часть рассчитывается РП относительно личного видения проекта

③ ПЕРСОНАЛ

1. Не точны финансовые расчеты проекта, не хватает компетенции сотрудников
2. Недостаточная компетентность инженеров
3. Не хватает компетентного специалиста по технической части для помощи техническому директору
4. Отсутствует понимание у сотрудников своего функционала

④ ПОСТАВЩИК

1. Высокая вариативность цен на оборудование от поставщика Perі

⑤ ТЕХНОЛОГИИ

1. Отсутствует единое информационное поле
2. Отсутствует автоматизация расчета ТКП

⑥ ЗАКАЗЧИК

1. Поступает некачественное ТЗ от заказчика
2. Корректировки условий с заказчиком не возможны
3. Сжатые сроки от заказчика

1. Срыв сроков
2. Увеличение себестоимости проекта
3. Финансовые потери

ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА, НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ НА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ ГИПОТЕЗ:

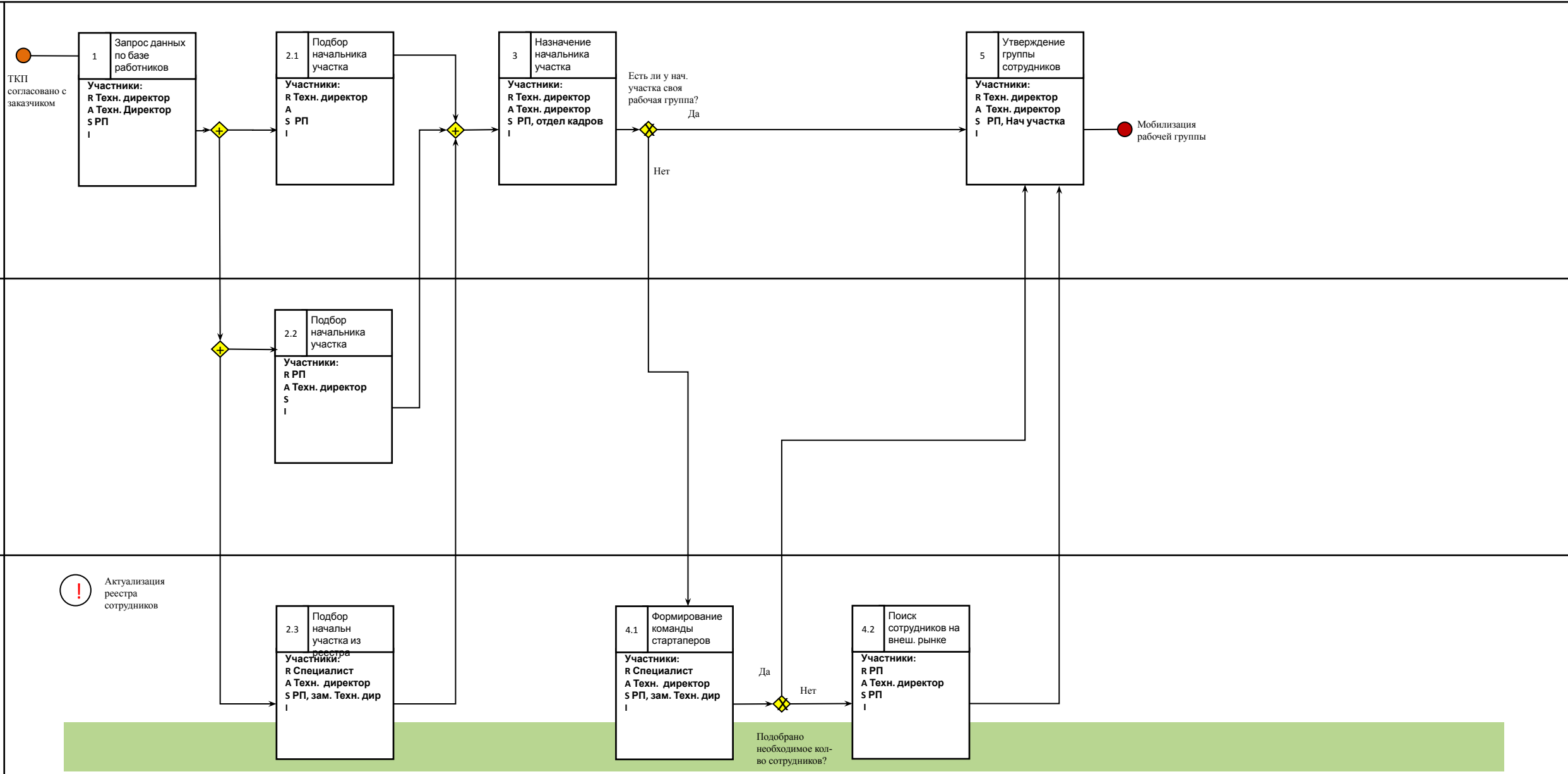
- ✓ Определить ответственного за результат
- ✓ Проводить обучение для повышения квалификации инженеров
- ✓ Обеспечить фиксированную стоимость на оборудование от поставщика (либо мониторить на постоянной основе)
- ✓ Отсутствует процесс по формированию бюджета для реализации проектов
- ✓ Внедрить ПО для ведения всего цикла проектной деятельности, с элементами защиты от ошибок
- ✓ Автоматизировать расчет технической и финансовой части проекта
- ✓ Определить стандарты по планированию маржинальной части проекта

- ✓ Определить ответственного для расчета финансовой части ТКП
- ✓ Нанять в помощь техническому директору компетентного сотрудника для расчета технической части ТКП и разработке чертежей
- ✓ Включить в процесс обязательный выезд технического специалиста на объект
- ✓ Автоматизировать систему учета собственного оборудования, его стоимости и местонахождения для включения в расчет ТКП

Тех. директор

РП

Отд. кадров



ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ «ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ»

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ПРЕДПРОЕКТНЫЙ ЭТАП

① МЕНЕДЖЕМЕНТ

1. Нет одного ответственного за результат
2. Рабочие не трудоустроены

② ПРОЦЕСС

1. Нет понимания кто и где ищет необходимый персонал
2. База сотрудников ведется в файле Excel, но недостаточна информативна
3. Черный список по рабочим не работает
4. Отсутствует характеристика по рабочим с реализованного объекта
5. Не описана и не донесена структура взаимодействия между РП и рабочими на объекте

③ ПЕРСОНАЛ

1. Рабочие не чувствуют свою причастность к компании
2. Нет инструментов передачи ответственности рабочим
3. Не ведется работа по обучению рабочих
4. Не редки конфликты между начальником участка и РП

④ ВНЕШНЯЯ СРЕДА

1. На данном рынке преобладают некомпетентные рабочие

⑤ ТЕХНОЛОГИИ

1. Отсутствует единое информационное поле
2. Отсутствует автоматизированная система по подбору рабочих из собственной базы

⑥ ЗАКАЗЧИК

1. Сжатые сроки от заказчика

1. Срыв сроков
2. Увеличение себестоимости проекта
3. Финансовые потери

ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА, НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ НА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ ГИПОТЕЗ:

- ✓ Необходимо сформировать группу по запуску новых объектов из основного состава рабочих (60 чел.)
- ✓ Описать процесс с указанием структуры взаимодействия сотрудников
- ✓ Необходима автоматизированная база по рабочим с указанием и напоминанием необходимой информации:

Размер одежды и обуви

Квалификация

Характеристика

Местонахождение

Сроки высвобождения при нахождении на объекте

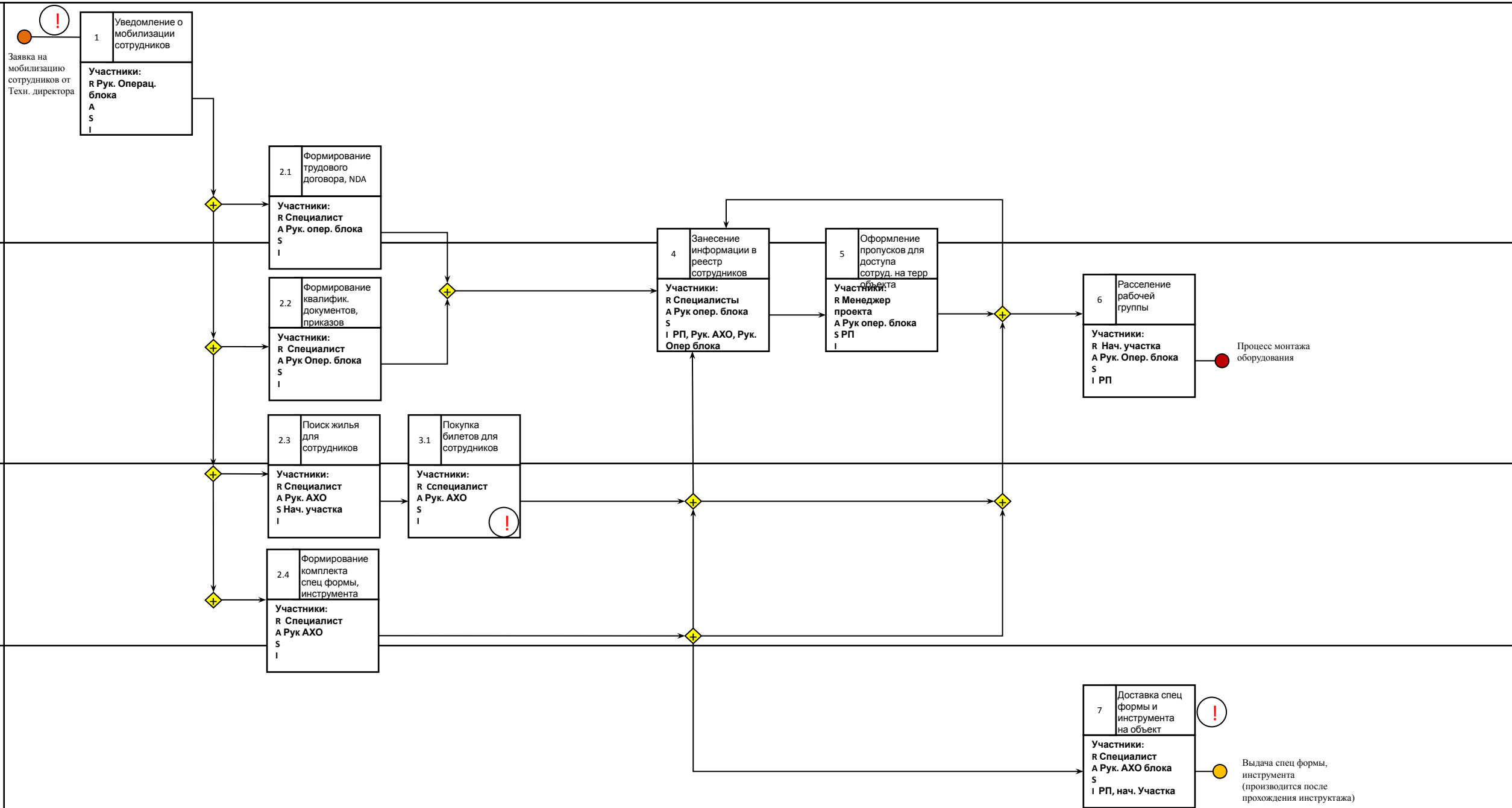
Контактные и личные данные

Фото

Разрешительные документы

- ✓ Необходимо составить матрицу компетенций рабочих
- ✓ Необходимо автоматизировать формирование документации:
- ✓ Приказы и положения при проведении работ и нахождении на строительном объекте
- ✓ Утвердить функциональные обязанности и ответственность сотрудников
- ✓ Внедрить систему обучения рабочих
- ✓ Разработать и внедрить систему мотивации для привлечения и удержания квалифицированных кадров
- ✓ Автоматизировать электронную базу с рекомендацией рабочих под конкретный проект
- ✓ Создать отдел персонала

О
 п
 е
 р
 а
 ц
 и
 о
 н
 н
 ы
 е
 б
 л
 о
 к
 и
 О
 т
 д
 е
 л
 а
 т
 ы
 к
 а
 д
 р
 о
 в
 О
 т
 д
 е
 л
 а
 т
 ы
 о
 т
 и
 т
 б
 О
 т
 д
 е
 л
 с
 н
 а
 б



ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ «МОБИЛИЗАЦИЯ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ»

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ПРЕДПРОЕКТНЫЙ ЭТАП

① МЕНЕДЖЕМЕНТ

1. Нет одного ответственного за результат
2. Так как рабочие не трудоустраиваются, то и не могут нести полноценной ответственности перед работодателем

② ПРОЦЕСС

1. База сотрудников ведется в файле Excel и требует основательной доработки по необходимой информации по рабочим
2. По причине некорректной информации или ее отсутствия купленная форма и обувь не подходит рабочим
3. Нет четкого регламента по мобилизации рабочей группы и функционального взаимодействия сотрудников данной деятельности
4. Отсутствует синхронизация с информацией по имеющемуся инструменту и оборудованию на собственном складе

③ ПЕРСОНАЛ

1. Рабочие не чувствуют свою причастность к компании
2. Нет инструментов передачи ответственности рабочим

④ ВНЕШНЯЯ СРЕДА

1. По причине разницы во времени, присутствует риск прибытия рабочей группы на объект после прибытия оборудования

⑤ ТЕХНОЛОГИИ

1. Отсутствует единое информационное поле
2. Отсутствует автоматизированная система по подбору рабочих из собственной базы

⑥ ЗАКАЗЧИК

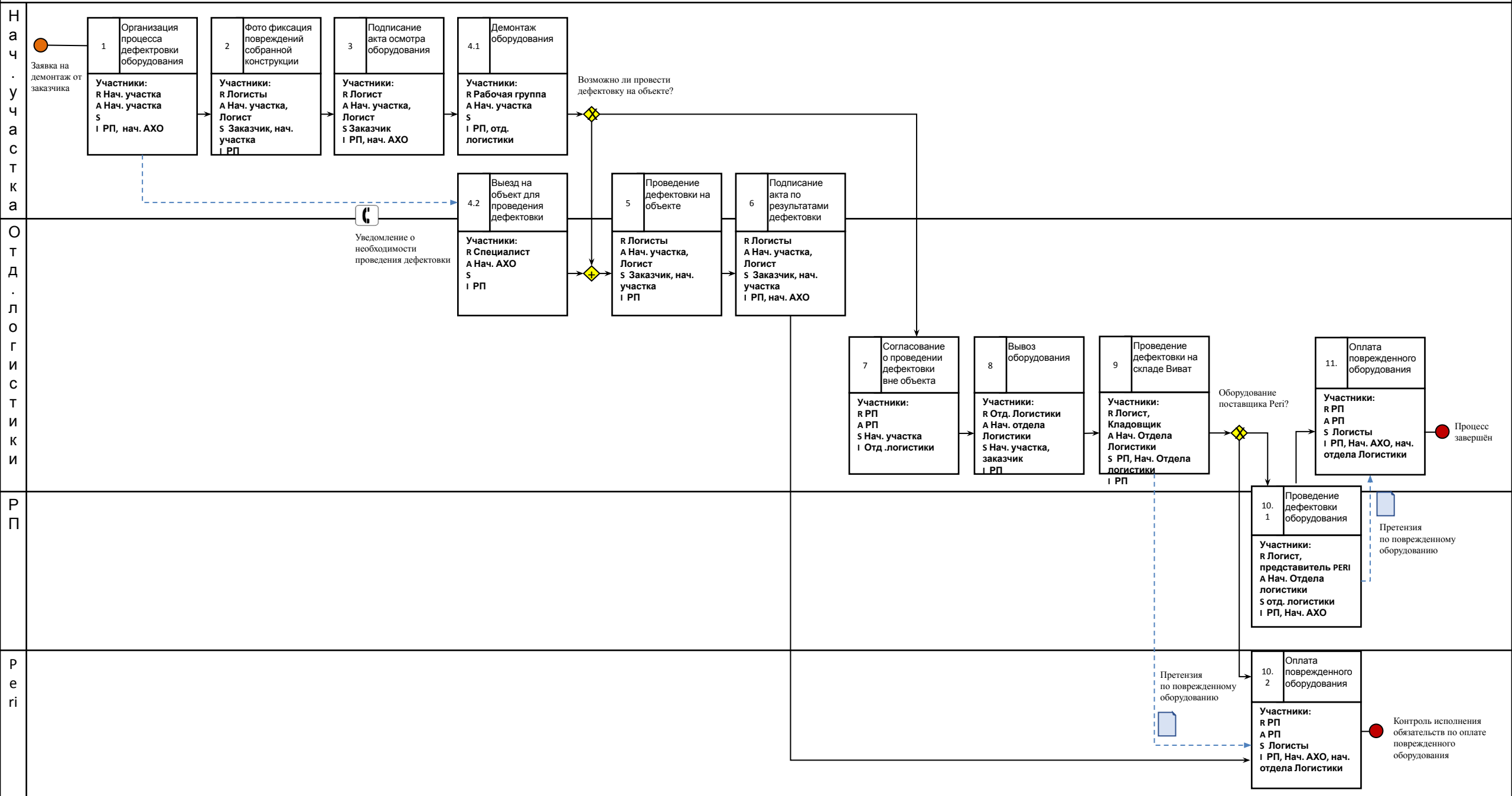
1. Сжатые сроки от заказчика

1. Срыв сроков
2. Увеличение себестоимости проекта
3. Финансовые потери

ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА, НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ НА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ ГИПОТЕЗ:

- ✓ Назначить ответственного за процесс
- ✓ Описать четкую последовательность этапов мобилизации рабочей группы
- ✓ Назначить ответственного на каждом этапе мобилизации
- ✓ Оптимизировать процесс формирования группы и разместить в единой автоматизированной базе для синхронизации данных процессов
- ✓ Описать четкое взаимодействие сотрудников отдела снабжения, отдела кадров и АХО для ведения деятельности общества
- ✓ Проводить мероприятия по повышению уровня коммуникаций сотрудников офиса

- ✓ Разработать чек листы по процессу для сокращения и исключения ошибок
- ✓ В случае внедрения ПО для ведения проектной деятельности максимально автоматизировать процесс мобилизации
- ✓ Перед демобилизацией рабочей группы, необходимо обеспечить условия по безусловному возврату выданного инструмента
- ✓ Официально трудоустраивать всех рабочих в проектной деятельности



ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ «ДЕФЕКТОВКА ОБОРУДОВАНИЯ»

① МЕНЕДЖЕМЕНТ

1. На участке ответственный начальник участка, но процесс дефектовки не проводится надлежащим образом или вовсе не проводится

② ПРОЦЕСС

1. Нет стандартов по проведению дефектовки на объекте
2. Информация по критериям оценки поврежденного оборудования не доведена до рабочих
3. Не проводится дефектовка после проведения работ подрядчиком на смонтированных лесах
4. Не возможно произвести качественно дефектовку, так как оборудование принималось не надлежащим образом
5. Не возможно определить кто из подрядчиков повредил оборудование

③ ПЕРСОНАЛ

1. У рабочих нет компетенций для проведения дефектовки оборудования

④ ПОСТАВЩИК

1. Критерии проведения дефектовки стандартны, но при проведении дефектовки разными специалистами, результат так же разнится

⑤ ТЕХНОЛОГИИ

1. Отсутствуют автоматизированные системы для подсчета кол-ва оборудования

⑥ ЗАКАЗЧИК

1. Присутствует риск не принятия претензий по поврежденному оборудованию
2. Не на всех объектах есть площадка для проведения дефектовки

1. Срыв сроков
2. Увеличение себестоимости проекта
3. Финансовые потери

ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА, НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ НА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ ГИПОТЕЗ:

- ✓ Внедрить систему автоматического учета оборудования
- ✓ Присутствовать на погрузке оборудования у поставщика
- ✓ Разработать регламент по проведению дефектовки
- ✓ Привлекать к процессу дефектовки логистов Service team
- ✓ Оптимизировать процесс приемки оборудования и повысить ответственность
- ✓ Ежедневно вносить актуальные данные по оборудованию в единую систему по учету и контролю оборудования
- ✓ Стандартизировать пункт в договоре с заказчиком о его согласии проведения дефектовки поставщиком оборудования и проведения полной оплаты по его претензии
- ✓ Не смотря на сжатые сроки заказчика всегда проводить приемку оборудования по регламенту
- ✓ Провести обучение логистов по проведению дефектовки
- ✓ Вести учет незадействованного оборудования
- ✓ Производить фото фиксацию поврежденного оборудования
- ✓ Пересмотреть условия договора с поставщиком по оплате и возврату поврежденного оборудования

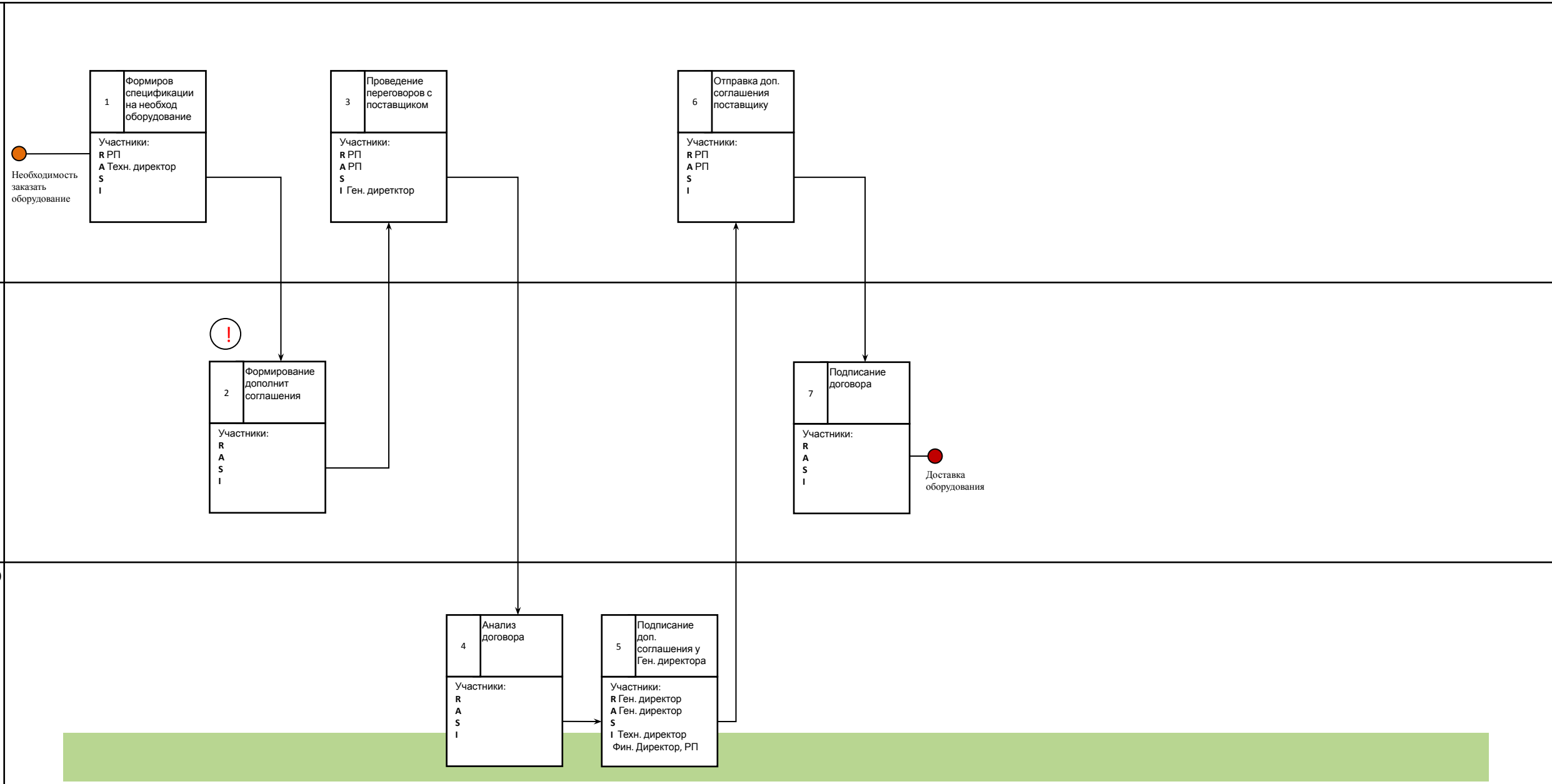
5.1 ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА С ПОСТАВЩИКОМ PERI НА АРЕНДУ ОБОРУДОВАНИЯ

Кол-во шагов:
Общее время
процесса:

Р
П

П
о
с
т
а
в
щ
и
к
р
е
р
і

Ю
р
·
о
т
д
е
л



ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ «ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА С ПОСТАВЩИКОМ»

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ПРЕДПРОЕКТНЫЙ ЭТАП

① ПОСТАВЩИК

1. Договор в большей степени отражает интересы поставщика
2. Нет возможности внести корректировки в договор для соблюдения интересов компании
3. Отсутствует фиксированная стоимость оборудования

② ПРОЦЕСС

1. Нет возможности присутствовать на погрузке оборудования
2. Отсутствует возможность привлечь поставщика к ответственности
3. Срыв сроков погрузки оборудования в автотранспорт
4. Загрузка оборудования без соблюдения последовательности комплектов

③ ТЕХНОЛОГИИ

1. Нет понимания каким образом ведется документооборот, в том числе договора

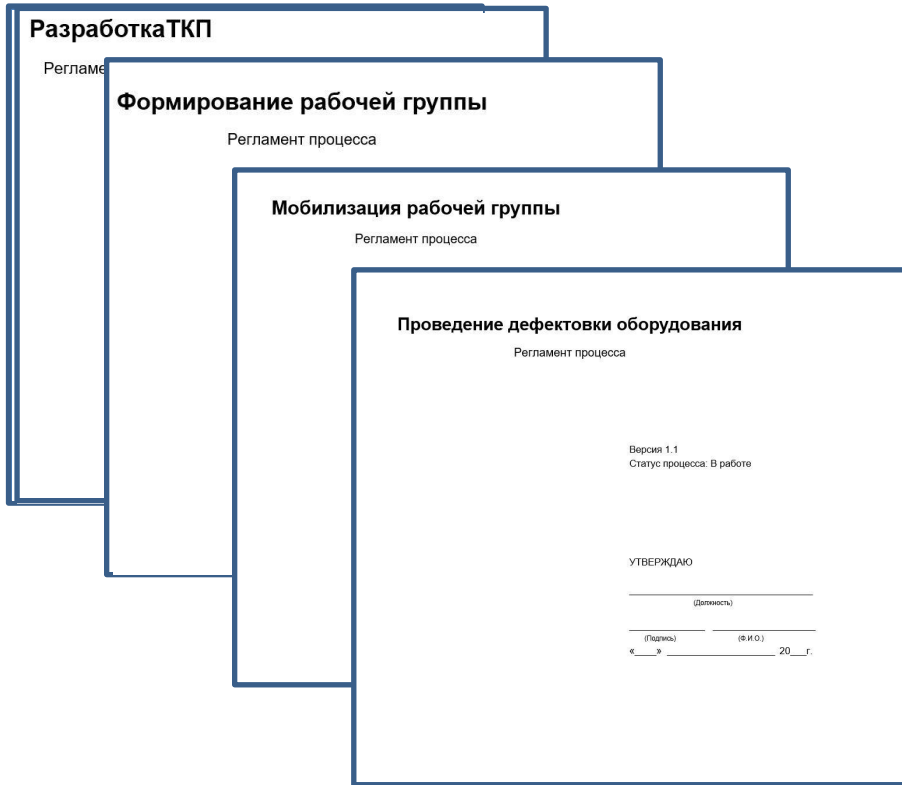
-
1. Срыв сроков
 2. Увеличение себестоимости проекта
 3. Финансовые потери

ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА, НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ НА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ ГИПОТЕЗ:

- ✓ Проводить встречи по улучшению взаимоотношений и оптимизации совместных процессов
- ✓ Изменить условия договора, обозначив фиксированную стоимость оборудования, усиление степени ответственности поставщика за нарушения условий договора, возможность невозврата поврежденного и оплаченного оборудования, определить максимально выгодные условия по дате наступления арендной платы на оборудование
- ✓ Обсудить возможность снижения рисков по несвоевременной загрузке и загрузке не соответствующего оборудования по комплектности или кол-ву

На этапе моделирования бизнес процессов разработано:

Регламенты ключевых процессов



Матрица ответственности RASI

"Матрица ответственности "Деятельность в области аренды/продажи монтажа/демонтажа строительных лесов"

Процесс / Субъект	Бухгалтерия	Инженер ПТО	Технический директор	Генеральный директор	Заместитель генерального директора	Руководитель отдела АХО	Руководитель проекта	Руководитель операционного блока	Кладовщик	Мастер	Менеджер по продажам	Менеджер по снабжению	Монтажник	Начальник инженерно-технического отдела	Начальник монтажного участка	Начальник отдела продаж	Начальник отдела снабжения	Отдел кадров	Отдел продаж	Отдел снабжения	Руководитель проекта	Специалист	Специалист ПТО	Отдел логистики	Руководитель ПТО	Юридический отдел	Зам. Тех. Директора	Менеджер проекта	Логист	Заказчик	Рабочая группа	Начальник отдела логистики	Кладовщик	Представитель PERI		
A8 Разработка ТКП аренда оборудования		И	У																																	
A8.1 Запрос необходимой информации		И	У																																	
A8.2.1 Разработка чертежа		И	У																																	
A8.2.2 Разработка чертежа		У																																		
A8.3 Запрос информации по стоимости доставки оборудования		У																																		
A8.4 Анализ возможности передать в аренду обор Ви							У																													
A8.5 Расчёт стоимости доставки оборудования							У																													
A8.6 Формирование спецификации							У																													
A8.7 Расчёт стоимости аренды							И	У																												
A8.8 Оформление ТКП							И	У																												
A8.9 Согласование ТКП																																				
A8.10.1 Внесение изменений в техн. Часть ТКП							И	У																												
A8.10.2 Заключение договора							П	У																												
A8.11 Организация доставки оборудования							П		У																											
A8.12 Приёмка оборудования							П																													
A8 Разработка ТКП аренда оборудования/аренда с монтажом							П																													

И Исключитель
 У Утверждает
 П Помогает
 И Информированный

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

- Нижний квартиль (1-2,5 балла)
- 2-ой квартиль (2,5-5 балла)
- 3-й квартили (5-7,5 балла)
- 4-й квартиль (7,5-10 балла)



По оценке менеджмента, наибольшего развития требуют компетенции:

1. Разработка ТКП
2. Заключение договоров
3. Формирование рабочей группы
4. Мобилизация рабочей группы
5. Дефектовка оборудования

СОДЕРЖАНИЕ

- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ
- ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ
- ПРИЛОЖЕНИЕ

ДОРОЖНАЯ КАРТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ ВИВАТ

Направление Блок мероприятий Мероприятие Начало Завершени
е Ответственны
й

Организационная структура



Направление	Блок мероприятий	Мероприятие	Начало	Завершени е	Ответственны й
Организационная структура	Первичный горизонт изменения структуры	• Проработать и утвердить юридическую схему организации			
		• Создать новые структурные подразделения, предлагаемые в рамках переходной модели (финансовый блок)			
		• Перевести тендерный отдел в операционный блок			
		• Вывести отдел АХО в самостоятельный блок			
		• Организация офиса РП			
		• Перевести технического директора руководителем сметно- технического блока, которую включают подразделения: Офис РП, ПТО			
	Переходный горизонт изменения структуры	• Перевести бухгалтерский отдел в финансовый блок (выделение из операционного блока)			
		• Открыть новую штатную единицу - секретаря (действующего сотрудника перевести в качестве помощника главному бухгалтеру в финансовый блок)			
		• Перейти на матричную структуру управления проектами и выделить Руководителя проектного офиса в самостоятельное подразделение в составе Сметно- Технического блока (Руководители проектов обращаются по коммерческим вопросам Руководителю проектного офиса, по техническим - техническому директору (курирующего весь сметно-технический блок)			
		• Обеспечить новой штатной единицей в операционный блок - менеджера по персоналу на постоянной основе (снять аутсорсинг)			
	Целевой горизонт изменения структуры	• Создать новые структурные подразделения, предлагаемые в рамках переходной модели (коммерческий блок)			
		• Создать единую коммерческую функцию,объединяющую маркетинг, ценообразование и продажи			
		• Создать отдел стратегических исследований и инноваций роль которой будет заключаться в разработка управленческих решений по выработке политики, стратегии и тактике осуществления инновационной деятельности (перспективных направлений, диверсификации бизнеса, развитие активов в области: - логистических, гостиничных, клининговых услуги, монтаж фасадов и баннеров, общественные работы (футировка, изоляция)			
		• Перевести непрофильные бизнесы под выделенное управление			
		• Создать единый отдел "Офис проектного управления"			

ДОРОЖНАЯ КАРТА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ

Операционная деятельность

Ключевые процессы	Мероприятие	Начало	Завершени	Ответственны
Разработка ТКП	1. Изучить регламент и совместно с участниками процесса обсудить взаимодействие по новой модели процесса «Разработка ТКП»			
	2. Включить в процесс мероприятие по предварительному выезду на строительный объект до разработки чертежей и расчета стоимости проекта. Для снижения рисков возникновения ошибок при разработке чертежей и проведении монтажных работ на объекте.			
	3. Определить критерии сложности разработки и монтажа строительных конструкций, при определении которых возможно определить необходимость предварительного выезда на строительный объект			
	4. Провести (проводить) обучение инженеров отдела ПТО для повышения компетенций разработки чертежей строительных конструкций.			
Формирование рабочей группы	1. Изучить регламент и совместно с участниками процесса обсудить взаимодействие по новой модели процесса «Формирование рабочей группы»			
	2. Разработать шаблон заявки на формирование рабочей группы			
	3. Внедрить единый автоматизированный реестр сотрудников с возможностью фильтрации необходимой информации и уведомлением о завершении срока действия разрешительной документации сотрудников. (см. приложение к регламенту процесса). Реализовать функцию уведомления участников процесса о статусе внесения необходимой информации и документации на сотрудников. Для информирования участников процесса и инициации последующих этапов процесса.			
Мобилизация рабочей группы	1. Изучить регламент и совместно с участниками процесса обсудить взаимодействие по новой модели процесса «Мобилизация рабочей группы»			
	2. Внедрить автоматизированную систему по управлению и реализации процесса, объединив в единую систему реестр сотрудников, реестр инструмента, спец. одежды и оборудования.			
	3. Реализовать функции уведомления участников процесса о статусе внесения необходимой информации/документации и инициирования следующих процессов по реализации проекта.			
Проведение дефектовки оборудования	1. Изучить регламент и совместно с участниками процесса обсудить взаимодействие по новой модели процесса «проведения дефектовки оборудования»			
	2. Организовать и стандартизировать процесс первичной приемки оборудования от поставщика			
	3. Включить в процесс дефектовки оборудования первичный осмотр и фотофиксацию повреждений оборудования в собранном состоянии строительных конструкций			
	3. Стандартизировать выезд бригады специалистов для проведения дефектовки оборудования			

СОДЕРЖАНИЕ

- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ
- ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ
- ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ БИЗНЕСА : ТЕХНИЧЕСКИЙ БЛОК

Подразделение	Функционал
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;">Технический директор</div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Утверждение планов развития организации и набора сотрудников ▪ Решение спорных вопросов выделения сотрудников в проекты ▪ Координация работ подразделений в части непроектных функций ▪ Обеспечение программ подготовки и развития сотрудников
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;">Проектный офис</div>	<p>Экспертная и методологическая поддержка подразделений</p> <p>Руководитель проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Единый центр ответственности за общий успех конкретного проекта / группы проектов (для малых проектов) ▪ Непосредственно управляет всеми аспектами реализации проекта ▪ Ответственен за прибыль от проекта (т.к. оказывает косвенное влияние на продажи, через процесс и качество СМР), контролирует коммерческие функции ▪ Формирует и осуществляет операционное управление проектной группой: ▪ Назначает и сменяет участников проектной группы (по договорённости с функциональным руководством) ▪ Ставит задачи сотрудникам в рамках времени выделенного на проект (может быть менее 100%) ▪ Частично определяет оценку и мотивацию сотрудников ▪ Организует обучение и развитие сотрудников (без отрыва от производства) ▪ Организует взаимодействие всех необходимых сторон не входящих в проектную группу
<p>Профили сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Руководитель проекта ▪ Начальник участка 	<p>Начальник участка</p> <p>Подчиняется непосредственно техническому директору</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержка Руководителя проекта в части координации инженерно-технического состава рабочих (координация операционных задач, контроль качества выполнения работ, проверка планов) ▪ Осуществление технического надзора за выполнением СМР - контроль хода выполнения планов строительства, соответствие объемов, сроков и качества строительно-монтажных работ, а также качества применяемых материалов, изделий, конструкций утвержденной проектно-сметной документации рабочим чертежам, строительным нормам и правилам, стандартам, техническим условиям, нормам охраны труда ▪ Участие в рассмотрении и согласовании возникающих в ходе строительства изменений проектных решений, оперативно решать вопросы по замене, при необходимости, материалов, изделий, конструкций (без снижения качества строительных объектов) ▪ Анализ причин отклонений (вызывающих срывы сроков и ухудшение качества) строительно-монтажных работ и координация корректирующих мер по их предупреждению и устранению ▪ Приемка законченных объектов от подрядных строительных организаций ▪ Контроль подписания всех актов, предусмотренных требованиями к исполнительной документации и планом реализации проекта

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ БИЗНЕСА : ТЕХНИЧЕСКИЙ БЛОК

Подразделение

Функционал

Производственно-технический отдел

Профили сотрудников:

- Начальник отдела
- Инженеры ПТО
- Инженер - сметчик

Начальник отдела

- **Разработка планов набора** сотрудников (в т.ч. на основании планов реализации проектов)
- Оформление чертежей (спецификаций)
- Разработка проектов производственных работ и технических карт
- Согласование объема работ для дополнительного соглашения заказчику
- Передача выполненных работ инженерам
- Контроль выполнения работ инженером
- Координация и обеспечение выделения сотрудников в проект
- Организация обучения и оценки сотрудников
- Экспертная и методологическая поддержка сотрудников
- Ведение учета затрат на проектирование и СМР
- Консолидация локальных графиков финансирования по объектам строительства и формирование сводных программ финансирования (бюджет)
- Консолидация данных и подготовка сводных отчетов по принятым к оплате актам выполненных работ и состояния взаиморасчетов с подрядчиками
- Контроль изменений плановой и фактической себестоимости строительства объектов

Инженер ПТО

- Оформление, разработка чертежей
- Подсчет объемов строительных материалов (лесов) на объект
- Согласование с заказчиком необходимых условий для через руководителя проекта
- Выезды на объекты
- Подготовка документации конкурса на СМР (план, бюджет, ТЗ, исходные данные)
- Контроль соответствия процесса управления строительством стандартам и процедурам
- Координация взаимодействия участников строительства для обеспечения выполнения плана
- Получение исполнительной документации и контроль ее передачи в архив
- Взаимодействие с надзорными органами в части проведения проверок строительных объектов и снятия замечаний в соответствии с предписаниями
- Организация контроля качества устранения подрядчиками недоделок, дефектов сданных объектов в установленные комиссией сроки
- Обеспечение получения разрешения на ввод

Инженеры-сметчики

- Участие в работе комиссий по приемке строительных объектов и сдаче их в эксплуатацию
- Подготовка отчетов по сметно-договорной работе
- Разработка сметной документации на всех стадиях проектирования и производства работ
- Корректировка и согласовывает детальных смет работ, предоставляемых подрядчиками
- Формирование и контроль над составлением сводных сметных расчетов по объектам
- Расчет и проверка тендерных предложений по объектам строительства
- Контролирует соблюдение смет через проверку и учет Актов выполненных работ ежемесячно по объектам
- Анализ себестоимости объектов на этапах строительства для принятия своевременных решений по снижению себестоимости строительства

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Директор по
финансам

- Подготовка сводной отчетности по реализуемым проектам
- Подготовка финансовых моделей по компании в целом (планирование доходов, расходов и прибыли, поступления и выбытия денежных средств, показателей ликвидности, структуры капитала, рентабельности, бюджета)
- Планирование потребности и привлечение финансирования, управление взаимодействием с кредиторами
- Разработка и контроль применения общих финансовых политик, в т.ч. бюджетного планирования
- Участие в процессе принятия инвестиционных решений (через инвестиционный комитет)
- Формирование методологии и принципов управленческого учета

Юридический отдел

- Управленческий, бухгалтерский и налоговый учет
- Разработка и контроль применения правовых политик и стандартов (локальные нормативные акты компании)
- Организация взаимодействия с заказчиком по юридическому сопровождению / экспертизе
- Экспертная юридическая поддержка подразделений компании
- Участие в судебных процессах и спорах затрагивающих интересы компании
- Ведение юридического документооборота

Отдел кадров

- Разработка и совершенствование кадровой политики и других регламентирующих документов
- ведение табеля учета рабочего времени сотрудников

Начальник участка

- подготовка рабочих условий для инженерно-технических рабочих (обеспечение арендным жильём)
- контроль качества выполненных работ,
- постановка задач мастеру,
- подготовка необходимой документации для сотрудников операционного блока – акт выполненных работ, акт ввода в эксплуатацию.
-

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Отдел АХО

Подразделение,
обеспечивающее
экономии
бюджета
проекта,

- снабжение объектов необходим материалом
- проведение процедуры закупок ,
- Проведение и контроль процедуры транспортной логистики ,
- Учет, выдача и обеспечение персонала необходимым материалом
- Обеспечение деятельности склада
- Предоставление финансовых отчетов (1)суточные, ГСМ, 2)закупки, расходы
- Обеспечение трансферных услуг для сотрудников, размещение в жилом секторе
- Контроль и обеспечение распределения, принятие заказа,
- Формирование заявки
- покупка билетов для командировок всех сотрудников
- распределение, формирование исходной заявочной документации (заявки от сотрудников на закупку мат-ов, проволока)
- Составление финансовой отчетности по проектам,
- Общение с лин.рабочими, установка связей с линейным персоналом в части организац.- хоз-х вопросов
- Выдача суточных сотрудникам
- снабжение объектов необходим. матер-ом ,
- проведение процедуры закупок
- Организация выездов team сервиса на строительные площадки в целях проведения обучения, ведение документооборота, на процедуру дефектовки, составление актов, сдачи информации Peri, получение заявок от отдела снабжения.

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Технический директор

- подготовка рабочих условий для инженерно-технических рабочих (обеспечение арендным жильём)
- контроль качества выполненных работ,
- постановка задач мастеру,
- подготовка необходимой документации для сотрудников операционного блока – акт выполненных работ, акт ввода в эксплуатацию.
- Осуществляет контроль процессов от подготовительных работ до реализации проекта

Генеральный директор

-
-
- Отвечает за стратегию развития компании

Зам.генерального директора

- Распределение финансовых потоков компании
- развитие и ведение новых перспективных клиентов
- Контроль за руководителями проектов в части финансов
- Выставление первичной документации, ведение дебиторской задолженности
- Владение информацией о текущей ситуации на строительных площадках (предоставляют информацию РП)
- Выставление просчетов КП
- Распределение финансовых средств (контроль оплат)
- Контроль оформления юридического договора
- Помощь в сборе документов по инициированию судебных / досудебных разбирательств

Руководитель отдела ОТиТБ

- Новая шт.ед должна появиться на строительной площадке (на текущий период полномочиями инженера ОТиТБ обладает начальник участка)

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Тендерный отдел

- Заинтересован в дополнительном источнике дохода компании

Отдел продаж

- В ближайшее время появится необходимость в открытии отдела. Требования : понимание специфики отрасли и продукта, аналитики, отдел должен участвовать в планировании бюджета на год, принимать участие в финансовой деятельности совместно с Финансовым отделом

Отдел логистики

- Должны способствовать экономии на доставке
- координация с водителем
- Общение с поставщиками – Peri
- Ведение дефектовочной документации (браки, недостатки)
- отслеживание выданного и инвентаря
- Контроль расходной части

Технический директор

- В ближайшее время появится необходимость в открытии отдела. Требования : понимание специфики отрасли и продукта, аналитики, отдел должен участвовать в планировании бюджета на год, принимать участие в финансовой деятельности совместно с Финансовым отделом

Тендерный отдел

- Предоставляет рассылку всем руководителям подразделений об актуальной тендерной информации (по площадкам)
- Оформление тендерной документации

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Отдел ПТО

- Оформление и разработка чертежей, спецификаций
- Разработка ППР (проект производственных работ), ИТК (тех. карты)
- Согласование объема работ для предоставления доп. соглашения заказчику
- Передача выполненных работ заказчику
- Контроль выполнения работ инженером
- Подсчет необходимого объема строительных лесов
- При необходимости осуществлять выезды на строительные объекты
- Согласование с заказчиком через РП необходимый перечень документации
- Взаимодействие с мастерами и начальниками участка

Руководитель проекта

- Обеспечивает грамотное материальное снабжение объекта и осуществляет финансовый контроль деятельности строительного объекта
- Несет ответственность за финансовый результат проекта
- Предоставление отчетности по документообороту и исполнительной документации;
- ведение переговоров заказчиком, субподрядчиком
- Предоставление своевременной информации по затратам от текущего проекта,
- прием и увольнение инженерно-технических состава рабочих;
- Предоставление отчётности вышестоящему руководству о текущей ситуации на строительном объекте
- Должен обладать навыками общения, налаживанием коммуникаций с клиентами;
- Получение дополнительной продажи услуг по монтажу на уже существующем объекте от заказчика;
- Контроль выполненных работ через начальника участка;
- Работа с дебиторской задолженностью ;
- При возникновении спорных ситуаций, снимать негативную атмосферу в коллективе;
- Обеспечить коммуникацию с рабочим составом,
- Занимается подбором персонала
- Формирование коммерческого предложения
- Обеспечивает благоприятную финансовую ситуацию на объекте
- разрешение конфликтных ситуаций на строительной площадке

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОГО ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА

Подразделение Функционал

Финансовый директор

- Подготовка управленческой и финансовой отчетности
- Контроль за исполнением бюджетов и движением средств
- Поддержка проектов филиала в финансовом моделировании планируемых объектов
- Планирование доходов, расходов и прибыли, поступления и выбытия денежных средств, показателей ликвидности, структуры капитала, рентабельности, бюджета
- Планирование потребности и привлечение финансирования, управление взаимодействием с кредиторами и инвесторами
- Подготовка финансовых моделей
- Управленческий, бухгалтерский и налоговый учет
- Казначейские операции / cash management

Отдел финансов

Профили сотрудников:

- Начальник отдела
- Аналитики

- Экспертная поддержка бизнесов в портфеле
- Разработка и контроль применения общих финансовых политик и стандартов
- Подготовка и отчеты по финансовым моделям филиала
- Планирование доходов, расходов и прибыли, поступления и выбытия денежных средств, показателей ликвидности, структуры капитала, рентабельности
- Анализ и прогнозирование потребностей в финансировании
- Подготовка управленческой отчетности
- Подготовка и постатейная детализация бюджета филиала
- Уточнение и корректировка бюджетов на последующие периоды
- Бюджетный контроль, анализ фактического исполнения бюджета относительно плана, своевременное выявление отклонений и предложение корректирующих мер

Бухгалтерия

Профили сотрудников:

- Главный бухгалтер
- Бухгалтера

- Подготовка отчетов по исполнению бюджета согласно графику отчетности
- Создание / проверка финансовых моделей и поддержка проектов в их разработке
- Ведение бухгалтерского учета филиала.
- Учет доходов, расходов и прибыльности
- Учет основных средств
- Учет по заработной плате
- Налоговый учет
- Осуществление контроля за соответствием заключенных договоров соответствующим бюджетам
- Составление и представление в установленном порядке и в предусмотренные сроки налоговой и бухгалтерской отчетности
- Обеспечение хранения бухгалтерских документов в соответствии с нормами и правилами

КОМПАНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

■ Сильные стороны
■ Области для развития критичные при достижении поставленных целей

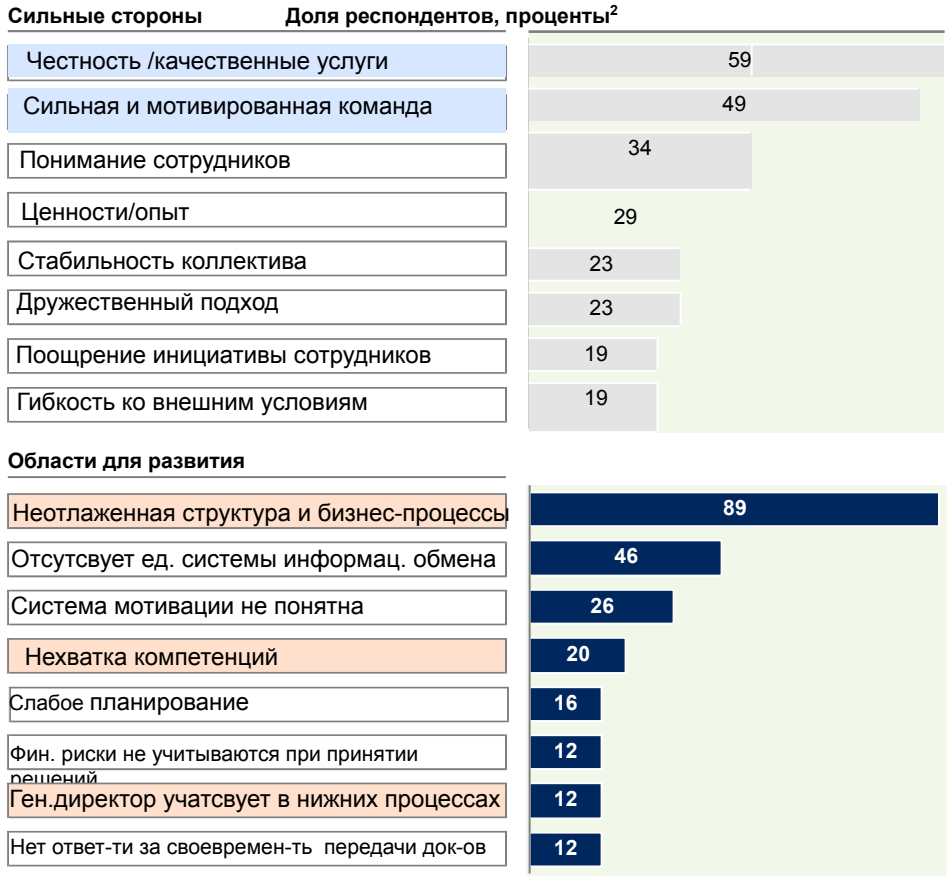
Компания с точки зрения сотрудников ¹ Сотрудники видят у компании сильные стороны и области, которые нужно развивать

Выполняем заказы в срок.

Нет понимания функционала коллег

Предоставляем честный и качественный продукт Система мотивация не понятна Семейная и дружная компания

1 Размер шрифта пропорционален количеству упоминаний



² Наиболее частые ответы, Процент ответов из 18 интервью

Наблюдения:

Сотрудники видят компанию как честную, дружную, семейную, но с потенциалом улучшения взаимодействия и распределения полномочий

Данные:

- опрошено 18 сотрудников и руководителей компании
- На основе интервью было зафиксировано 78 проблем по текущей деятельности.
- **По статистике:**
 34,6% - проблемы в операционном блоке
 16,7 % в строительном
 16,7 % в админ.-хоз-ом блоке

Выводы:

Сильными сторонами компании является: предоставление качественной работы, основанной на ценности – честность, а также в сильной команде

Областью для развития является создание оптимальной организационной структуры с четкими, понятными и разграниченными полномочиями и описанные бизнес – процессы

Развитие компетенций сотрудников в финансовых областях, технических и коммуникативных.

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМ В РАЗРЕЗЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА

Проблемы

Операционный блок

- Сотрудники много тратят время на расчеты проекта
- Нехватка детализации информации по текущей деятельности
- Отсутствие взаимодействия между отделами
- Вопросами, связанными с СРО должны больше участвовать кадры и ОТИБО (вопрос компетенций)
- Нет ответственного человека за принятие решений
- Сотрудники не ощущают авторитет руководителей
- Отсутствие понятной системы мотивации
- Слабое желание работать в СБИС
- Некоторые сотрудники ощущают дефицит общения
- Процесс формирования бюджета отсутствует (процесс проходит устно)
- Не все сотрудники понимают специфику форм оплат (нал., безнал)
- Наблюдается проблема по выставлению первичных док-ов (на основе актов за аренду)
- Отсутствует система выдачи З/П (мотивация)
- Больше осуществлять контроль по логистике
- В операционном блоке нет понятной схемы взаимоотношений сотрудников
- Отсутствует система подчиненности
- Отсутствует кросс-функциональное взаимодействие
- отлаженная система бизнес-процессов
- Отсутствует алгоритм действий по проекту

В компании отсутствует единая информационная платформа для обмена информацией и отслеживание выполнения задач между сотрудниками

2. Отсутствует понимание полномочий, ответственности между коллегами (нет схемы взаимодействия)
3. отсутствие процесса бюджетирования в компании.
4. Слабая коммуникация офисных сотрудников в компании
5. Сотрудники не чувствуют ответственность за своевременность передачи документов (из строительных площадок документы не доходят) в бухгалтерию
6. Многие финансовые операции принимаются без участия финансовых служб
7. нет четкого понимания финансовых рисков при принятии решения
8. Отсутствие совещаний, на которых будут обсуждаться текущие финансовые операции

Идеи

- Рук.проект. должны грамотно планировать бюджет
- Отдел персонала должен также отбирать сотрудников на строй.площадку
- Открытие новой штатной единицы для ИТР или наделение полномочиями существующего сотрудника функционалом инженера ОТИБ
- Распределить полномочия СЕО (от нижних процессов)
- Есть необходимость в программе, показывающей взаимодействие между подразделениями, обмен данными (корпоративный портал с возможностью поставки задач)
- Нужна постановка задач от СЕО согласно резолюции
- Нужно улучшать финансовую грамотность РП
- Доносить финансовую модель до РП
- По системе мотивации: дарить золотой ключик, награждать сотрудников по итогам квартала, настроить систему подачи идей и карьерной траектории, проводить планерки, создать систему публичного признания, бальная система (пример- кино)
- Проводить мероприятия по сближению коллектива (корпоративы, тим-билдинг)
- Проводить приемные часы у ген.дир (оптимизировать время) – позволит эффективнее проводить время
- Проведение планерных совещаний 20 минут и отслеживание задач (диаграмма Ганта)
- Есть необходимость в проведении встречи по внедрению СБИС
- Операционный блок переименовать в административный
- в перспективе есть необходимость в отделе продаж (для понимания воронки продаж, ОП должен быть в подчинении у финансового директора,
- Формат с бюджетом
- Дебиторской задолженностью должна заниматься бухгалтерия
- Добавить в договор приложение о списке ответственных служб по предоставлению необходимой информации (клиенту это даст понимание о прозрачности системы взаимоотношений)
- Мотивацию сотрудников привязать к общей прибыли компании
- Необходимо создать номенклатуру дел, которая даст четкую картину о текущей деятельности
- Документы несущие финансовую и административную информацию в компании должны сопровождаться юридическим сопровождением
- Тендерный отдел перевести в блок продаж

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМ В РАЗРЕЗЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА

Проблемы

Блок
ТЕХНИЧЕСКИЙ

- Некорректно составлено ТЗ от заказчика
- Нехватка материалов от PERI
- Отсутствие полномочий самостоятельного принятия решений у РП (деньги, финансы)
- Определить четкие полномочия сотрудников
- Страх тел.звонка в связи с нехваткой экспертизы
- **Сотрудники РП не знают свою мотивацию**
- Невысокая компетенция сотрудников
- Недостаток квалифицированных специалистов (монтажники ИТР, мастера участков)
- РП не понимает полномочия своих коллег,
- На этапе ТКП могут быть ошибки в расчетах
- РП не общается с заказчиком (тех.дир решает половину всех проблем)
- У сотрудников отсутствует понимание о приоритизации задач
- Техническому директору необходим заместитель

Идеи

- Необходимость статуса загрузки у тех.дира по проектам и статусу для распределения нового проекта
- Распределение нагрузки тех.дира, (снятие полномочий РП)
- Отправьте своего специалиста на перерасчет материала и корректировка ТЗ
- Тщательный поиск кадров по всем регионам
- Планирование закупок (потребность должна быть у РП)
- Мотивация нал/ % (для РП)
- На 1 неделю на стройку отправлять рук.проекта (стажировка в роли монтажника, моральный настрой)
- Тренировочная база (соревнования монтажников (открытие тестового полигона на базе))
- растить кадры (выращивать из своих монтажников бригадиров)
- Методичка , инструкция, журнал продукции(глоссарий), система наставничества, матрица компетенций, сделать тест
- За несоблюдение техники безопасности увольнение сотрудников (1 руб. Нарушение – штраф, 3 легких нарушения – штраф от 5 до 10 тыс)
- Давать сотрудникам испытательный срок для сотрудников ИТР (бригадир, монтажник, подсобный рабочий)
- Использование системы обучения (презентация, практика, закрепляющий тест)
- В разработке ППР привлекать РП
- РП должен понимать что ему нужно
- Больше коммуницировать с заказчиком
- Отправить сотрудника на перепроверку
- Мастера можем перенаправлять
- Начальник участка не знает ценообразование
- Конфликт интересов РП и начальника участка , т.к. РП заинтересован в финансах, а нач. участка за монтажные работы
- Отправить РП на курсы по управлению проектом
- Разграничить полномочия РП и нач.участка

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМ В РАЗРЕЗЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА

Проблемы

- Не рассчитали материал (пример с проволокой лотки)
- Нет обучения
- недостаток финансирования
- Не хватает материалов
- Не правильное планирование бюджета (при наличном расчете теряем 20%)
- Программа СБИС на сегодняшний день не применяется в компании, возможная причина – неудобна и не интуитивна в использовании (за исключением сотрудников склада)

Идеи

- Составление чёткого плана от РП
- Инженер тб не коммуницирует с АХО
- Больше взаимодействовать с АХО
- Бланки на закупку отправляют через WhatsApp
- Минимум нала, максимум безнала
- Закладывать на бюджет 10 тыс. руб. в качестве презента
- Согласовывать большие суммы с фин.отделом
- Использование в компании 1С «Торговля и склад»
- Использовать CRM программу

Админ.-хоз.
блок