

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
(на примере «Синтез-Н»)

Научный
Руководитель _____ ст. преподаватель _____ Н.Г. Макуха
Выпускник _____ С.Е. Ромашкин

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Подходы и методы разработки структуры управления проектами	5
1.1 Принципы построения организационной структуры	5
1.2 Типы организационных структур.....	7
1.3 Этапы и методы проектирования, оценка эффективности организационных структур.....	13
2 Анализ деятельности организации ООО Фирма «Синтез Н»	19
2.1 Общие сведения об организации ООО Фирма «Синтез Н»	19
2.2 Анализ и динамика развития существующей организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»	21
3 Проект организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»	29
3.1 Разработка проекта организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»	29
3.2 Оценка эффективности организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»	32
3.3 Разработка регламентирующей документации Отдела поддержки производственных процессов	36
Заключение	49
Список использованных источников	50
Приложение А-Й_.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Организационная структура предприятия – это документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции) [7].

Затянувшийся переход к рыночной экономике показал, что подавляющее большинство российских предприятий не в состоянии самостоятельно справиться с новыми условиями по причине консервативности их систем управления. На современном этапе потенциал роста предприятий оказался исчерпанным, а конкуренция достаточно высока для того, чтобы всерьез задуматься о переходе к новому качеству менеджмента, реструктуризации систем управления. В первую очередь, необходимо внесение элементов динамики в организационные структуры управления предприятий, которые в силу своей статичности уже не могут удовлетворять изменившимся роли, значению, составу задач подразделений и менеджеров.

Очевидно, что одним из направлений выхода предприятий России из многолетнего кризиса является совершенствование методов управления, формирования новой организационной структуры управления, направленные на решение проблем взаимодействия с внешней средой в динамичных условиях рыночной экономики [10].

В рамках данной бакалаврской работы будет рассмотрена организационная структура Производственного департамента компании ООО Фирма «Синтез Н».

Цель данной выпускной квалификационной работы: Повышение эффективности работы Производственного департамента компании ООО Фирма «Синтез Н» путем модернизации организационной структуры и внедрения Положений и должностных инструкций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить принципы и подходы построения организационных структур;
- провести анализ существующей организационной структуры компании;
- разработать проект по совершенствованию организационной структуры;
- провести анализ эффективности разработанной организационной структуры;
- разработать положение о подразделении Производственного департамента, отдела поддержки производственных процессов;
- разработать должностные инструкции сотрудников отдела поддержки производственных процессов.

1. Подходы и методы разработки структуры управления проектами

1.1 Принципы построения организационной структуры

«Организационная структура управления», или «структура управления организацией» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления.

Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Структура управления представляется в виде рационального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, форм и порядка взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [8].

Ключевыми понятиями структур управления являются уровни, элементы, полномочия и связи (отношения). Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, или органы аппарата управления, в которых занято то, или иное количество профессионалов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существуют два направления специализации элементов организационной структуры управления:

- в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, исполняющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т. п.;

- исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, создаются органы, занимающиеся планированием, организующие

производство, труд и управление, контролирующее все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные — это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии разных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления предприятием различаются функциональные и линейные связи. Функциональные связи сопрягаются с теми либо иными функциями менеджмента. Линейные по поводу принятия и осуществления управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность предприятия и ее структурных подразделений.

Между составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (числа уровней и элементов, количества и характера связей и полномочий сотрудников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела логистики (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы:

- кому он будет непосредственно подчинен;
- какие задачи будет решать новый отдел;
- на каких уровнях будет представлена новая служба;
- какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию;
- какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами;
- какими полномочиями наделяются работники нового отдела.

В ходе организации работы менеджеры задают структуру рабочих отношений, определяющих, каким образом члены организации должны сотрудничать друг с другом для достижения поставленных целей. Процесс организации включает распределение сотрудников на отдельные группы, команды или отделы в соответствии с выполняемыми задачами. В процессе руководства менеджеры поощряют сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, и координируют отдельных людей и группы так, чтобы все члены организации работали на достижение общих целей [1].

На всех уровнях управления уделяют большое внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур. Разносторонность содержания структур управления определяет множество принципов их развития. Главные из этих принципов могут быть выражены следующим образом:

- организационная структура управления должна, преимущественно, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его нуждам;

- необходимо учитывать оптимальное распределение труда между руководителями и отдельными сотрудниками, обеспечивающее творческий характер труда и обычную нагрузку, а кроме того, соответствующую квалификацию;

- создание структуры управления следует связывать с определением полномочий и ответственности каждого сотрудника и руководящим органом, с установлением системы вертикальных и горизонтальных взаимосвязей между ними;

- между обязанностями и функциями, с одной стороны, и ответственностью, и полномочиями с другой, следует поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к не функциональности концепции управления в целом;

- ОСУ должна быть соответственной в социально-культурной среде компании, оказывающей немаловажное воздействие на решения, относительно степени централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, уровня самостоятельности и масштабов контроля управляющих и менеджеров.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых работают компании. Таким образом, при вхождении компании в состав того или иного объединения, (концерна, ассоциации и т.п.) происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому изменяется и структура управления компании. В случае если компания остается независимой и самостоятельной, но становится звеном сетевой компании, объединяющей на временной основе несколько взаимосвязанных компаний (чаще всего с целью использования благоприятной ситуации), ему приходится вводить в собственную управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть [3].

Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение этих целей требует соответствующих изменений структуры. Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

1.2 Типы организационных структур

В современной концепции менеджмента отличаются два типа управления организациями: иерархический и органический. Они созданы на принципиально разных основаниях и обладают характерными особенностями,

позволяющие выявлять перспективы дальнейшего развития и сферы их рационального использования.

Теория иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- наличие формальных норм и правил, которые обеспечивают равномерность исполнения менеджерами своих обязанностей и задач;
- отчетливое распределение труда, результатом которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- атмосфера формальной обезличенности, с которой служебные лица исполняют свои прямые обязанности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящим уровням;
- исполнение найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к предоставленной должности.

В иерархическом типе структуры много разновидностей, наиболее распространенной является линейно-функциональная организационная структура управления, она приведена на рисунке 1.

До сих пор обширно применяемая во всем мире. Основным принцип этой структуры составляет так называемый «шахтный» тип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, маркетинг, финансы, исследования и разработки и т.п.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Итоги деятельности каждой службы аппарата управления предприятием оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

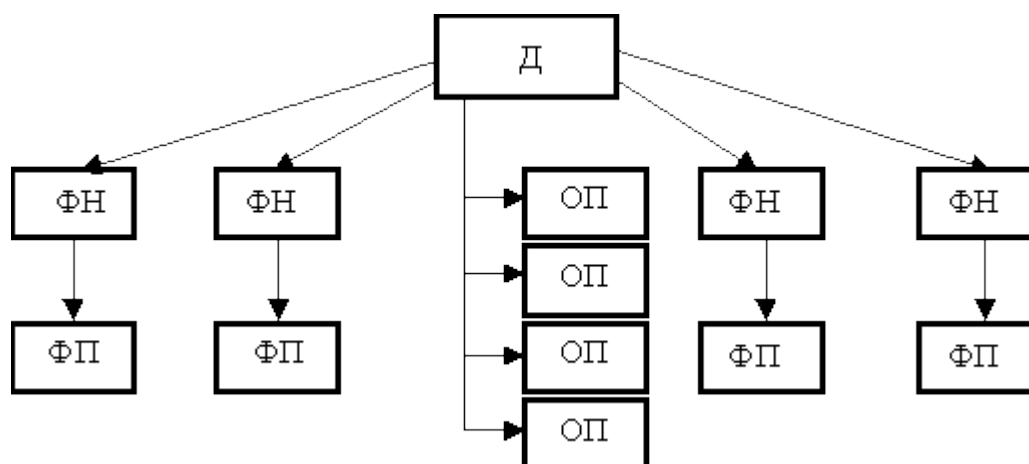


Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура управления

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых:

- допускается несоответствие между полномочиями и ответственностью у руководителей разных уровней и подразделений;
- превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей;
- формируются нерациональные информационные потоки;
- чрезмерно централизуется оперативное управление производством;
- не учитывается специфика работы различных подразделений;
- отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов компании.

Данная организационная структура управления включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (отделы, службы), которые не обладают правом принятия решений и общего руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

Главная задача функциональных и штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям относятся: экономический отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров, бухгалтерия и т. д.

Следующим видом иерархического типа организации управления является дивизиональная структура, она приедена на рисунке 2.

Преимущественно по этой модели строят структуру крупные организации, которые в рамках своих огромных компаний (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им установленную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Вместе с тем администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, инвестиций, научно-исследовательских разработок и т.п.

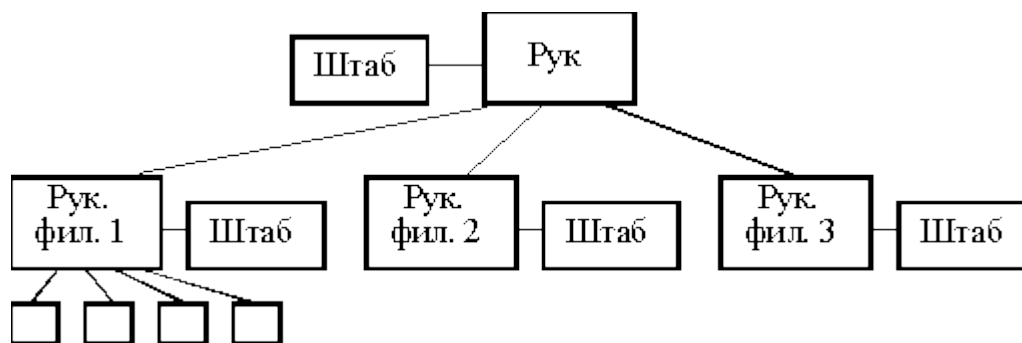


Рисунок 2 – Дивизиональная структура управления

Главными лицами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех принципов:

- продуктовая специализация – по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам;
- потребительская специализация - по ориентации на потребителя;
- региональная специализация – по обслуживаемым территориям.

Подобный подход гарантирует наиболее тесную взаимосвязь производства с потребителями, значительно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Вследствие расширения рубежей оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие данную им независимость с целью увеличения эффективности работы.

Главным свойством структур, известных в управленческом опыте как адаптивные, гибкие или органические, является характерная им способность легко менять свою форму, адаптироваться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Органическим типом структуры управления называется такой, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого сотрудника за общий результат.

Такой тип структуры отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Данные структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных проектов и программ в рамках крупных объединений и предприятий, целых регионов и отраслей. Главным образом они формируются на временном основании, т.е. на период реализации программы, проекта, достижения поставленных целей или решения проблемы.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры, пример приведен на рисунке 3, формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, к примеру, освоение новых технологий или изделий, строительство объектов, модернизация производства и т.п. Руководство проектом содержит формирование его целей, составление плана и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей, формирование структуры.

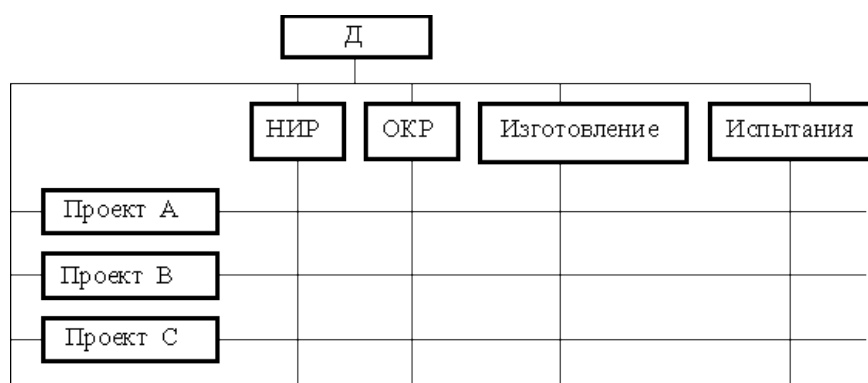


Рисунок 3 – Проектные структура управления

Одним из видов проектной структуры является создание специального подразделения – проектной команды, действующей на временном основании. В ее состав, как правило, входят необходимые специалисты, в том числе и по менеджменту. Поэтому высокий смысл придается умению руководителя распределить ресурсы и приоритеты, сформировать концепцию управления проектом, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По окончании проекта структура распадается, а работники возвращаются на свою постоянную должность или переходят в другую проектную структуру. Данная структура располагает значительной гибкостью, однако присутствие нескольких целевых проектов или программ приводит к разделению ресурсов и заметно усложняет развитие и поддержание научно-технического и производственного потенциала компании как единого целого.

Для облегчения задач координации в компаниях формируют штабные органы управления из руководителей проектов или применяются так именуемые матричные структуры.

Матричная структура является решетчатой организацией, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей, пример приведен на рисунке 4.

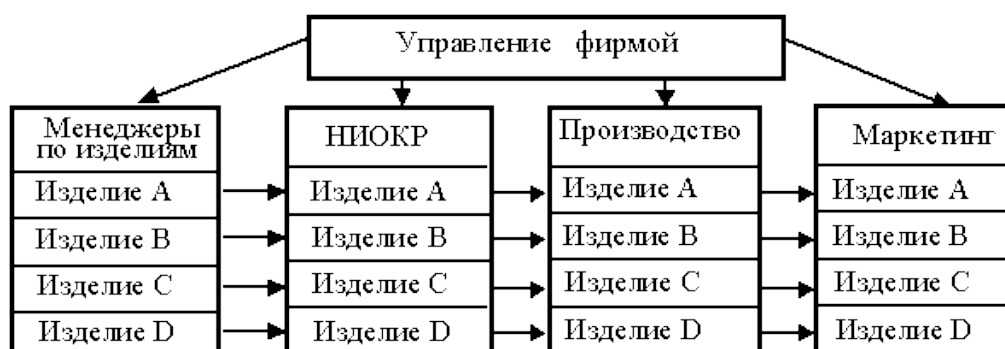


Рисунок 4 – Матричная структура управления

Руководство проектами осуществляется специально назначенными управляющими, которые отвечают за своевременное достижение целей программы и координацию всех ее связей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. Вследствие этого на среднем и нижнем уровнях повышается ответственность за качество исполнения и оперативность управления конкретных процедур и операций, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель проекта работает не непосредственно подчиненными ему специалистами, а в основном определяет, когда и что должно быть сделано по конкретной программе. А линейные руководители решают, кто и как будет выполнять тот или иной вид работы.

Переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь ее часть, при этом ее успех в высокой степени зависит от того, в какой мере менеджеры проектов обладают профессиональными

качествами руководителя и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы использования матричных структур в компаниях достаточно существенные, что свидетельствует об их эффективности.

В Российской Федерации матричные, проектные и программно-целевые структуры были наиболее результативны там, где наравне с новыми формами внедрялись и новые экономические связи между подразделениями компаний, что увеличивало их интерес в достижении целей проектов и программ. Эластичные организационные структуры «не срываются», в случае если без изменения остаются функционировавшие раньше системы контроля, распределения ресурсов, планирования, не меняется стиль руководства, не вводятся новые условия материального стимулирования участников и не поддерживается стремление сотрудников к саморазвитию и самовыражению.

Такая связь четко прослеживается при анализе применения еще одного типа органических структур получившем название командой. Ее основу формирует бригадный вид организации труда и производства, давно известный во всем мире, в том числе и в нашем государстве.

Переход к бригадным структурам, как правило, призывает к существенной подготовке, что, в первую очередь, связано с распределением всего персонала по группам, численность членов, в которых не слишком велика. Такой командой руководит освобожденный управляющий, вид его деятельности формируется концепцией бригадного труда, в котором поощряется взаимозаменяемость, взаимовыручка, направленность на требования потребителей, персональная ответственность. Следовательно, руководство несет характер консультаций и основывается на групповое разрешение трудностей. Так же значительно изменяются требования к квалификации трудящихся: преимущество отдается людям с универсальными способностями и знаниями, т.к. только лишь они смогут предоставить гибкость и взаимозаменяемость при смене осуществляемых группой заданий.

В бригадах существенно расширяются функции работы сотрудников, и увеличивается их квалификация вследствие изучения нескольких профессий и специальностей, и наиболее полного формирования возможностей. Совокупность индивидуальной и коллективной ответственности за качество работы и ее окончательный итог резко уменьшает необходимость в жестком внешнем контроле и промежуточном учете выработки.

В соответствии с этим изменяются условия оплаты труда, нацеленные, в первую очередь на стимулирование выгодного экономического сотрудничества и увеличение интереса в повышении доходов и прибыли. В бригадах внедряются гибкие системы, предусматривающие тесную взаимосвязь между общими результатами и заработной платой каждого члена бригады. Создание бригад часто связано с перекомпоновкой оборудования, которое обычно фиксируется за бригадой и сосредоточивается в одном месте на производственном участке данной группы. Это гарантирует снижение времени на перевозку, уменьшает запасы материалов и незавершенное производство. Образующиеся при этом убытки от недоиспользования оборудования

возместятся перспективой апробации новейших технологий и выпуска новых видов изделий, разрабатываемых и предлагаемых экспертами группы.

Сравнение органического и иерархического типов организационных структур управления, как правило, производится по нескольким параметрам.

В отличие от иерархического типа, органический представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой свойственны: сокращение числа иерархических уровней, отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, взаимную информированность и самодисциплину [6].

Следует выделить, что органический тип структуры управления находится только на первоначальном периоде развития, и в «чистом» виде его применяют пока немногие компании. Однако элементы данного подхода к структуре управления обрели достаточно обширное распространение в тех организациях, которые стараются адаптироваться к активно меняющейся среде.

1.3 Этапы и методы проектирования, оценка эффективности организационных структур

Несмотря на то, что не каждый менеджер имеет возможность влиять на структуру, тем не менее, существующая структура может доставлять множество проблем, поэтому для менеджера важно научиться идентифицировать структурные проблемы, что не так просто. Это связано с тем, что структурные проблемы чаще всего проявляются не явно.

Процесс проектирования выступает функционально связанными друг с другом этапами по организации проекта:

- техническое проектирование;
- предпроектные работы;
- рабочее проектирование.

Этап технического проектирования подразумевает аргументировать итоговый комплекс организационных решений, предоставляющий полное понятие об организационных нововведениях, которые учитываются в моделируемой либо вновь проектируемой системе.

На предпроектном этапе учитывается реализация подготовки исходных данных, выполнение прикладных исследований, анализ вероятных вариантов решения проектных задач, т.е. определение объектов и объемов работ, целей, задач, установление состава исполнителей, осуществление расчетов потребностей в ресурсах на их исполнение, выполнение подготовительной оценки эффективности проектных решений, организация технологического задания.

Этап рабочего проектирования выполняет выпуск всего комплекса рабочей документации, заканчивает полный комплекс работ по проектированию экспертизы организационных проектов.

В более общем случае применительно к производственным системам организационный проект охватывает следующие разделы.

1. Организационные решения, касающиеся подготовки производства: социальные аспекты на разных этапах формирования и освоения новшеств, организационные, технические, экономические.

2. Общесистемное описание объекта проектирования: оценка эффективности проектных решений; численность промышленного персонала; общая характеристика; производственная и организационная структуры.

3. Организационные решения, относящиеся к отдельным функциям управления: линейное руководство; материальное обеспечение; технико-экономическое, оперативно-производственное планирование и управление; маркетинг; обслуживание; учет.

4. Организационные решения, относящиеся к управляющей подсистеме в целом: функциональное разделение труда; численность и состав персонала; коммуникации; технология управления; методы управления; структура.

5. Организационные решения, относящиеся к подсистеме производства: меры по безопасности; уровень механизации и автоматизации труда; организация обслуживания рабочих мест; формы организации труда; производственный процесс во времени и пространстве; разделение труда в основном, обслуживающем и вспомогательном производствах.

6. Организационные решения по п. 1-5, относящиеся к структурным подразделениям низшего уровня: структурные единицы цеха и т.д.

Данные разделы и состав организационного проекта могут быть детализованы по отдельным задачам и операциям в соответствии с определенными критериями проектирования. При проектировании организационных решений по некоторым функциям разрабатываются положения о подразделениях, детализируется описание каждой функциональной подсистемы, их штатное расписание и структура, рекомендации по используемым им техническим средствам, методам обработки информации, технологии принятия решений и т.д. [8].

В процессе проектирования организационной структуры выделяют три этапа.

1. Анализ действующей организационной структуры. Он призван определить, в той или иной мере она отвечает условиям, предъявляемым к компании, т.е. в какой степени организационная структура рациональна с точки зрения принятых оценочных критериев.

К оценочным критериям, как правило, относят принципы управления:

- оценка хозяйственной деятельности;
- соотношение между централизацией и децентрализацией;
- анализ функций управления;
- оценка и анализ аппарата управления;
- объем контрольных функций, установленный для каждого уровня управления.

В результате анализа выясняются недостатки, выявляются причины излишне медленного увеличения эффективности управления.

2. Проектирование организационных структур. Коммерческое предприятие - очень непростая система, содержащая несколько подсистем: административную, производственную, социальную, экономическую, информационную и др. Одни подсистемы поддаются целесообразному проектированию, а остальные из-за значительного количества переменных, которые никак не могут быть изображены только лишь оптимальными величинами, требуют диалектического подхода к количественному и качественному описанию их задач и функции. Этим объясняется особенность проектирования организационных структур управления. Ее суть заключается в качественно-количественном подходе к оценке организационных структур, совмещении формализованных способов с субъективной работой руководителей, экспертов и специалистов по оценке и выбору наилучших вариантов организационных проектов.

3. Оценка эффективности организационных структур, отталкиваясь от оптимальности и скорости принимаемых решений, степени исполнения заданий, организованности и надежности системы управления.

Проектирование структур управления выполняется на базе следующих главных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

Метод аналогий подразумевает применение опыта проектирования структур управления в подобных компаниях и учитывает выработку типовых структур управления в разных видах компаний, определение различных рамок, механизма и условий применения. Следует обратить внимание, что типовые организационные структуры должны нести многовариантный вид, предполагающий вероятность корректирования, отклонения в случае изменений обстоятельств, в которых работает фирма.

Экспертный метод основывается на исследовании предложений и рекомендаций экспертов и опытных руководителей-практиков. Целью этого метода является выявление специфических особенностей деятельности аппарата управления, вероятные недостатки в работе разных звеньев организационных структур, аргументированные предложения по их совершенствованию. На основе опроса экспертов реализовывают диагностический анализ организационных структур функционирующих компаний и их оценка. Создаются главные научные принципы формирования организационных структур с учетом условий деятельности компании и конкретных ситуаций.

Метод структуризации целей учитывает формирование системы целей компании, включая их качественную и количественную формулировки, и дальнейший анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его применении выполняются следующие этапы:

1) экспертный анализ предлагаемых вариаций организационной структуры;

- 2) создание системы целей;
- 3) формирование таблиц ответственности и полномочий за достижение целей, как каждым подразделением, так и по комплексным функциональным видам работы, где обосновываются границы ответственности (информационные процессы, материальные ресурсы, производственные), установление точных результатов, за достижение которых определяет ответственность полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования предполагает разработку формализованных графических, математических, машинных и иных отображений распределения ответственности и полномочий в компании, являющихся базой для рассмотрения, построения и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Отмечают следующие главные типы организационных моделей:

- математико-статистические модели зависимостей между характеристиками организационных структур и исходными факторами организационных систем;

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой матричные, сетевые и другие графические и табличные отображения распределения полномочий, функций, организационных связей, ответственности;

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные отношения и связи в виде математических неравенств и уравнений;

- натуральные модели организационных процессов и структур, заключающиеся в оценке их функционирования в истинных организационных условиях.

Процесс организационного проектирования должен основываться на общей концепции методов, которые применяются с учетом складывающейся организационной ситуации и стадий проектирования. В процессе проектирования структур управления компанией решаются следующие задачи:

- определения численности управленческого персонала;
- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации.

Выбор метода решений любой организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения надлежащего исследования.

Оценка эффективности организационных систем ведется с целью подбора максимально оптимального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться в период проектирования, при рассмотрении структур управления функционирующих компаний для осуществления и планирования мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев

эффективности системы управления создается с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным условиям к его результатам, организации и содержанию;
- по степени соответствия достигаемых итогов поставленным целям производственно-хозяйственной компании [5].

Критерием эффективности при сопоставлении разнообразных вариантов организационной структуры служит вероятность более устойчивого и полного достижения конечных целей системы управления при сравнительно наименьших затратах на ее деятельность. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию структуры управления служит вероятность наиболее стабильного и полного достижения поставленных целей либо уменьшение расходов на управление, результат от осуществления, которых должен за нормативный срок превысить производственные расходы.

Важное значение для оценок эффективности системы управления имеет подбор базы для определения или сравнения уровня эффективности, который воспринимается за норматив. При оценках эффективности структуры управления могут применяться следующие группы показателей:

- характеризующие целесообразность структуры управления и ее технико-организационный уровень. Они могут применяться в качестве нормативных при рассмотрении эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: принятые нормы управляемости, иерархичность системы управления, уровень централизации функций управления;

- характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через затраты на управление и конечные результаты деятельности организации. В качестве эффекта могут рассматриваться: прибыль, объем выпускаемой продукции, капитальные вложения, себестоимость, качество продукции и т.п.;

- характеризующие организацию и содержание процесса управления, а также непосредственные затраты и результаты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на эксплуатацию технических средств, содержание аппарата управления, переподготовку и подготовку кадров и т.д.

В литературе разработаны количественные методы исследования зависимости между окончательным итогом, достигнутым компанией, и производительностью аппарата управления, которая может формироваться как количество произведенной компанией окончательной продукции, приходящейся на одного сотрудника аппарата управления.

В определении организационной структуры управления существуют три основных элемента:

- организационная структура требует разработки систем, гарантирующих успешную координацию, интеграцию и коммуникацию усилий абсолютно всех подразделений;

- организационная структура отражает формальные отношения отчетности, в том числе объем контроля менеджеров и уровни иерархии;
- организационная структура отражает соединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную компанию.

Любое предприятие представляет собой социальную и технико-экономическую систему, описать которую можно, если определить характер взаимодействия подразделений организации друг с другом, характер взаимодействия с внешней средой и характер взаимодействия индивида с организацией.

Взаимодействие на уровне подразделений в организации строится с помощью различных типов департаментизации: дивизиональная, традиционная, матричная организации. На уровне взаимодействия предприятия с внешней средой могут реализоваться органический или механистический подход. На уровне индивида его взаимодействие с предприятием может придавать ей корпоративный или индивидуалистский характер.

Любой тип структуры используется в определенных ситуациях и соответствует разным потребностям, служит инструментом, помогающим руководителям в зависимости от условий ситуации сделать компанию наиболее успешной.

2 Анализ деятельности организации ООО Фирма «Синтез Н»

2.1 Общие сведения об организации ООО Фирма «Синтез Н»

ГК «Синтез Н» – инженерно-строительная компания, реализующая крупные проекты в 27 регионах России: от Крыма до Сахалина.

Компания работает с 1991 года, за это время было реализовано свыше 8 500 проектов различной степени сложности. Получено более 180 благодарственных писем от крупных предприятий и организаций и корпораций: «Росатом», «Русгидро», «Транснефть», «Роснефть», «РУСАЛ», «Норильский никель», «Ростелеком», «АЛРОСА» и другие.

Компания образовалась в городе Зеленогорске в 1991 году и занималась поставкой программного обеспечения собственного производства нескольким заказчикам в Зеленогорске (работа выполнялась на больших вычислительных машинах типа ЕС). Фирма получила символичное название «Ключ».

Далее произошел технологический переворот, пришел период персональных компьютеров. К управлению пришел выпускник Томского института автоматизированных систем управления и радиоэлектроники Александр Евгеньевич Гельманов.

Вскоре стали выполнять работу не только для зеленогорских предприятий, но и для близлежащего города – Канска. Заинтересовывали потенциальных заказчиков демонстрацией своих разработок, записанных на пятидюймовые диски; затем, когда объем работ увеличился, стали носить с собой системный блок.

Со временем, определив, что большинство заказчиков нуждается не только в программном обеспечении, но и в самих компьютерах, постепенно наладили их поставку. Кроме того, у пользователей имелась острая необходимость и в сопровождении техники. Так специалисты компании начали оказывать консультационные услуги.

Стали развиваться продажи в Канске, Ачинске, Ленинске-Кузнецком, других городах Красноярского края и Кемеровской области, в каждом из них появились представители, которые курировали дела компании на местах.

В 1993 году был проведен первый семинар для заказчиков в Красноярском Доме науки и техники. С тех пор семинары и конференции на базе компании стали привычным делом.

В 1994 году в городе Красноярске открылась фирма «Синтез Н» – стали появляться первые контракты на красноярском рынке.

Постепенно «центр тяжести» деятельности «Ключа» в Зеленогорске сместился в сторону «Синтез Н» в Красноярске, а ближе к концу 1990-ых годов фирма окончательно обосновалась в краевом центре. Далее спектр направлений деятельности «Синтез Н» существенно расширился, в результате чего на его базе образовалась группа компаний:

- Фирма «Синтез Н» – ведущая компания группы,
- обособленное подразделение «Синтез Н» в Норильске,

- «Центр инженерных компетенций» (ЦИК) – представительство в Москве,

- «Региональный инновационный центр» (РИЦ) – инжиниринговая компания, работающая с крупными заказчиками Красноярского края, а также занимающаяся производством НКУ Faráda.

В начале 2000-ых ГК «Синтез Н» продолжила экспансию на рынки соседних регионов. Сначала были завоеваны рынки Хакасии и Тывы, а затем и другие регионы Сибирского федерального округа. С 2010-ых ГК «Синтез Н» начинает активно развивать направление «Системы безопасности». Реализуются знаковые проекты для Красноярской ГЭС, Саяно-Шушенской ГЭС, Березовской ГРЭС, «Норильского никеля», «РУСАЛа» и других. ГК «Синтез Н» становится не просто системным интегратором, реализующим ИТ-проекты, а многопрофильной инженерно-строительной компанией, реализующей крупные комплексные проекты. Запускается собственное производство электрощитового оборудования под маркой Faráda.

По итогам 2012 года оборот по Красноярскому краю составлял чуть более четверти от общего оборота, три четверти выручки компания получила от сделок в других регионах СФО. ГК «Синтез Н» окончательно вышла на межрегиональный уровень.

На данный момент в организации осуществляется следующий спектр деятельности:

- проектирование (проектная и рабочая документация по всем подсистемам);

- промышленная автоматизация (АСУ ТП, промышленное оборудование);

- информационные технологии (сети связи, вычислительная техника);

- системы безопасности (видеонаблюдение, контроль доступа, охранно-пожарные сигнализации, пожаротушение, системы оповещения);

- капитальный ремонт зданий и сооружений (строительно-монтажные работы);

- вентиляция, кондиционирование, отопление (климатические системы);

- электротехнические работы (электроснабжение, освещение, бесперебойное электропитание, электрические сети);

- производство электрощитового оборудования (НКУ Faráda: шкафы и щиты управления, трансформаторные подстанции КТП);

- сервисное обслуживание (ТО и ремонт оргтехники, слаботочных систем).

В связи с осуществлением в ГК «Синтез Н» большого спектра направлений деятельности, у организации появились большие проекты для: «Красноярская ГРЭС-2 ОГК-2», «Транснефть-Западная Сибирь», «Электрохимический завод», «Горно-химический комбинат», «Правительство Красноярского края», «Красноярская железная дорога РЖД», «Красмаш», «ФСК ЕЭС», «Ванкорнефть», «Аэропорт Красноярск» (Емельяново), «Сибирский федеральный университет», «Краевая клиническая больница».

Также, совсем недавно, ГК «Синтез Н» заключили соглашение о сотрудничестве с ФГОУ ВПО «Сибирский федеральный университет».

Основными направлениями стратегического партнерства станут:

- разработка и внедрение современных продуктов в области передачи информации (сети связи общего пользования, кабельного вещания, спутниковые, локальные вычислительные, технологические, сети специального назначения и другие с использованием программно-аппаратных комплексов и систем мониторинга и информационной безопасности);
- проектирование продуктов для автоматизации инженерных систем зданий и сооружений (жилых, общественных, производственных);
- создание и сопровождение решений в области технологий безопасности объектов (интегрированных, комплексов физической и информационной защиты), информационной безопасности и др.;
- разработка отраслевых стандартов;
- инвентаризация наиболее успешных решений в области информационных технологий, интеллектуальных ресурсов и квалификаций на территориях Сибирского и Дальневосточного федеральных округов;
- создание аналитического направления для выявления точек роста в различных отраслях жизнедеятельности;
- обеспечение экспорта высоких технологий и продуктов за пределы Красноярского края и переносимости их между другими территориями;
- доведение научных разработок до промышленных продуктов.

2.2 Анализ и динамика развития существующей организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»

На сегодняшний день в ГК «Синтез Н» работает более 500 сотрудников. Организация представляет собой 11 департаментов, 1 учебно-производственный комплекс и два обособленных подразделения. Общая организационная структура ГК «Синтез Н» представлена в Приложении А.

Организационная структура компании имеет иерархический вид – линейно-функциональной структуры управления.

Так как всю деятельность компании можно укрупненно поделить по целям деятельности на: коммерческую деятельность и производство, у Генерального директора компании есть два первых заместителя, которые фактически курируют каждый свое направление.

Также выделяются фундаментальные подразделения: финансовый департамент, исполнительный департамент, департамент по стратегическому развитию.

С 2019 года у компании сформировалась еще одна цель: взаимодействие с учебными организациями с целью подготовки компетентных кадров для строительной отрасли. Так в структуре компании образовался - учебно-производственный комплекс, который возглавляет заместитель генерального директора по развитию.

С конца апреля 2019 года по поручению Генерального директора компании ведется работа по модернизации и совершенствованию организационной структуры. Было принято решение применить подход от частного к общему, всем линейным руководителям подразделений было дано задание – проанализировать структуру веленых им подразделений на предмет эффективности и результативности, и сформулировать мероприятия по улучшению.

В рамках данной выпускной квалификационной работы будет рассмотрена и описана деятельность по совершенствованию организационной структуры производственного департамента.

Производственный департамент (далее ПД) ГК «Синтез Н» - крупнейший департамент компании, с количеством сотрудников более 100 человек. Цель ПД: максимизация прибыли компании посредством эффективной реализации проектов.

Для разработки проекта совершенствования организационной структуры была создана рабочая группа, в состав которой вошли:

- заместитель директора по производству;
- помощник руководителя проектов;
- ведущий инженер ПТО;
- начальник сметного отдела;
- ведущий специалист отдела качества;
- руководитель обособленного подразделения в г. Норильске.

Был составлен паспорт проекта.

Паспорт проекта состоит из следующих разделов:

1. Цель проекта
2. Задачи проекта
3. Сроки реализации проекта
4. План задач и распределение ответственности.

Паспорт проекта приведен в приложении Б.

На первом этапе работ был произведен сбор информации о текущей расстановке кадров и организационной структуре. На рисунке 5 представлена текущая организационная структура Производственного департамента. Можно увидеть, что департамент возглавляется директором по производству, у директора по производству есть один заместитель, которому функционально подчиняются все отделы и сотрудники ПД:

- производственно-технический отдел;
- строительно-монтажный отдел;
- отдел качества;
- сметный отдел;
- сотрудники подразделений компании в муниципалитетах Края;
- руководители проектов;
- помощники и координаторы;
- специалист по работе с субподрядными организациями.

Также директору по производству подчиняются руководители и сотрудники обособленных подразделений компании.



Рисунок 5 – Организационная структура Производственного департамента ГК «Синтез Н»

В итоге в структуре Производственного департамента 9 линейных руководителей, которым подчиняется 130 человек.

Заключение об эффективности текущей организационной структуры можно сделать, основываясь на результатах следующих показателей:

1. Экономичность. Определяется уровнем затрат на аппарат управления. Оценивается по следующим показателям:

а) доля затрат на содержание управляющего звена в общей стоимости затрат на содержание персонала высчитывается по формуле 1:

$$\frac{K_3^{y3}}{K_3^{общ}} = \frac{1\ 000\ 000}{5\ 550\ 000} = 0,18, \quad (1)$$

где K_3^{y3} – сумма затрат на содержание управляющего звена, $K_3^{общ}$ – сумма общих затрат на содержание персонала

Можно сделать вывод, что затраты на содержание управленческого звена составляют в среднем 1/5 от общих затрат на персонал, что является нормой.

б) доля управленцев в общей численности персонала высчитывается по формуле 2:

$$\frac{K_{чел}^{y3}}{K_{чел}^{общ}} = \frac{9}{130} = 0,07, \quad (2)$$

где $K_{\text{чел}}^{\text{уз}}$ – количество линейных менеджеров производственного департамента, $K_{\text{чел}}^{\text{общ}}$ – общее количество сотрудников производственного департамента.

Как мы видим доля управленческого звена слишком мала для такого количества сотрудников, можно сделать вывод, что превышены нормы управляемости, нарушено соотношение между централизацией и децентрализацией подчиненности, чрезмерно централизуется оперативное управление: один заместитель директора по производству, учитывая специфику деятельности ПД, количество и важность решаемых задач, функционально не может руководить таким количеством людей и различными отделами на должном уровне. Психологи утверждают, что для эффективной работы подразделения на одного руководителя должно приходиться не более 10-12 сотрудников. Сейчас же на одного руководителя в среднем приходится по 15-16 сотрудников [11].

2. Надежность. Характеризуется бесперебойным функционированием аппарата управления. Коэффициент надежности высчитывается по формуле 3:

$$\frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{общ}}} = \frac{23}{35} = 0,66, \quad (3)$$

где $K_{\text{н}}$ – количество нереализованных решений, $K_{\text{общ}}$ – общее количество решений в производственном департаменте.

Данные были взяты за май-июнь 2019 года. Как можно увидеть, показатель близок к единице, это может свидетельствовать о том, что большая часть принятых решений не реализованы, что может говорить о низкой эффективности организации труда сотрудников.

3. Степень централизации функций. Определяется по формуле 4:

$$\frac{P_{\text{фц}}}{P_{\text{ф}}} = \frac{18}{35} = 0,5, \quad (4)$$

где $P_{\text{фц}}$ – количество решений по функции на верхних уровнях руководства, $P_{\text{ф}}$ – общее число решений по функции на всех уровнях иерархии.

Учитывая полученные данные, можно сделать вывод, что большая доля решений сосредоточена на управляющем звене, соответственно возможно из-за загруженности управленцев (т.к. нормы управляемости нарушены) большая часть решений оказалась нереализованной.

4. Коэффициент эффективности информационных потоков. Определяется по формуле:

$$\frac{D_{\text{э}}}{D_{\text{вход}}} = \frac{64}{89} = 0,7, \quad (5)$$

где $D_э$ – количество случаев эффективного использования информации (измеряется на примере документов), $D_{вход}$ – общее количество информации на входе (измеряется в документах).

Больше половины поступающей информации не эффективно использовано сотрудниками, можно сделать вывод, что информационные потоки между сотрудниками нарушены, не вовремя переданная информация или переданная не в полном объеме, может повлечь за собой неисполнение необходимой функции, а значит влечет за собой значительные риски, учитывая специфику и сферу деятельности компании (строительство) последствия могут быть серьезными.

Для исправления сложившейся ситуации было предложено несколько вариантов поиска решений: провести опрос среди сотрудников ПД, провести совещание с руководителями компании для принятия решения.

Была разработана анкета для опроса сотрудников ПД, она приведена в приложении В.

Анкета состоит из семи закрытых и трех открытых вопросов. Далее на общем собрании анкеты были розданы 22 случайным сотрудникам Производственного департамента. Далее сотрудники отвечали на: 3 вопроса, на установление личности опрашиваемых; 5 закрытых; 1 открытый и 2 на определение уровня. Результаты опроса приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты анкетирования сотрудников Производственного департамента

Вопрос	Возможные ответы	Результаты
Как долго Вы работаете в организации	Менее 6 месяцев От 6 до 12 месяцев 1-3года 3-5 лет Более 5 лет	Менее 6 месяцев – 27% От 6 до 12 месяцев – 46% 1-3года – 18% 3-5 лет – 9%
Насколько Вы осведомлены об изменениях, которые происходят в Вашей организации	От 1 до 5, где 1 – Плохо организован обмен информацией, 5 – Хорошо организован обмен информацией	1 – 6% 2 – 25% 3 – 31% 4 – 20% 5 – 18 %
Из каких источников вы получаете информацию о событиях, происходящих в компании	Электронная почта Устно от сотрудников компании Информационная база 1С, КСУП Совещания, планёрки Регламенты, инструкции компании Телефон Все вышеперечисленное	Устно от сотрудников компании – 100% Электронная почта – 63% Информационная база 1С, КСУП – 27% Совещания, планёрки – 55% Регламенты, инструкции компании – 27%
Оперативно ли вы получаете информацию	Да / Нет	Нет – 64% Да – 36%
Вы получаете информацию в полном объеме	Да / Нет	Нет – 81% Да – 19%

Насколько легко Вы сможете найти нужного Вам человека	Очень легко Скорее легко Скорее сложно Очень сложно	Очень сложно – 14% Очень легко – 23% Скорее легко – 27%
---	--	---

Продолжение таблицы 1

Вопрос	Возможные ответы	Результаты
		Скорее сложно – 36%
Вы хорошо ознакомлены со своим функционалом, целями и задачами отдела, департамента	Да / Нет	Да – 45% Нет – 55%

Как мы видим, из полученных результатов в ходе исследования, 73% опрошенных сотрудников работают до 1 года. Однако говорить о частоте смены кадров исходя только из данного вопроса невозможно.

Далее переходим к разделу вопросов об информационных потоках и их передачи в организации. Сначала, опрашиваемым был задан вопрос об уровне осведомленности. Более половины респондентов ответили, что недостаточно осведомлены об операционных изменениях в организации. Ответы на этот и другие вопросы разберем из представленного в приложении Г рисунков взаимосвязи элементов.

Проанализировав ответы респондентов, мы получили промежуточные результаты:

- 57% респондентов, которые выбрали устный источник информации, плохо осведомлены об изменениях в организации. Также все опрашиваемые сотрудники отметили, что чаще всего получают информацию устно от других коллег, можно предположить, что информация может быть передана не в полном объеме, а также искажена или быть недостоверной;

- 71% респондентов, которые выбрали электронную почту как источник информации, плохо осведомлены об изменениях, происходящих в компании. Стоит отметить, что это личная электронная почта, следовательно, сотрудник, который занят, может не прочитать письмо и может не оперативно получить информацию;

- 66% сотрудников Производственного департамента, выбравших базу 1С, КСУП и 74% людей, которые выбрали совещания как источник информации, плохо осведомлены об изменениях;

- 66% респондентов, выбравших регламенты, плохо осведомлены об изменениях в организации. Сотрудников, которые выбрали регламенты, как источник информации, было всего 6 человек из общего коллектива, исходя из этого можно предположить, что персоналу не хватает регламентации необходимых процессов для более четкой передачи информации.

По рисунку в Приложении Г мы можем наблюдать, что основной поток респондентов (45%) получает информацию не вовремя и не в полном объеме, и только у 13% абсолютно противоположная ситуация. Можно предположить, что в Производственном департаменте нарушен механизм передачи информации и контроля доведения до конечного получателя.

Также у 36% сотрудников есть сложности с нахождением необходимого человека в организации, способов коммуникации с ним, и есть проблемы с информированностью о своем функционале.

Еще можно заметить, что 80 % сотрудников плохо или средне удовлетворены информационным обменом и корпоративной культурой внутри Производственного департамента. Исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод, что не оперативность, а также не достоверность передаваемой информации создает нагрузку и давление на производственный процесс, работу сотрудников отдела, а также влияет на качество выполняемых задач и поручений.

В процессе исследования было выявлено, что не у всех сотрудников есть должностные инструкции, либо они являются не актуальными, а также не все сотрудники четко понимают свои должностные обязанности.

Дерево проблем наглядно иллюстрируют причинно-следственную связь возникновения рисков из-за не оперативности получения сотрудниками информации и плохой организации структуры. Дерево проблем представлено на рисунке 6.

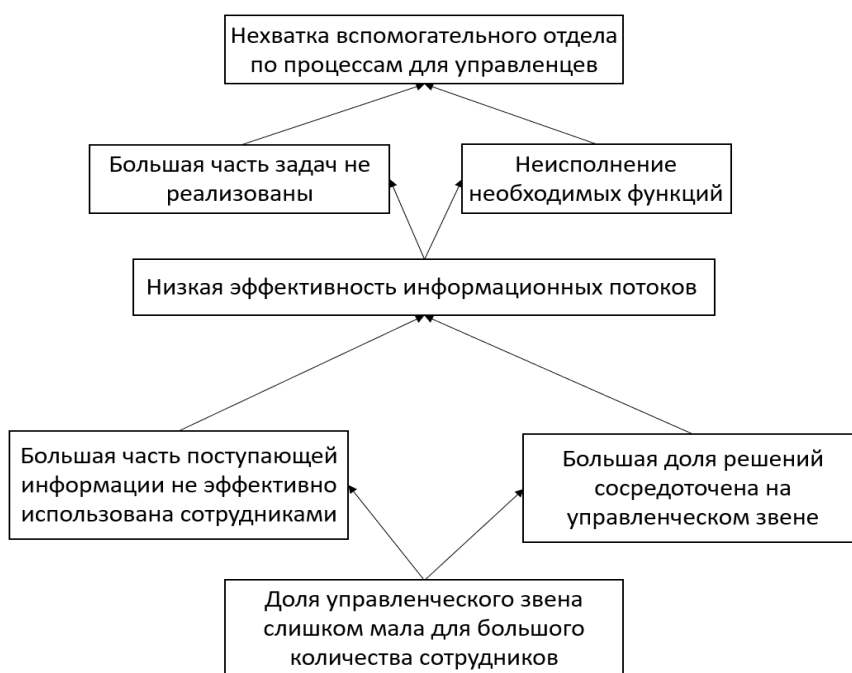


Рисунок 6 – Дерево проблем Производственного департамента

При выявлении причин сформулированной проблемы, также был проведен анализ динамики развития Производственного департамента, и было выявлено, что произошел рост объема работ в связи с ростом количества реализуемых проектов, также произошло расширение области деятельности компании, что привело к увеличению числа сотрудников департамента в почти в 2 раза за период 2018-2019 гг. В связи с этим, возникла проблема в управленческом аппарате, так как текущая организационная структура не предполагает некоторые возникшие взаимосвязи.

После проведенного исследования у сотрудников была возможность внести предложения по аспектам, которые, по их мнению, нужно развивать в организации, и были получены следующие ответы:

- улучшение взаимодействия между отделами;
- работа над корпоративным духом;
- улучшение контроля руководителей над исполнением задач их отделов;
- улучшение условий работы (установление окон во всех кабинетах, где работают люди);
- своевременная оплата труда в соответствии с Положением;
- проведение мероприятий по сплочению коллектива;
- общее месторасположение всех департаментов;
- четкое распределение обязанностей;
- формализованное и четкое распространение информации;
- улучшить в организационную структуру;
- введение CRM-системы;
- сокращение длительности согласования договоров;
- регламентация процессов и должностных обязанностей;
- введение системы наставничества.

Данные результаты проведенного анкетирования сотрудников ПД были переданы руководителям производственного департамента для анализа.

Ниже на рисунке 7 представлена схема постановки задачи руководителем проекта исполнителю в текущей организационной структуре.

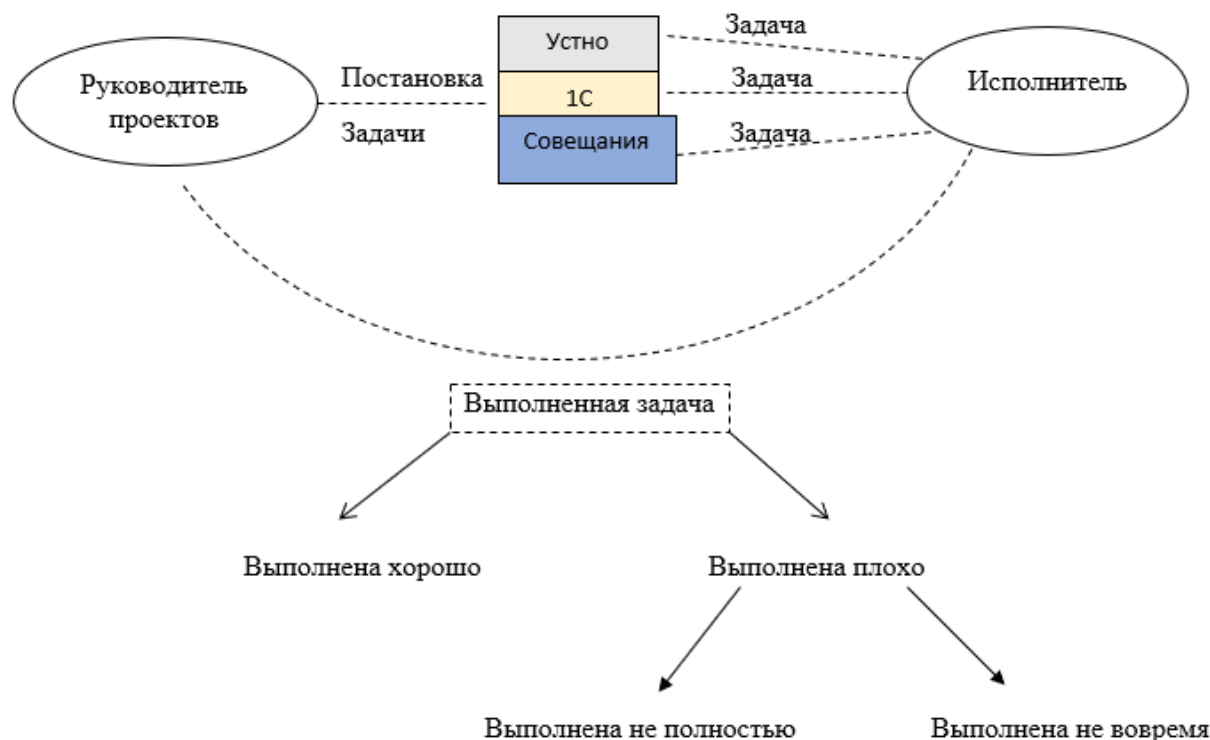


Рисунок 7 – Схема постановки задачи текущей организационной структуры

3 Проект организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»

3.1 Разработка проекта организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»

Из перечисленного в предыдущем разделе, для решения возникших проблем было предложено:

- модернизировать организационную структуру Производственного департамента;
- разработать/актуализировать должностные инструкции для всех сотрудников Производственного департамента;
- разработать положения о структурных подразделениях Производственного департамента, а также единое Положение о департаменте.

В ходе проведенного совещания руководителей Производственного департамента и руководителей ГК «Синтез Н» было принято решение ввести в структуру Производственного департамента отделы:

- отдел реализации проектов – данный отдел необходим для четкого распределения ответственности между руководителями проектов, согласно специфике их работы;
- отдел поддержки производственных процессов – данный отдел необходим для обеспечения оперативности передачи информации, осуществления контроля за постановкой и выполнением задач участниками проектной команды.

Для улучшения работы организационной структуры, было принято решение разделить ответственность и ввести ещё 4 заместителя директора по производству. Так получился отдел реализации проектов и 4 курирующих заместителя, а также заместитель, которому будут подчиняться Отдел качества, строительно-монтажный отдел и отдел главного механика. Новый отдел - поддержки производственных процессов (ОПП) будет подчиняться заместителю директора по производству.

Далее всем руководителям структурных подразделений Производственного департамента было дано задание – разработать должностные инструкции (ДИ) и положения для своих отделов.

Разработанная организационная структура ПД представлена на рисунке 8.

Далее был организован процесс по сбору информации у сотрудников ПД с целью описать их деятельность и понять взаимодействия с сотрудниками и отделами компании.

Была составлена форма для регистрации данных, она представлена на рисунке 9, и собраны данные у следующих должностных лиц:

- инженер производственно-технического отдела;
- специалист по договорной работе;
- инженер-сметчик;
- специалист отдела качества;
- главный механик;

- начальник отдела технического надзора;
- специалист дирекции по производству;
- руководитель проектов;
- поомощник руководителя проектов;
- специалист по страхованию и СРО;
- руководитель по работе с субподрядными организациями;
- начальник строительного-монтажного отдела.

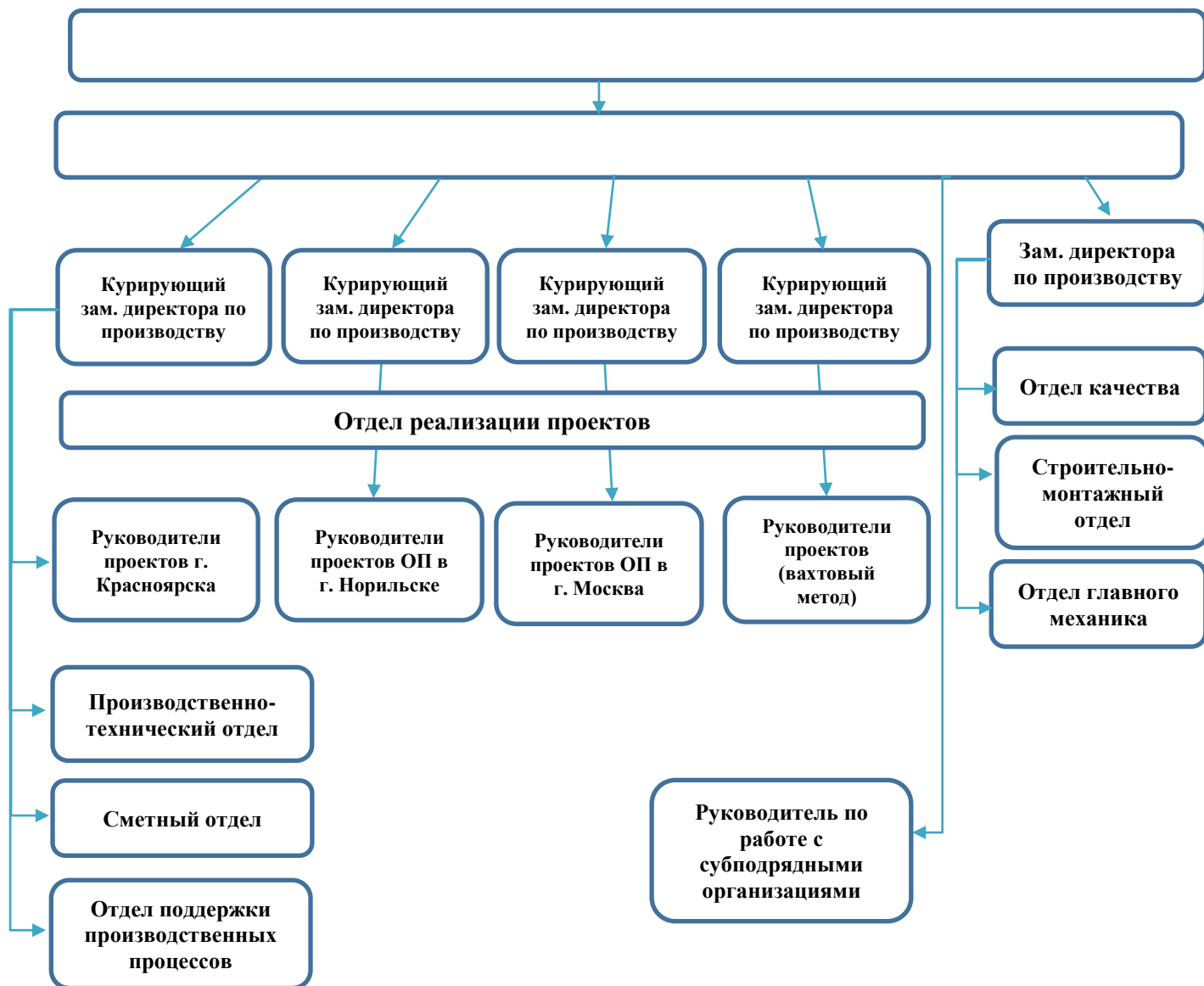


Рисунок 8 – Разработанная организационная структура производственного департамента

Тем самым были охвачены все отделы производственного департамента. Результаты опроса приведены в приложении Д.

Должность:			
Выполняемая функция	Взаимодействие	Метод взаимодействия	Регламент компании/отсутствие регламента

Рисунок 9 – форма для сбора информации о взаимодействии и функционале сотрудников производственного департамента

Далее были собраны все имеющиеся должностные инструкции сотрудников для анализа их содержания. В связи с собранной информацией от самих сотрудников были внесены корректировки в должностные инструкции, далее должностные инструкции были переданы руководителям отделов для согласования. Руководители, опираясь на выполняемые функции своих сотрудников, разработали Положения о введенных им подразделениях.

В результате разработки должностных инструкций и Положений отделов ПД было разработано Положение о производственном департаменте, утвержденная копия данного положения приведена в приложении Е.

Назначение производственного департамента:

1. Содействие в достижении установленных миссий, целей и задач Компании.
2. Максимизация прибыли Компании посредством эффективной реализации проектов.
3. Организация системы управления проектами и обеспечение эффективного использования временных, финансовых и иных ресурсов Компании.
4. Ориентация на удовлетворенность Заказчика.
5. Обеспечение эффективности и результативности работы проектной команды на всех этапах жизненного цикла проекта.

Задачи производственного департамента:

1. Определение целей, создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ по реализуемым проектам, оценка и решение рисков.
2. Обеспечение ресурсами (человеческие, информационные, материально-технические ресурсы и др.), необходимыми для реализации.
3. Определение ответственных лиц за реализацию проектов, организация эффективного взаимодействия участников проектной команды и повышение результативности работы над поставленными задачами
4. Осуществление контроля качества и объема выполняемых работ на строительных площадках объектов, содействие в повышении результативности и эффективности закрываемых объемов.

5. Осуществление контроля соответствия стоимости и объемов выполняемых работ установленным в проектно-сметной документации и рабочей документации, а также в условиях договоров и контрактов.

6. Своевременная подготовка и сдача Заказчику. разрешительной исполнительной документации.

7. Взаимодействие с Заказчиком, субподрядными организациями и др. контрагентами для обеспечения эффективной и результативной работы над реализуемыми проектами.

8. Осуществление контроля за соблюдением и выполнением условий заключенных контактов и договоров, за сроками выполнения работ.

9. Ведение документооборота и осуществление контроля за документооборотом по реализуемым проектам, ведение официальной переписки.

3.2 Оценка эффективности организационной структуры Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н»

Далее была произведена оценка эффективности разработанной организационной структуры Производственного департамента. При оценке эффективности был применен экспертный метод, т.к. оценка производится на этапе проектирования и фактическую эффективность организационной структуры невозможно просчитать по численным показателям ввиду отсутствия практического внедрения. Экспертный метод реализуется путем определения эффективности на основе оценки экспертов. В качестве экспертов были привлечены руководители отделов Производственного департамента, заместитель директора по производству, первые заместители генерального директора, директор департамента по персоналу. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно.

Оценка была произведена по следующим качественным критериям:

1) Степень надёжности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

Анализируя разработанный проект организационной структуры Производственного департамента по данному показателю, эксперты пришли к мнению:

- руководители проектов были разделены на группы, согласно территориям реализации проектов, к каждой группе руководителей проектов был закреплен курирующий заместитель директора по производству, что значительно позволит упростить управляемость сотрудниками, улучшит распределение

информации от руководителей компании до руководителей проекта, увеличив количество управляющего звена будут соблюдены нормы управляемости. Доля управленцев в общей численности персонала высчитывается по формуле 6.

$$\frac{K_{\text{чел}}^{\text{уз}}}{K_{\text{чел}}^{\text{общ}}} = \frac{13}{130} = 0,1, \quad (6)$$

где $K_{\text{чел}}^{\text{уз}}$ – количество линейных менеджеров производственного департамента, $K_{\text{чел}}^{\text{общ}}$ – общее количество сотрудников производственного департамента.

Как мы видим доля управленческого звена выросла на 0,03, теперь на одного руководителя в среде приходится 10 сотрудников, что является нормой управляемости, но в случае дальнейшего роста количества персонала необходимо будет и увеличивать количество управляющего звена.

Плюсом является:

- все руководители проектов объединены в отдел реализации проектов, а значит для всех руководителей проектов будут установлены единые цели, задачи, требования, показатели эффективности и т.д.;

- ранее специалист по договорной работе и специалист по ведению учета рабочего времени были в составе производственно-технического отдела, что нерационально, т.к. функционально инженеры ПТО и данные специалисты не совпадают, теперь специалист по договорной работе и специалист по ведению учета рабочего времени были выделены в новый отдел – поддержки производственных процессов. Функционально отдел будет заниматься документооборотом отдела реализации проектов производственного департамента, контролем над исполнением задач, обеспечением информационного обмена между сотрудниками;

- сметный отдел и производственно-технический отдел было решено временно закрепить за самым опытным заместителем директора по производству, далее эти отделы будут определены за отдельным заместителем;

- в структуре производственного департамента появился отдел главного механика, теперь функции по поиску спецтехники, а также управление всем процессом закупки, аренды и контроля за спецтехникой и водителями лежит на плечах данного отдела, функционально отдел главного механика вместе с отделом качества и строительно-монтажным отделом подчиняется отдельному заместителю директора по производству. Отделение их также не случайно, т.к. все эти отделы являются «обслуживающими», иными словами обеспечивающими ресурсами отдел реализации проектов.

б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

Анализируя разработанный проект организационной структуры Производственного департамента по данному показателю, эксперты пришли к мнению:

- что создание нового отдела – поддержки производственных процессов, в который будут объединены все имеющиеся помощники руководителей, а также специалист по договорной работе и специалист по ведению учёта рабочего времени сотрудников, будет обеспечивать взаимосвязи и взаимодействия сотрудников производственного департамента и всех сотрудников компании, посредством осуществления контроля за исполнением задач. Также плюсом можно отметить, что команда отдела пополнится новыми сотрудниками, а значит появилась возможность «выращивать» кадры прямо внутри организации из помощника руководителя проектов в руководителя проектов.

2) Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры выработать комплекс целей и задач функционирования и развития организации;

Анализируя разработанный проект организационной структуры Производственного департамента по данному показателю, эксперты пришли к мнению:

- что, в целом структура производственного департамента ориентирована на достижение целей организации;

- максимизация прибыли, за счет создания отдела поддержки производственных процессов и расширения штата помощников руководителей проектов, тем самым нагрузка руководителя проектов будет распределена на помощников, а значит руководитель проектов может вести больше проектов, а значит и принести больше прибыли компании. подготовка и обеспечение организации квалифицированными кадрами;

- подготовка и обеспечение организации компетентными специалистами, посредством организации системы наставничества, обучения помощников руководителей проектов и карьерного роста до руководителя проектов, также из-за увеличения штата управленческого персонала и обеспечения норм управляемости можно сделать вывод, что у руководителей будет больше времени на обучение персонала;

- с появлением отдела главного механика и выделением отдела качества, отдела главного механика и строительно-монтажного отдела в отдельную функциональную группу обеспечивается цель – обеспечение необходимыми ресурсами производственных площадок объектов (отдел качества отвечает за качество предоставляемых товароматериальных ресурсов, отдел главного механика за обеспечение необходимой спецтехникой, строительно-монтажных отдел за обеспечение компетентными кадрами (монтажники, мастера, начальники участков и т.д.).

3) Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Анализируя разработанный проект организационной структуры Производственного департамента по данному показателю, эксперты пришли к мнению:

- что, при ранее построенной организационной структуре доля затрат на содержание управленческого персонала составляла – 0,18 (1/5), если спрогнозировать затраты на содержание управленческого персонала усовершенствованной организационной структуры (формула 7).

$$\frac{K_3^{y3}}{K_3^{общ}} = \frac{1\ 500\ 000}{5\ 550\ 000} = 0,27, \quad (7)$$

где K_3^{y3} – сумма затрат на содержание управляющего звена, $K_3^{общ}$ – сумма общих затрат на содержание персонала.

Можно сделать вывод, что затраты на содержание управленческого звена увеличились не существенно (на 0,09) и составляют в среднем 1/5 от общих затрат на персонал, что является нормой. При учете роста количества персонала, компания сможет увеличить количество реализуемых проектов, сохраняя затраты на содержание персонала на таком уровне, компания может получить существенную прибыль.

На рисунке 10 продемонстрирована новая схема постановки задачи руководителем проектов исполнителю, используя в качестве посредника новый отдел – отдел поддержки производственных процессов.

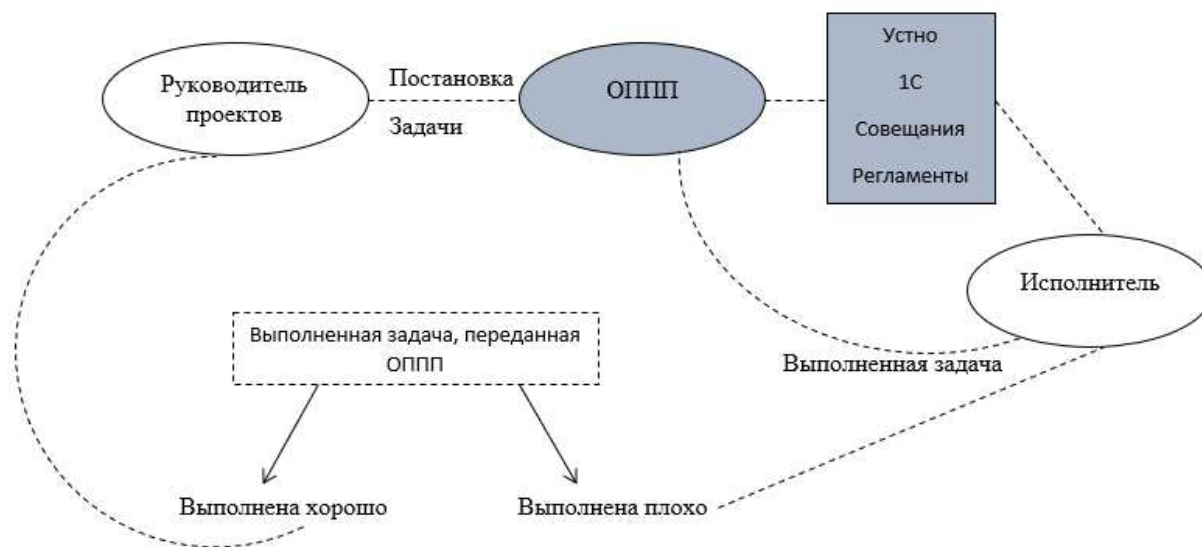


Рисунок 10 – Схема постановки задачи новой организационной структуры

Можно сделать вывод, что усовершенствованная организационная структура Производственного департамента существенно эффективнее предыдущей. К плюсам усовершенствованной организационной структуры можно отнести:

- разделение сотрудников на группы согласно выполняемого функционала, что позволит улучшить информационный обмен между группами сотрудников, установит единые цели, задачи. В последствии будут разработаны регламентирующие процедуры и регламенты компании для более эффективной организации труда, выстраивания трудовой дисциплины, содействия в быстром обучении новых кадров;

- соблюдение норм управляемости посредством увеличения количества управляющего звена, распределения функций между руководителями;

- появление новых отделов – отдела главного механика и отдела поддержки производственных процессов. Отдел поддержки производственных процессов будет обеспечивать взаимосвязи и взаимодействия сотрудников производственного департамента и всех сотрудников компании, заниматься документооборотом отдела реализации проектов производственного департамента. Отдел главного механика будет заниматься поиском спецтехники, а также управление всем процессом закупки, аренды и контроля за спецтехникой;

- создание системы подготовки квалифицированных кадров, посредством организации системы наставничества, обучения помощников руководителей проектов и карьерного роста до руководителя проектов.

3.3 Разработка регламентирующей документации Отдела поддержки производственных процессов

3.3.1 Общие сведения об отделе поддержки производственных процессов.

Отдел поддержки производственных процессов – (сокращенное название – ОППП) является структурным подразделением Производственного департамента ООО Фирма «Синтез Н». Подразделение возглавляется Начальником отдела.

Данный отдел был создан в производственном департаменте с целью осуществления координации деятельности сотрудников ПД, повышения эффективности взаимодействия участников проектной команды и повышение результативности работы над поставленными задачами.

В ОППП были объединены уже имеющиеся сотрудники ПД, но были изменены наименования их должностей, а также было открыто две дополнительные штатные единицы для должности – помощник руководителя проектов. Изменение наименований должностей сотрудников ОППП приведены в таблице 3.

Таблица 2 – Должности сотрудников отдела поддержки производственных процессов

Наименование должности «до»	Наименование должности в составе ОППП
Специалист по договорной работе	Специалист по договорной работе

Продолжение таблицы 2

Наименование должности «до»	Наименование должности в составе ОППП
Специалист дирекции по производству	Специалист-координатор производственного департамента
Специалист производственного отдела	Специалист производственного департамента
Помощник руководителя проектов	Помощник руководителя проектов

Также была составлена декомпозиция работ (таблица 3) для наглядности проведенных работ в организации (Производственном департаменте) во время прохождения преддипломной практики.

Таблица 3 – Декомпозиция работ в производственном департаменте

Название задачи	Длительность	начало	окончание	предшественники
1 Работа с персоналом	24 дней	06.05.19	06.06.19	
1.1 обучение по работе помощника руководителя проектов	3 дней	Пн 06.05.19	Ср 08.05.19	
1.2 составление договоров ГПХ, субподрядных организаций	2 дней	09.05.19	10.05.19	1.1
1.3 анкетирование сотрудников	1 день	13.05.19	13.05.19	1.2
1.4 внесение изменений директором	2 дней	05.06.19	06.06.19	3.2,3.3
2 Должностная инструкция	19 дней	14.05.19	07.06.19	
2.1 Разработка должностной инструкции	4 дней	14.05.19	17.05.19	1.3
2.2 Вывод в 1С, outlook компании	1 день	20.05.19	20.05.19	2.1
2.3 Обсуждение и защита разработанной ДИ на совещании	1 день	20.05.19	20.05.19	2.1
2.4 Подписание и внедрение	1 день	07.06.19	07.06.19	1.4
3 положение ОППП	23 дней	21.05.19	20.06.19	
3.1 Разработка положения ОППП	10 дней	21.05.19	03.06.19	2.2,2.3
3.2 Вывод в 1С, outlook компании	1 день	04.06.19	04.06.19	3.1
3.3 Обсуждение и защита разработанного положения на совещании	1 день	04.06.19	04.06.19	3.1
3.4 Подписание и внедрение	1 день	20.06.19	20.06.19	2.4

3.3.2 Разработка организационной структуры отдела поддержки производственных процессов

Организационная структура ОППП имеет иерархический вид линейно-функциональной структуры управления (рисунок 11), в состав ОППП входят:

- начальник ОППП;
- специалист производственного департамента;
- специалист по договорной работе;
- помощники руководителей проектов;
- специалист-координатор производственного департамента.



Рисунок 11 – Организационная структура отдела поддержки производственных процессов

Отдел поддержки производственных процессов был создан по аналогии с уже существующим отделом в компании – отделом поддержки продаж (департамент по продажам), в который входят менеджеры по поддержке продаж 2 уровня – М2. Данные сотрудники выполняют работу по обработке статистических данных, а также регулируют процесс управления продажами от начала до конца, являясь, как бы фундаментальными кирпичиками в доме продаж компании. В любой момент любой сотрудник компании может обратиться к менеджеру М2 с вопросом о состоянии проекта (потенциальный/реализуемый), заключении договора с заказчиком, старте и состоянии закупа товароматериальных ценностей, сдаче и подписании первичных закрывающих документов с заказчиком и т.д., и получит ответ на вопрос.

Отдел поддержки производственных процессов создан для того, чтобы осуществлять контроль за производством, быть входящей и исходящей точкой в производственном департаменте.

Исходя из этого были сформировано назначение и основные задачи ОППП.

Назначение Отдела поддержки производственных процессов:

1. Содействие в достижении поставленных целей и задач Производственного департамента (ПД) Компании. Содействие руководителям проектов в формировании стратегии закрытия и реализации проектов.

2. Осуществление контроля и мониторинга за состоянием реализуемых проектов (центрального офиса Компании и Обособленного подразделения в г. Норильске), координация деятельности, повышение эффективности взаимодействия участников проектной команды и повышение результативности работы над поставленными задачами.

3. Ведение документооборота и осуществление контроля за документооборотом по реализуемым проектам (входящая/исходящая корреспонденция, договоры с контрагентами, заявки на расходование средств по оплате договоров и т.д.), ведение официальной переписки по проектам.

4. Своевременная качественная подготовка и сдача табеля учета рабочего времени сотрудников строительно-монтажного отдела производственного департамента (далее СМО ПД). Осуществление контроля за командированным персоналом ПД, своевременное открытие/продление командировок, обеспечение сотрудников ПД командировочными средствами.

Основные задачи Отдела поддержки производственных процессов:

1. Взаимодействие с сотрудниками Компании, координация деятельности участников проектной команды и осуществление контроля исполнения задач, предоставление отчета РП/вышестоящему руководству. Осуществление контроля и мониторинга за состоянием реализуемых проектов:

2. Работа с документооборотом по реализуемым проектам:

3. Ведение учета и контроля произведения оплат субподрядным организациям по фактически закрытым объемам, анализ остатка оплат:

4. Содействие РП в формировании стратегии закрытия и реализации проекта:

5. Содействие в отправке сотрудников Компании/Субподрядной организации на объект:

6. Взаимодействие с сотрудниками СМО ПД. Ведение табеля учета рабочего времени сотрудников СМО ПД по проектам

7. Оформление требований на непредвиденные расходы по запросу сотрудников ПД, согласование непредвиденных расходов с руководителями ПД и финансовым директором (ФД). Передача требований в бухгалтерию (ФД).

8. Оформление требований на выдачу талонов горюче-смазочных материалов (ГСМ) по запросу сотрудников ПД, отправление талонов на производственные участки, передача ответственному лицу.

9. Получение документации от сотрудников ПД и отправление на производственные участки через транспортную компанию.

10. Формирование отчетов о состоянии реализуемых проектов по запросу РП/вышестоящего руководства.

11. Участие во внутрикорпоративных планерках, совещаниях, встречах.

3.3.3 Схема взаимодействия ОППП с подразделениями ООО Фирма «Синтез Н»

Для формирования таблицы взаимодействий сотрудников Отдела поддержки производственных процессов была собрана информация у сотрудников ОППП и информация у сотрудников подразделений компании. Полученные данные оформлены в таблицы 4 и 5.

Таблица 4 – Взаимодействия сотрудников отдела поддержки производственных процессов с подразделениями компании

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
1. Аппарат управления: Генеральный директор ГК; Заместители генерального директора.		
1.1.		Информация о чрезвычайных ситуациях
1.2.	Распоряжения, приказы, задачи	Отчеты о выполненных задачах, отчеты о состоянии реализуемых проектов
1.3.		Информация о назначенных совещаниях
1.4.	Согласование договора (по запросу, задаче в 1С)	Запрос на согласование договора
1.5.	Подписанный договор	Договоры на утверждение
2. Технический департамент		
2.1.	Распечатанная РД	Запрос на распечатку РД
2.2.	Согласование договора (по запросу, задаче в 1С)	Запрос на согласование договора
2.3.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
2.4.		Информация о назначенных совещаниях
3. Исполнительный департамент		
3.1	Доверенность на МОЛ на объекте	Запрос на подготовку доверенности на МОЛ
3.2	Согласованные официальные письма	Официальные письма для согласования
3.3		Информация для ведения претензионной работы
3.4	Согласование договора (по запросу, задаче в 1С)	Запрос на согласование договора
3.5	Подписанный договор	Договоры на утверждение
3.6		Передача договора в архив
3.7.		Информация о назначенных совещаниях
4. Финансовый департамент		
4.1		Запрос на старт закупа ТМЦ
4.2		Счет на согласование дозакупаемых ТМЦ
4.3.	Акты сверок с контрагентами по запросу	Запрос актов сверок с контрагентами

Продолжение таблицы 4

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
4. Финансовый департамент		
4.4.		Смета расходов согласованная с заказчиком, для исполнения банком поручений по спец.счету
4.5	Сканы КС-2, КС-3 по запросу	КС-2, КС-3 от субподрядчиков, счета, с/ф по аренде техники, ГСМ, акты выполненных работ
4.6.		График закрытий (поступления денежных средств), информация по дебиторской задолженности, план движения денежных средств
4.7.	Платежные поручения по запросу	Запрос на предоставление платежных поручений
4.8.		Подписанный бюджет проекта
4.9.	Информация об оплате	Приоритет оплат контрагентам
4.10.	Согласование договора (по запросу, задаче в 1С)	Запрос на согласование договора
4.11.	Информация по поступающим средствам по проектам	Запрос информации по поступающим средствам по проектам
4.12.	Талоны на ГСМ	Заявка на выдачу талонов горюче-смазочных материалов (ГСМ)
4.13.		Заявки на оплату договоров ГПХ, аренды, услуг по покупке канцелярии
4.14.		Приходные ордера на покупку за наличный расчет
4.15.		Согласованный с ОК ДП табель учета рабочего времени сотрудников
4.16.	Согласование требований на выдачу наличных денежных средств	Требования на выдачу наличных денежных средств
4.17.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
4.18.		Информация о назначенных совещаниях
4.19.	Информация о проверке контрагента	Запрос на проверку контрагента
4.20.	Информация о созданном контрагенте в базе 1С	Запрос на создание контрагента в базе 1С
4.21.		Реестры проживающих в арендуемых квартирах, на площадях Заказчика на объектах
4.22.	Справки о доходах	Запрос справок о доходах сотрудников
4.23.		Служебные записки на оплату премий сотрудникам
4.24.	Консультация по порядку начисления з/п сотрудникам	Запрос информации по порядку начисления з/п сотрудникам
4.25.	Отчет об использовании подотчетных сумм (в том числе командировочные расходы)	Запрос отчета об использовании подотчетных сумм (в том числе командировочные расходы)

Продолжение таблицы 4

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
5. Департамент логистических процессов		
5.1	График поставки	Информация о приоритетах поставки ТМЦ
5.2	Подписанный отв.логистом бюджет проекта	Бюджет проекта для согласования
5.3.	Готовый бюджет в части стоимости ТМЦ и сроков поставки	Запрос информации о поставке ТМЦ
5.4	Стоимость поставки ТМЦ, запрос на согласование доставки	Запрос на оценку стоимости доставки ТМЦ
5.5	Официальные письма от поставщиков по запросу	Запрос официальных писем от поставщиков
5.6	Счет на согласование дозакупаемых ТМЦ	Согласование генерального директора
5.7.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
5.8.		Квиток об оплате курьерских услуг «молнии»
5.9.		Информация о назначенных совещаниях
6. Департамент по защите ресурсов		
6.1	Информация о проведении обучения сотрудников, приказы, удостоверения	Заявка на обучение, удостоверения (ФИО, должность, область), заявка на подготовку приказов ОТ и ТБ и т.п.
6.2		Информационные письма от заказчика по нарушению ТБ
6.3	Заявки на командировки	Информация об открытии командировки
6.4.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
6.5.		Табель по вредности (для выдачи молока)
6.6.		Информация о назначенных совещаниях
7. Сервисный департамент		
7.1	Удостоверения по ЭБ	Заявка на удостоверения по ЭБ (ФИО, должность, область)
7.2		Запрос на предоставление ресурса для ПНР
7.3		Протокол передачи закрытого проекта в гарантийное обслуживание
7.4		Исходные данные для разработки ПМИ
7.5		Табель по вредности (для выдачи молока)
7.6.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
7.7.		Информация о назначенных совещаниях
7.8.		Заявки на организацию рабочего места для новых сотрудников

Продолжение таблицы 4

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
7. Сервисный департамент		
7.9.	Запрос на создание заявки на оплату обучения сотрудников, заведение договоров в 1С.	Созданная заявка на оплату, утвержденные договоры
8. Департамент по продажам		
8.1.	Информация о проекте (договор с Заказчиком, контакты, риски)	
8.2.	Подписанный М1 бюджет проекта	Бюджет проекта для согласования
8.3.		Запрос на старт закупа ТМЦ
8.4.	Отчет по выполнению задач	Задачи по проектам
8.5.		Информация о назначенных совещаниях
8.6.	Информация о созданной корректировке к заказу покупателя	Счет на согласование дозакупаемых ТМЦ с согласованием генерального директора
8.7.	Счет, с/ф для заказчика	КС-2, КС-3 и запрос на подготовку счета и с/ф для заказчика (в том числе для получения аванса по договору)
8.8.	ДС к договору с заказчиком, сопроводительное письмо	Запрос на подготовку ДС с заказчиком
8.9.	Информация о подписании договора с заказчиком, закрывающих документов и задолженности заказчика	Запрос на предоставление информации о подписании договора с заказчиком, закрывающих документов и задолженности заказчика
9. Департамент по персоналу		
9.1.	Согласование табеля учета рабочего времени	Табель учета рабочего времени сотрудников СМО ПД, сотрудников ОППП
9.2.		Задачи по проектам
9.3.	Информация об отправке писем (электронной почтой, курьером, почтой РФ), номер исходящего и даты регистрации в 1С.ДО	Письма для отправки контрагентам
9.4.	Резюме кандидатов после первичного отбора; анкеты соискателей; согласованный с кандидатами график собеседований; выполненные запросы о состоянии поиска	Согласованные руководителями департаментов заявки на закрытие вакансий; запросы о состоянии подбора
9.5.		Информация о назначенных совещаниях
9.6.	Информация об отправке (квитанция)	Корреспонденция для отправки контрагентам курьером и почтой РФ
9.7.	Купленные билеты, информация о забронированных номерах в гостинице	Заявки на покупку билетов для сотрудников ПД, бронирование номеров в гостинице
9.8.		Заявки на открытие командировки

Продолжение таблицы 4

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
9. Департамент по персоналу		
9.10.	Сформированные квалификационные протоколы, выполненные запросы на проведение аттестации сотрудников, сводная оценка приведенной аттестации	Запрос на проведение аттестации сотрудников и подготовку квалификационных протоколов
9.11.	Выполненные запросы и справки о соблюдении исполнительской дисциплины сотрудниками (правил внутреннего трудового распорядка, регламентных правил и процедур), объяснительные сотрудников	Запросы о соблюдении исполнительской дисциплины сотрудниками
9.12.	Выполненные запросы о служебных проверках, рекомендации по управлению персоналом	Запрос на проведение внутренних служебных проверок, профилактических бесед с сотрудниками
9.13.	Копии трудовой книжки, паспортов	Запрос на предоставление заверенной копии трудовой книжки, паспортов сотрудников
9.14.		Заявления на отпуск, больничные листы, заявления об увольнении, служебные записки
9.15.	Корреспонденция с указанием входящего номера и даты регистрации в 1С.ДО	Запросы о поступлении входящей корреспонденции
9.16.	Сформированные заявки на канцелярию	Заявки на канцелярию
9.17.	Обновленный список внутренних телефонных номеров офисной АТС	
9.18.	Информация о заказанном транспорте	Заявки на заказ такси для сотрудников
9.19.	Информация о предстоящих корпоративных мероприятиях, принятых сотрудниках, днях рождения, профессиональных праздниках	
9.20.	Запросы на предоставление планов адаптаций на вновь принятых сотрудников	Выполненные запросы, Планы адаптаций на вновь принятых сотрудников с закрепленными наставниками
9.21.	Утвержденный график отпусков	Предложения по периодам отпусков, предварительные графики по подразделениям
9.22.	Задачи по ознакомлению с нормативно-распорядительными документами Компании, в т.ч. в информационных системах	Выполненные задачи по ознакомлению с нормативно-распорядительными документами Компании, в т.ч. в информационных системах
9.23.	Копии согласованных решений, Приказов, распоряжений. Выписки из ШР подразделений.	Предложения по внесению корректировок, изменений и дополнений в штатные расписания
9.24.	Выполненные запросы на курьерские отправки	Запросы на курьерские отправки

Окончание таблицы 4

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
9. Департамент по персоналу		
9.25.	Выполненные транспортные заявки, отчет о поездках	Транспортные заявки на заказ такси
9.26.	Выполненные запросы на приобретение авиа- и ж/д- билетов, бронирование гостиниц	Запросы на приобретение авиа- и ж/д- билетов, бронирование гостиниц
9.27.	Задачи по ознакомлению с нормативно-распорядительными документами Компании, в т.ч. в информационных системах	Выполненные задачи по ознакомлению с нормативно-распорядительными документами Компании, в т.ч. в информационных системах
10. Обособленное подразделение в г. Норильске		
10.1	Корреспонденция для сотрудников центрального офиса Компании	Корреспонденция для сотрудников Обособленного подразделения в г. Норильске

Теперь перейдем к таблице взаимодействия сотрудников отдела поддержки производственных процессов с внешними контрагентами.

Таблица 5 – Взаимодействия сотрудников отдела поддержки производственных процессов с внешними контрагентами

№ п/п	ОППП ПОЛУЧАЕТ	ОППП ПЕРЕДАЕТ
1. Субподрядные организации, различные контрагенты		
1.1.	Первичные учетные документы (КС-2, КС-3, акты выполненных работ, счета, с/ф товарных и товарно-транспортных накладные, доверенности, приказы ответственных лиц, акты приема-передачи и иные документы, необходимые для сопровождения выполнения работ)	Подписанные первичные учетные документы – 1 экз.
1.2.	Официальные письма	Официальные письма
1.3.	Сведения о сотрудниках, уч. Документы, контакты	Договоры, условия работы на объекте
1.4.	График производства работ (МСГ), планы, графики поставки ТМЦ	График производства работ (МСГ), планы, графики поставки ТМЦ
1.5.	Сведения о квалификации сотрудников	Удостоверения
2. Транспортная компания		
2.1.	Талон об отправке	Корреспонденция (документация) для отправки на производственные участки

3.3.4 Разработка матрицы ответственности ОППП

Матрица ответственности представляет собой простой инструмент, используемый для определения ролей и обязанностей и избежание путаницы при исполнении задач или процессов. Матрица ответственности – особый

метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. Все разногласия, возникающие в ходе данного процесса, могут быть вынесены на общее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения.

В матрице ответственности используются следующие обозначения:

«R» (Responsible) – исполнитель функции, процесса, на нем лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется «Утверждающим»;

«A» (Accountable) – утверждающий, у каждого процесса, функции должен быть ответственный. Перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето;

«C» (Consulted) – консультант осуществляет консультацию и согласование принимаемых решений;

«I» (Informed) – информируемый, к нему поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью.

Матрица ответственности выстраивается в шесть этапов:

1. Проведение вводных встреч для информирования сотрудников относительно целей и требований к процессу.

2. Листы принятия решений и функциональных обязанностей разработаны, проанализированы и объединены в список основных функций.

3. Семинары по распределению обязанностей (Workshops) проводятся, чтобы согласовать функции и предписать коды, позволяющие описывать тип участия каждого, а также его роль относительно каждого процесса. Результатом становится построение матрицы ответственности.

4. Матрицы ответственности документированы и должны быть доставлены каждому участнику процесса и взаимодействующим с ними организациям.

5. Коммуникации и утверждение новых ролей должны быть разработаны и утверждены путем совещаний при участии всех задействованных лиц и департаментов.

6. Последующие встречи организуются для периодического контроля, поощрения их деятельности, и чтобы удостовериться, что участники придерживаются всех установленных, ранее, правил.

Разработанная и утвержденная Матрица ответственности отдела поддержки производственных процессов приведена в приложении Ж.

3.3.5. Разработка Положения ОППП и должностных инструкций сотрудников

Положение о структурном подразделении – документ, в котором определяются: порядок создания (образования) подразделения; правовое положение подразделения в структуре организации; структура подразделения; задачи, функции, права и ответственность подразделения; порядок

взаимодействия подразделения с иными структурными единицами организации [6].

Все разрабатываемые Положения о подразделениях в компании ООО Фирма «Синтез Н» имеют единую структуру:

1. Общие положения – раздел содержит общие сведения о подразделении, определяет подчиненность отдела.

2. Назначение и основные задачи подразделения – в данном разделе определено назначение – это в свою очередь цели подразделения, и основные задачи подразделения.

3. Организационная структура – в данном разделе представлена структура подразделения.

4. Права – в данном разделе приведены основные права сотрудников подразделения.

5. Ответственность – в данном разделе приведены сведения об ответственности сотрудников подразделения.

6. Взаимоотношения с подразделениями компании.

7. Взаимоотношения с внешними контрагентами.

8. Показатели эффективности – в данном разделе приведены показатели, по которым можно оценить эффективность работы подразделения.

9. Трудовые отношения – в данном разделе содержится общая информация о штатном расписании.

10. Порядок утверждения, внесения дополнений и изменений в настоящее положение.

Разработанное и утвержденное Положение отдела поддержки производственных процессов приведено в приложении И.

Основным организационным документом, регламентирующим разграничение обязанностей и прав между сотрудниками, установление взаимосвязей отдельных должностей, является должностная инструкция.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Должностная инструкция позволяет:

- рационально распределить функциональные обязанности;
- повысить своевременность и надежность выполнения задач;
- улучшить социально-психологический климат в коллективе и устранить конфликты;
- четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
- конкретизировать права работника;
- повысить личную и коллективную ответственность;
- повысить эффективность морального и материального стимулирования работников;
- организовать равномерную загрузку работников.

Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. Комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция содержит однозначное определение того, чем данная работа отличается от всех иных работ. Ответственность за полноту обеспечения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров [7].

Разработанные и утвержденные формы должностных инструкций приведены в приложении К.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения работы было установлено, что проектирование организационной структуры – это сложный и трудоемкий процесс, но в свою очередь это очень важный процесс, который необходимо производить периодически, поддерживая управление организацией в актуальном состоянии, соблюдая требования рыночной экономики, тенденций развития общества, целей организации.

За период май-июнь 2019 года была проведена следующая работа:

- произведен сбор информации у сотрудников Производственного департамента о выполняемых функциях и порядке взаимодействия с сотрудниками компании;

- составлены карты взаимодействия сотрудников Производственного департамента;

- разработан внедрен проект организационной структуры Производственного департамента;

- проведен анализ эффективности усовершенствованной организационной структуры;

- разработано и утверждено Положение о Производственном департаменте;

- разработаны и утверждены Положение об отделе поддержки производственных процессов и должностные инструкции сотрудников отдела.

В дальнейшем компания планирует приступить к актуализации существующих инструкций и регламентов, а также разработке новых.

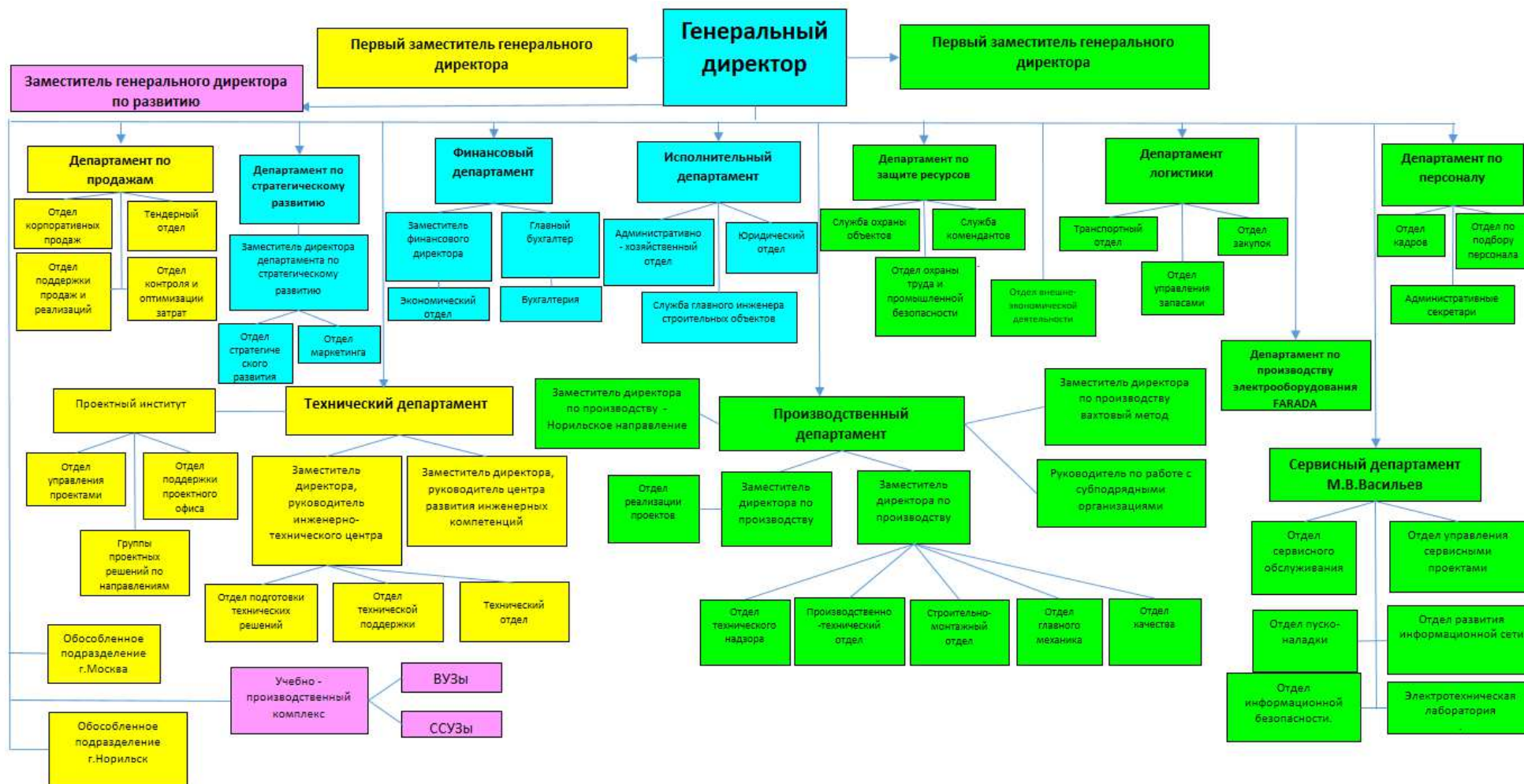
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Володин, В. В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // Интернет-журнал «Наукovedение». – Т. 7. – 2015. – № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>
2. Годин, В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. 240 с.
3. Масловский, В.П. Оценка и обоснование проекта: учеб.-метод. пособие для практических занятий / В.П. Масловский. – 2016.
4. Менеджмент: учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 380 с.
5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.
6. Национальный фонд подготовки кадров. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Годин В.В; Корнеев И.К. Модуль 17 «Управление информационными ресурсами»
7. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур и др.; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – М.: Омега – Л, 2013
8. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2014.
10. Нормы управляемости. Электронный источник. Доступ: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/normy-upravlyaemosti/>
11. Егоршин А.П. Управление персоналом - Н. Новгород: НИМБ, 2001. И.
12. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2000.
13. Игнатъева А.В. Основы менеджмента. -М.: Экон. Образование, 1995.
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Экомпресс, 1998.
15. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 2001.
16. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. Менеджмент. - М.: финансы и статистика, 1998.
17. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. - М.: "Ника", 1992.
18. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1998.
19. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.: ИНФРА-М, 1998.
20. Менеджмент. Учебник для вузов / М.М. Макеимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.

21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
22. Основы менеджмента / под ред. А.А. Радугина - М.: Центр, 1997.
23. Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1999.
24. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. -М.: ИНФРА-М, 1998.
25. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. - Саратов. Ун-т, 1998.
26. Романов А.Н. и др. Маркетинг. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
27. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений, - М.: ИНФРА-М, 2006.
28. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997.
29. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, 2007.
30. Ховард К., Короткое Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. - М.: ИНФРА-М, 2006.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ГК «Синтез Н»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
**Паспорт проекта «Модернизация организационной структуры Производственного департамента
 ООО Фирма «Синтез Н»**

Цель проекта						
Создание эффективной рабочей модели организационной структуры производственного департамента, разработка регламентирующей нормативной документации.						
Задачи проекта						
1. Сбор и анализ информации о текущей расстановке кадров и организационной структуре Производственного департамента						
2. Сбор и анализ информации о выполняемых функциях сотрудников Производственного департамента						
3. Составление карт взаимодействия сотрудников Производственного департамента						
4. Разработка проекта организационной структуры Производственного департамента. Оценка эффективности						
5. Защита проекта организационной структуры Производственного департамента						
6. Разработка положения о подразделении Производственного департамента						
7. Разработка положений отделов Производственного департамента						
8. Разработка и актуализация должностных инструкций сотрудников Производственного департамента						
9. Утверждение организационной структуры, положений и должностных инструкций						
Сроки реализации проекта						
01.05.2019-20.06.2019						
План задач и распределение ответственности						
Задача	Зам. директора по производству	Помощник РП	Ведущий инженер ПТО	Начальник сметного отдела	Ведущий специалист отдела качества	Руководитель обособленного подразделения в г. Норильске
1. Совещание проектной команды, распределение задач	R A	R	R	R	R	R

Продолжение приложения Б

Задача	Зам. директора по производству	Помощник РП	Ведущий инженер ПТО	Начальник сметного отдела	Ведущий специалист отдела качества	Руководитель обособленного подразделения в г.Норильске
2. Сбор и анализ информации о текущей расстановке кадров и организационной структуре отделов Производственного департамента	A	R	C	C	C	R
3. Формирование текущей организационной структуры Производственного департамента	A	R,I	C	C	C	R
4. Сбор информации о выполняемых функциях сотрудников Производственного департамента	A	R,I	C	C	C	R
5. Составление карт взаимодействия сотрудников Производственного департамента	A	R	C	C	C	C
6. Совещание проектной команды, анализ информации о выполняемых функциях сотрудников, анализ карт взаимодействия сотрудников Производственного департамента, текущей организационной структуры	R, A	R	R	R	R	R
7. Разработка проекта организационной структуры Производственного департамента.	A	R	C	C	C	C,I
8. Совещание проектной команды, оценка эффективности проекта организационной структуры Производственного департамента.	R, A	R	R	R	R	R

Окончание приложения Б

Задача	Зам. директора по производству	Помощник РП	Ведущий инженер ПТО	Начальник сметного отдела	Ведущий специалист отдела качества	Руководитель обособленного подразделения в г.Норильске
9. Защита проекта организационной структуры Производственного департамента	R, A	R	I	I	I	I
10. Разработка положения о подразделении Производственного департамента	A	R	I	I	I	I
11. Разработка положений отделов Производственного департамента	R, A	R	R	R	R	R
12. Разработка и актуализация должностных инструкций сотрудников отделов Производственного департамента	R, A	R	R	R	R	R
13. Передача нормативной документации на утверждение	A	R	I	I	I	I

«R» (Responsible) – исполнитель функции, процесса, на нем лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется «Утверждающим»;

«A» (Accountable) – утверждающий, у каждого процесса, функции должен быть ответственный. Перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето;

«C» (Consulted) – консультант осуществляет консультацию и согласование принимаемых решений;

«I» (Informed) – информируемый, к нему поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Форма анкеты для сотрудников

АНКЕТА №1

1. Ваши фамилия, имя, отчество?

2. Укажите, пожалуйста, следующую информацию:

Укажите Ваш отдел (подразделение)

Укажите Вашу должность

3. Как долго Вы работаете в организации?

- Менее 6 месяцев
- От 6 до 12 месяцев
- 1-3года
- 3-5 лет
- Более 5 лет

4. Оцените, пожалуйста, насколько Вы осведомлены об изменениях, которые происходят в Вашей организации:

От 1 до 5, где 1 – Плохо организован обмен информацией, 5 – Хорошо организован обмен информацией

5. Укажите, пожалуйста, из каких источников вы получаете информацию о событиях, происходящих в компании?

- Электронная почта
- Устно от сотрудников компании
- Информационная база 1С, КСУП
- Совещания, планёрки
- Регламенты, инструкции компании

Продолжение приложения В

- Телефон
- Все вышеперечисленное

6. Как Вы считаете, оперативно ли вы получаете информацию?

- Да
- Нет

7. Как вы считаете, вы получаете информацию в полном объеме?

- Да
- Нет

8. Если Вам потребуется решить какой-либо рабочий вопрос со специалистом другого отдела, то насколько легко Вы сможете найти нужного Вам человека?

- Очень легко
- Скорее легко
- Скорее сложно
- Очень сложно

9. Хорошо ли Вы ознакомлены со своим функционалом, целями и задачами отдела, департамента?

- Да
- Нет

10. Оцените по пятибалльной (5) шкале, где 1 – не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен:

- Престиж компании на рынке:
- Условия труда:
- Уровень заработной платы:
- Занимаемая должность:
- Рабочая нагрузка:
- Свобода действий, принятие решений:
- Корпоративная культура в компании:
- Уровень стресса в работе:
- Информационный обмен между сотрудниками компании:

11. Как Вы считаете, что можно улучшить в компании?

- _____

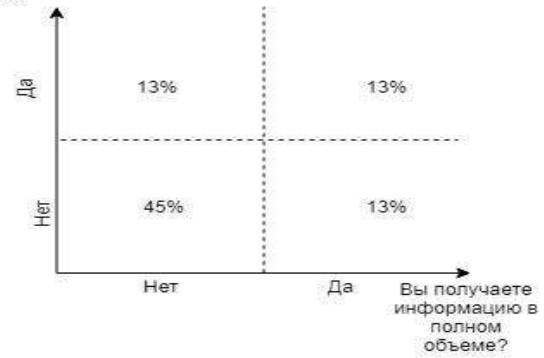
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Рисунок взаимосвязи элементов по форме анкеты для сотрудников

Насколько вы осведомлены об изменениях в вашей организации?



Оперативно ли вы получаете информацию?

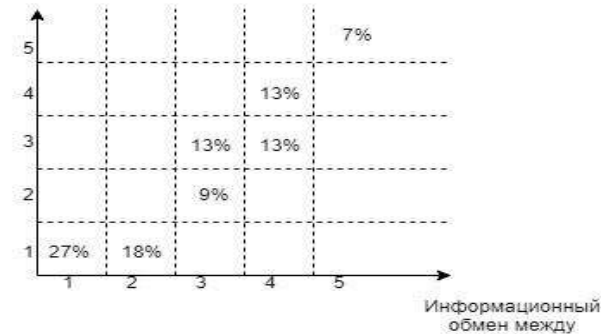


Из каких источников вы получаете информацию?

Насколько легко вы сможете найти нужного Вам человека?

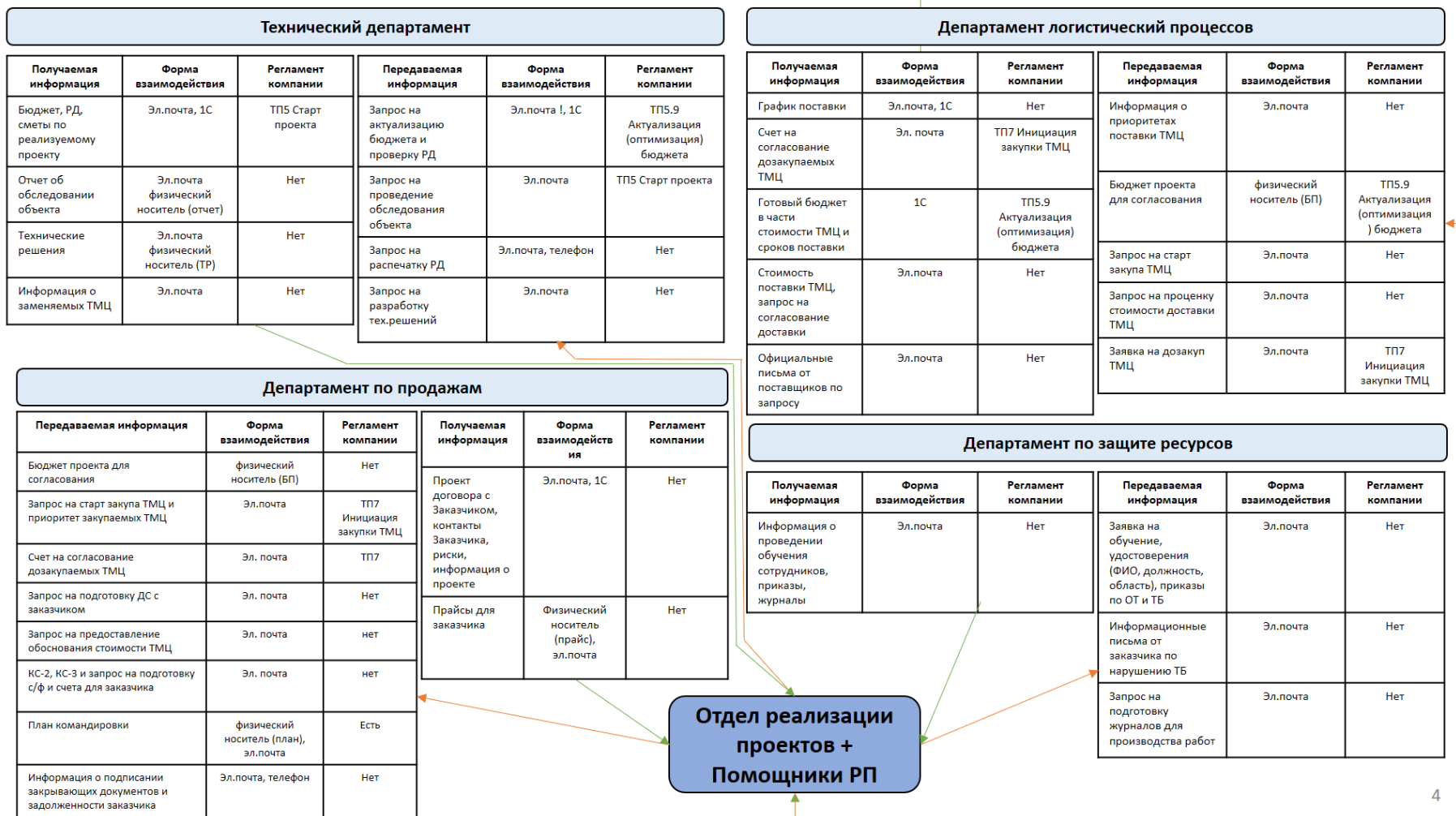


Корпоративная культура в компании

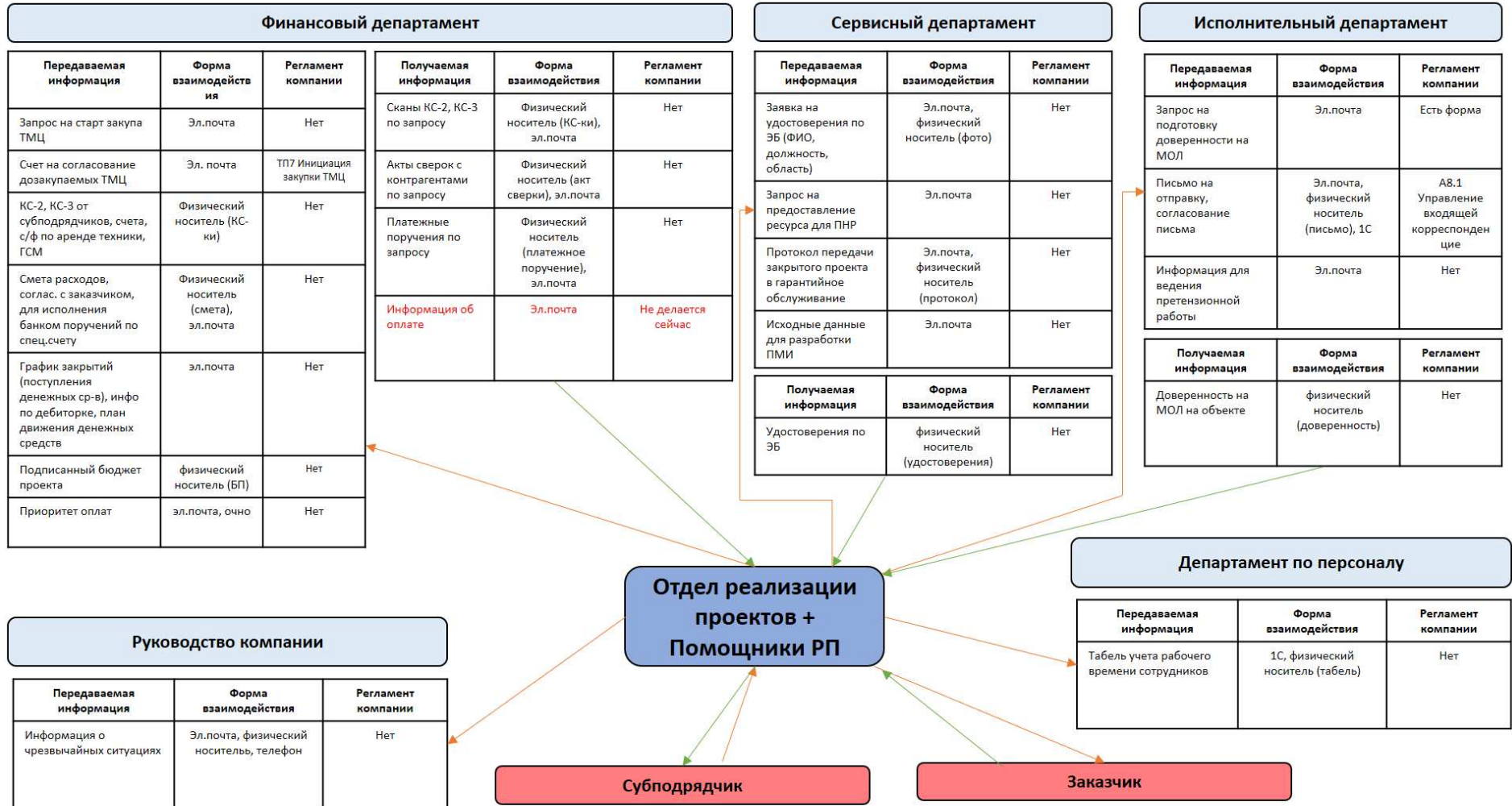


ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты опроса сотрудников производственного департамента о выполняемых функциях и взаимодействиях



Продолжение приложения Д



Продолжение приложения Д

Технический департамент

Передаваемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании	Получаемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании
Замечания к РД, сметам	Эл.почта	есть	Ответ на замену ТМЦ	Эл.почта	Есть
Технические характеристики заменяемой ТМЦ	Эл.почта	Есть	Информация о заменяемых ТМЦ для согласования с заказчиком	Эл.почта	Нет
Запрос на актуализацию бюджета	Эл.почта	Есть	Ответ на замечания к позициям в заказе покупателя	Эл.почта, 1С (заказ покупателя)	ТП7 Инициация закупки ТМЦ
Замечания к позициям в заказе покупателя	Эл.почта, 1С (заказ покупателя)	ТП7 Инициация закупки ТМЦ			
Запрос на распечатку РД	Эл.почта	Нет			
Запрос на замену ТМЦ	Эл.почта	Есть			

Департамент логистический процессов

Получаемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании	Передаваемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании
Информация о выезжающей технике (ФИО водителя, номер, марка авто)	Эл.почта	нет	Информация о перемещении ТМЦ на приобъектный склад	Эл.почта, 1С	нет
Счет на дозакупаемое ТМЦ	Эл.почта	ТП7 Инициация закупки ТМЦ	Расходные ордера на ТМЦ перемещаемые на склад Компании (возврат)	Эл.почта	Нет
Документы, подтверждающие качество ТМЦ	Эл.почта, физический носитель	Нет	Акты осмотра поступающего некачественного ТМЦ	Эл.почта, физический носитель	нет
Информация по замене артикулов, снятия с производства	Эл.почта	Нет	Запрос на предоставление документов, подтверждающих качество ТМЦ	Эл.почта	нет
Информация о поступившем ТМЦ	1С	Нет	Информация о МОЛ на объекте, ОС-15 (в случае субпрядчика)	Эл.почта	Нет
			Заявка на транспорт, заявка-запрос на спец.технику	Эл.почта	Есть форма

Производственно-технический отдел

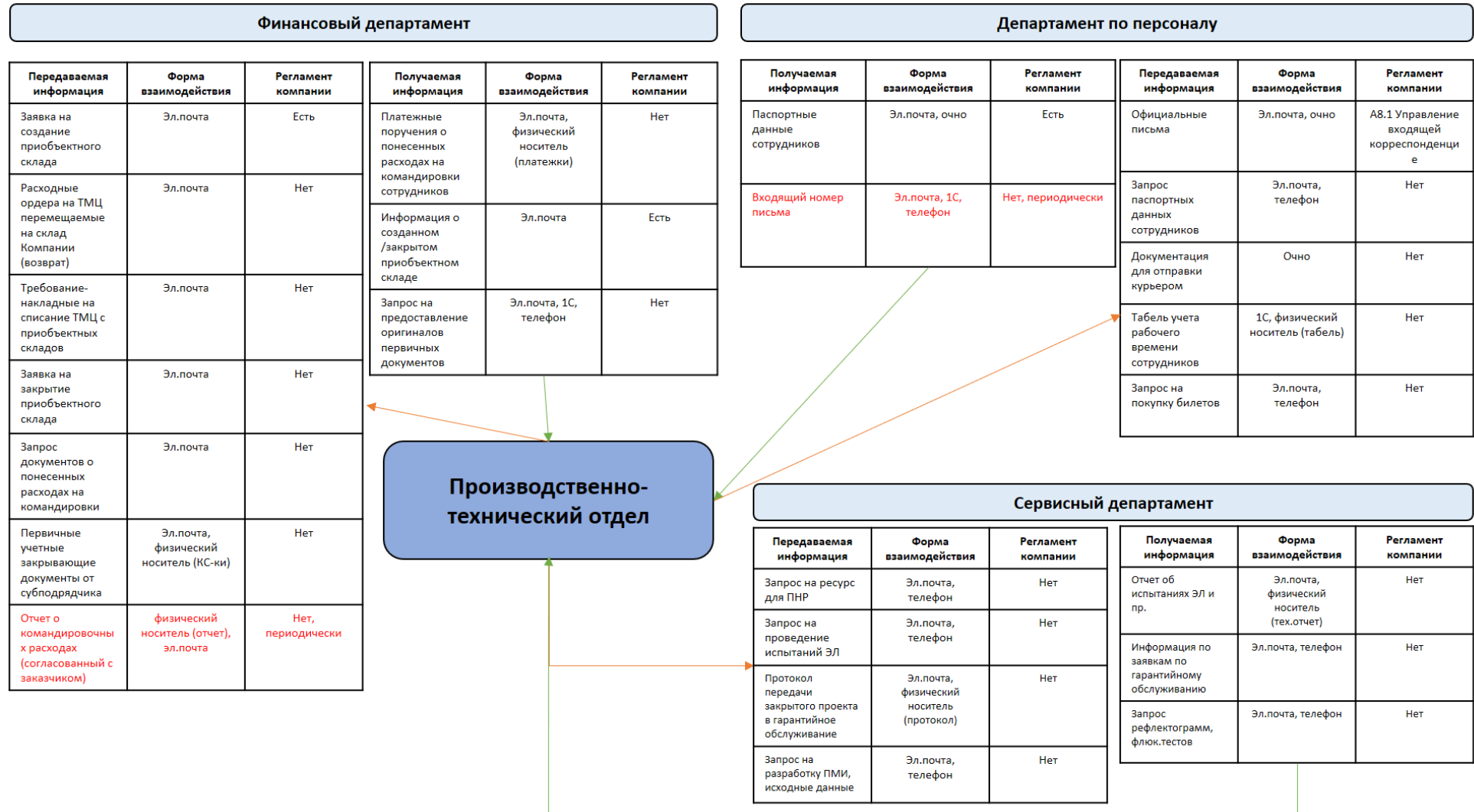
Департамент по продажам

Получаемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании	Передаваемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании
Информация о создании корректировки в заказе покупателя	Эл.почта	Есть форма, ТП7 Инициация закупки ТМЦ	Замечания к позициям в заказе покупателя	Эл.почта, 1С (заказ покупателя)	ТП7 Инициация закупки ТМЦ
Информация о созданном заказе покупателя	Эл.почта	ТП7 Инициация закупки ТМЦ	Сообщение о проверке заказа покупателя	Эл.почта, 1С (заказ покупателя)	ТП7 Инициация закупки ТМЦ
			Запрос на подготовку ТОРГ-12	Эл.почта	нет
			Оригиналы подписанных экземпляров ТОРГ-12	Физический носитель (ТОРГ-12)	нет
			Запрос на создание корректировки в заказе покупателя	Эл.почта	Есть форма, ТП7 Инициация закупки ТМЦ
			Требование-накладная	Эл.почта	Нет, не делается

Исполнительный департамент

Получаемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании	Передаваемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании
Доверенность	Физический носитель (доверенность)	Нет	Запрос на подготовку доверенностей	Эл.почта	Есть форма
			Информация для претензионной работы	Эл.почта	Нет

Продолжение приложения Д




Продолжение приложения Д

Заказчик, Субподрядчик

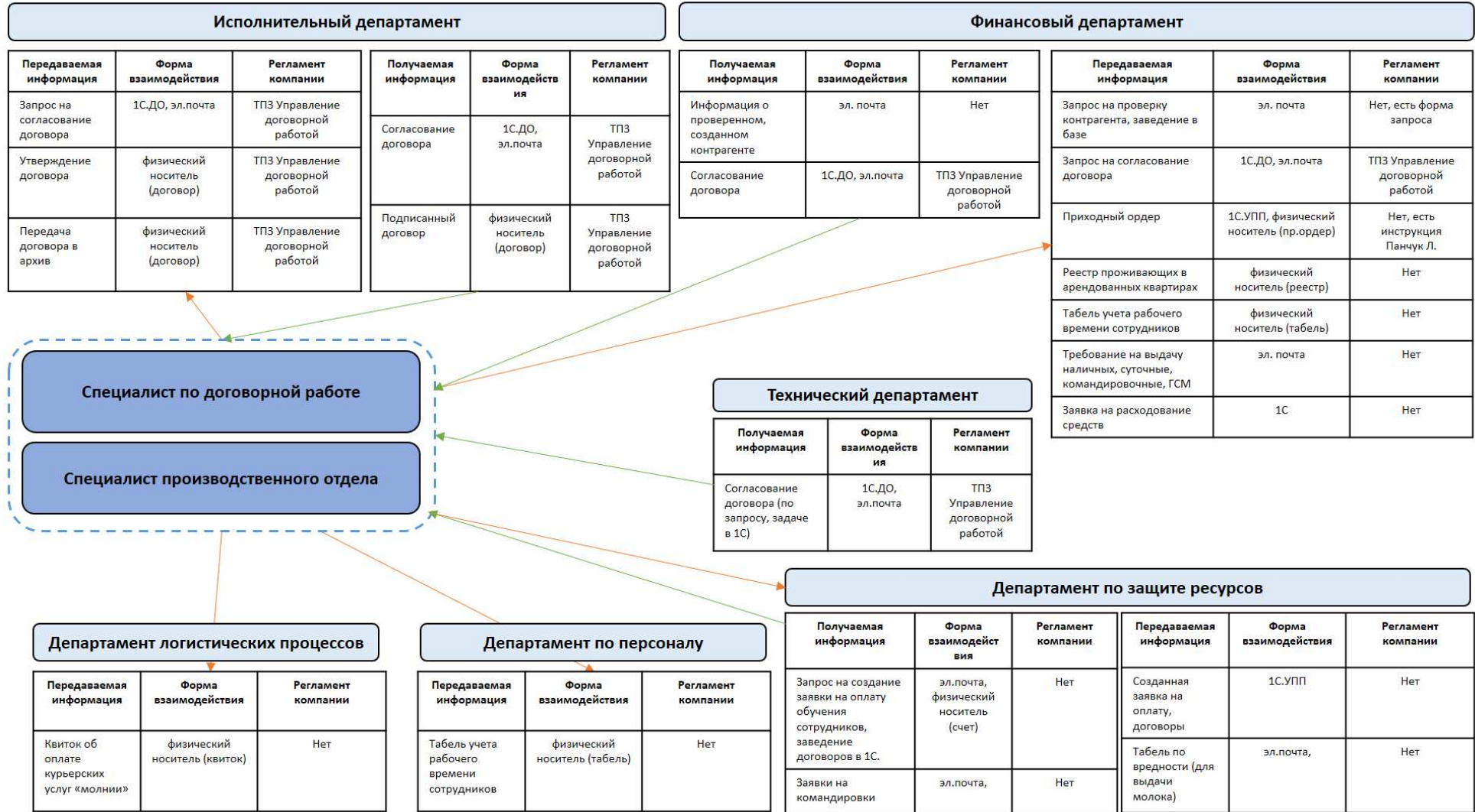
Передаваемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании	Получаемая информация	Форма взаимодействия	Регламент компании
Предложение о замене на аналог ТМЦ	Эл.почта, телефон	нет	Подписанные экземпляры ИД, КС-2, КС-3, КС-11, КС-14	Курьерская доставка, очно	Нет
Разрешительная и ИД, первичные учетные документы	Эл.почта, телефон	нет	Подписанные экземпляры ТОРГ-12	Курьерская доставка, очно	Нет
Запрос о требованиях к составу исполнительной документации	Эл.почта, телефон	нет	Счета на проживание командированных сотрудников	Эл.почта	Нет
Исполнительная документация	Эл.почта, физический носитель (ИД), телефон	нет	Форма ОС-15	Эл.почта, физический носитель	Нет
Информация о командировочных расходах (билеты, платежные поручения)	Эл.почта, телефон	нет	Ответы на официальные письма	Эл.почта	А8.1 Управление входящей корреспонденции
Информация о командированном персонале	Эл.почта	нет			
Ведомость объема работ					
Журналы производства работ					

Производственно-технический отдел

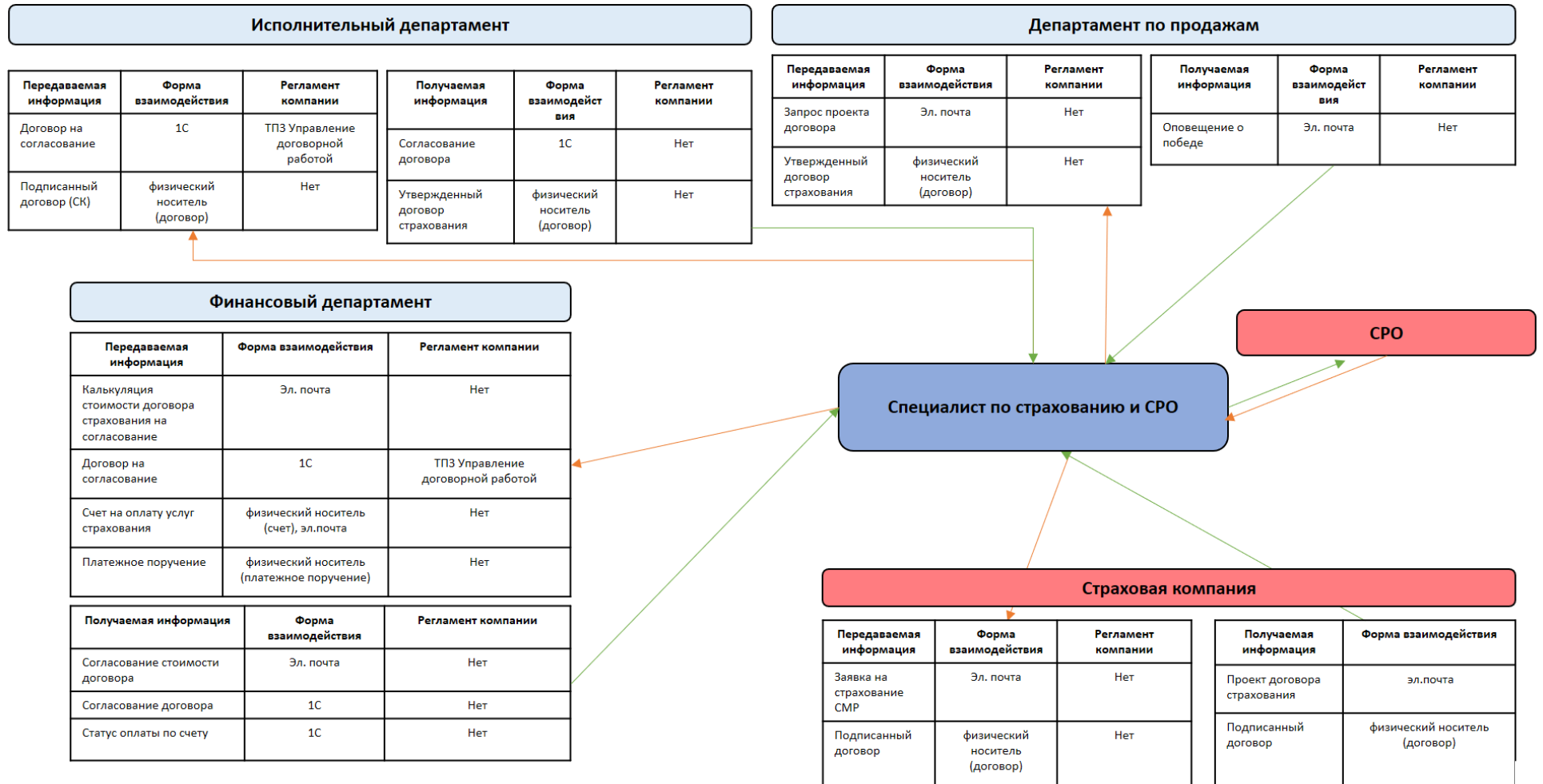


 Вся информация после предоставляется заказчику в официальных письмах

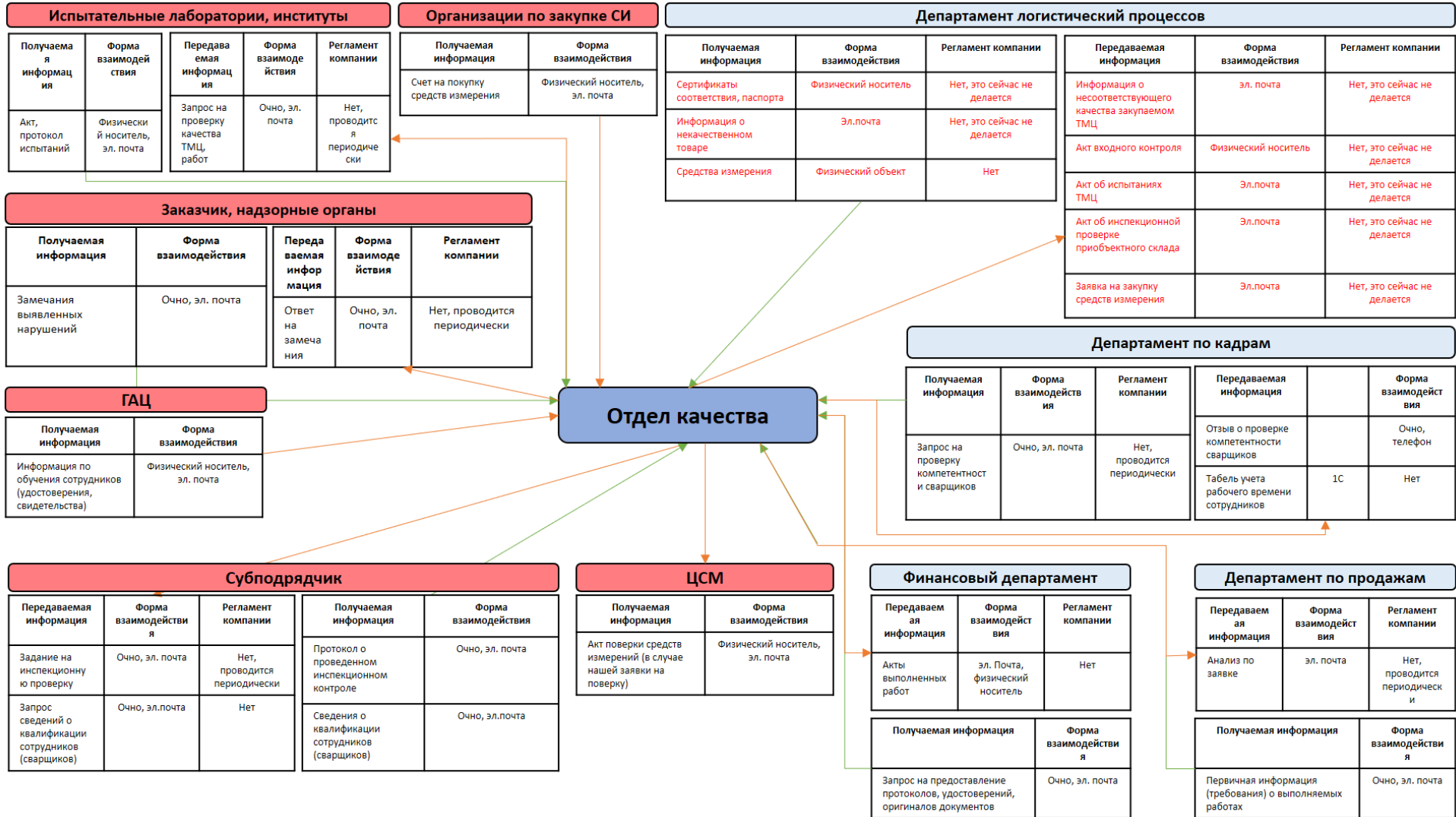
Продолжение приложения Д



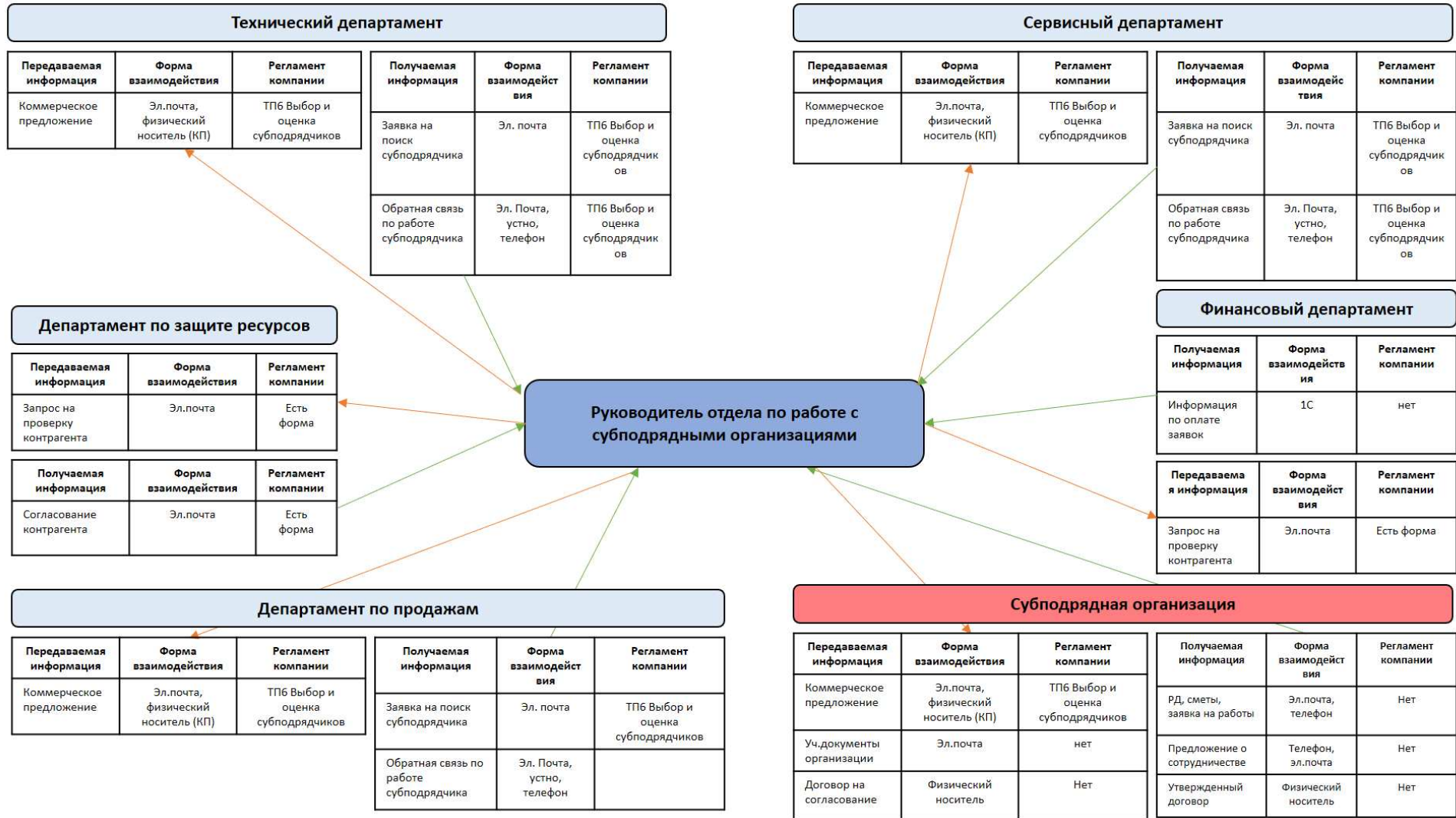
Продолжение приложения Д



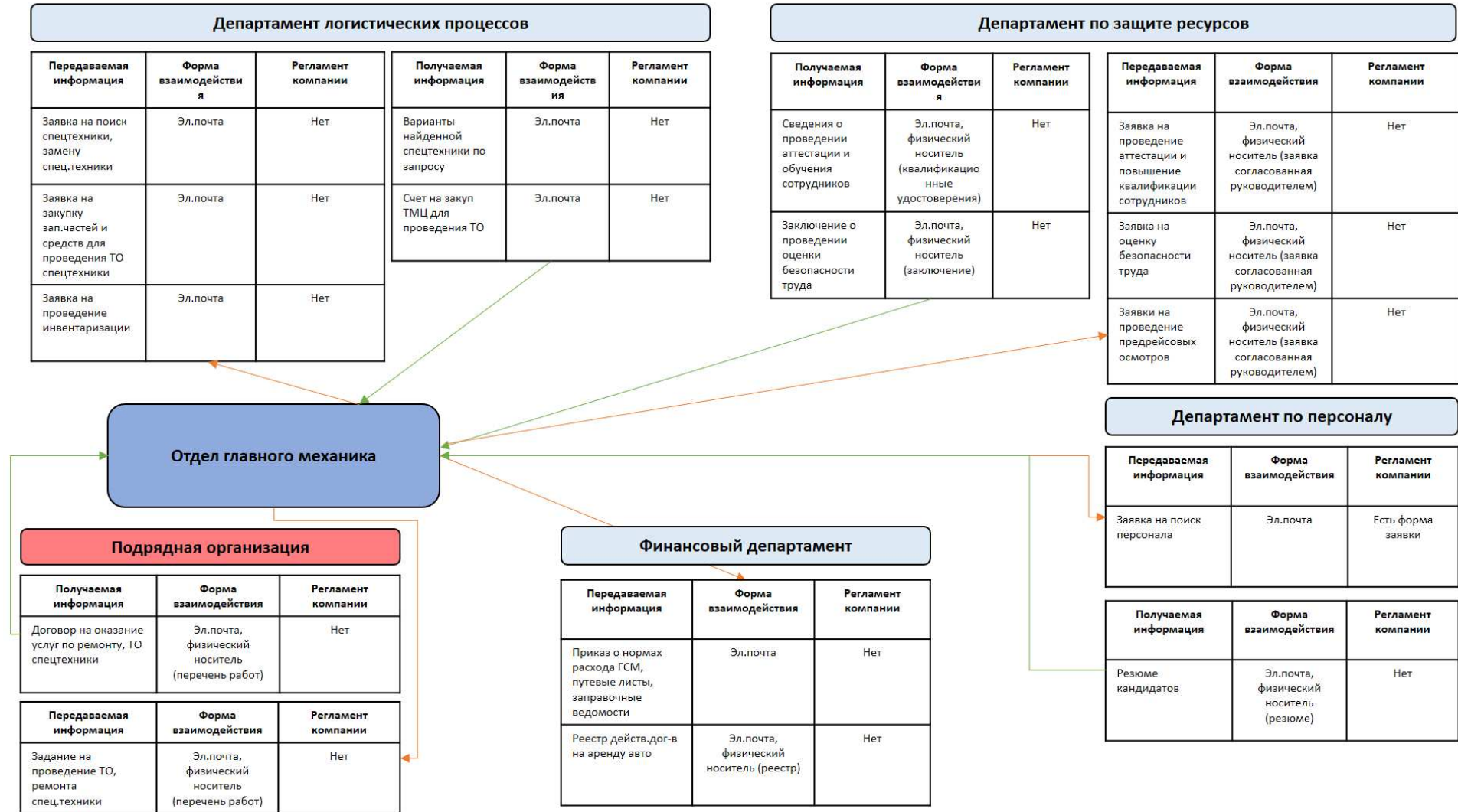
Продолжение приложения Д



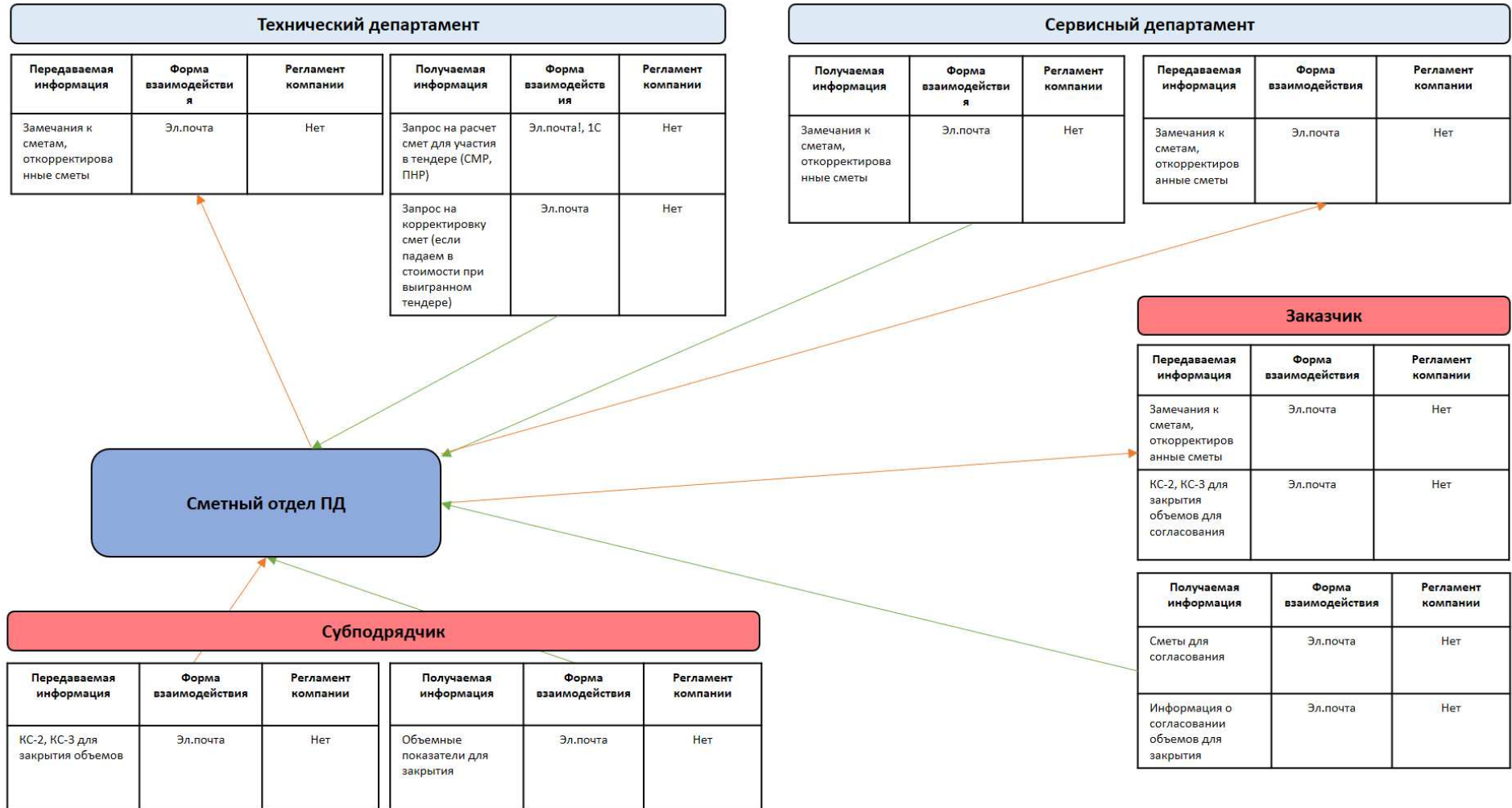
Продолжение приложения Д



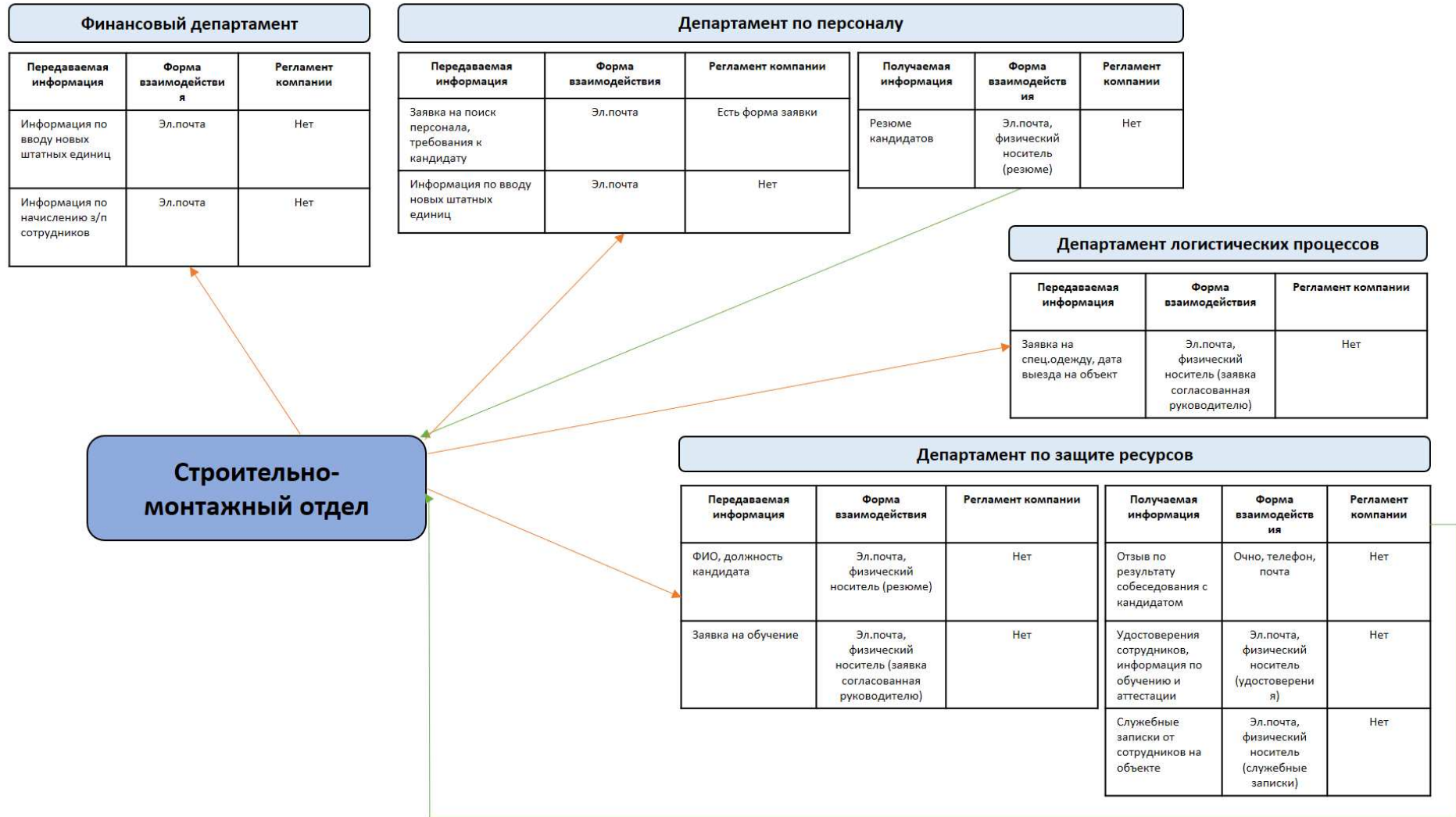
Продолжение приложения Д



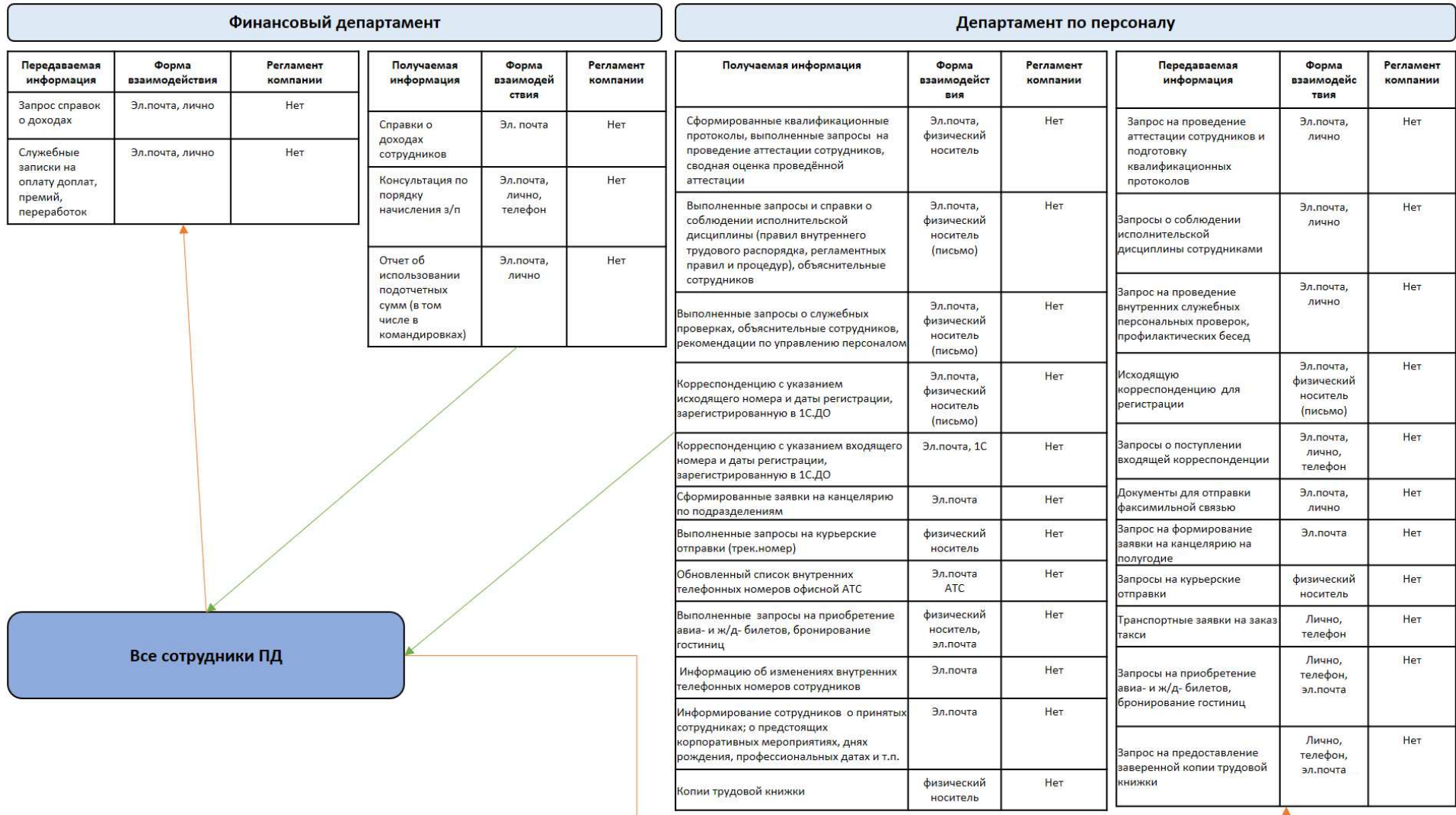
Продолжение приложения Д



Продолжение приложения Д



Окончание приложения Д



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Матрица ответственности сотрудников отдела поддержки производственных процессов

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Сбор и анализ информации о реализуемых проектах, в том числе изучение требований договоров с заказчиками и субподрядными организациями, определение рисков и необходимых ресурсов для реализации	А,І	R	R		
Формирование концепции проекта на стадии пред старта проекта, участие в процедуре старта проекта	А,І	R	R		
Сбор, актуализация и распределение необходимой информации между участниками проектной команды	А,С	R	R		
Осуществление координации работы проектной команды на протяжении всего жизненного цикла проекта	А,С	R	R		
Организация совещаний проектной команды проекта при необходимости. взаимодействие с РП, сбор информации о планируемых/выполненных объемах работы по реализуемым проектам и планируемых/закрытых объемах финансовых средств	А,С	R	R		

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Формирование отчетов о состоянии реализуемых проектов по запросу РП/вышестоящего руководства.	A,R	R	R		
Сбор информации у сотрудников Компании с целью мониторинга состояния поставленных задач и актуализации информации по задачам	A,I	R	R		
Взаимодействие с финансово-экономическим управлением Компании (ФЭУ), сбор информации по поступающим средствам по проектам	A,I	R	R		
Сбор информации о ресурсах на производственных площадках (человеческие ресурсы, материально-технические ресурсы и т.д.), осуществление мониторинга, внесение предложений по оптимизации ресурсов, подача заявок на ресурсы	A,I	R	R		
Помощь РП в составлении/составление субподрядных договоров, договоров ГПХ, договоров на аренду жилых помещений, дополнительных соглашений (далее ДС) к договорам	A,C	R	R		R

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Заведение на согласование в базе 1С.ДО договоров/ДС. Осуществление контроля за ходом согласования, оповещение ответственного за договор о результатах согласования, замечаниях согласующих лиц, внесение корректировок в договор/ДС в рамках своей компетенции	А, I				R
Печать и утверждение договоров/ДС у исполнительного/генерального директора. Подготовка и передача договоров/ДС в архив Компании (сканирование в формат PDF подписанного договора/ДС; вложение скана в карточку договора в 1С.ДО; приведение карточки договора в нужный вид перед сдачей в архив; сдача оригинала договора/ДС в архив)	А, I				R
Создание заявок на расходование денежных средств в базе 1С.УПП по договорам ГПХ и аренды жилых помещений, а также на канцелярию, покупку журналов учета и т.д. Заведение поступлений товаров и услуг в 1С.УПП по счет-фактурам и товарным накладным на покупаемую канцелярию, к приходным ордерам, осуществление контроля оплат	А, I				R

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Сбор и отправка документации в Обособленное подразделение Компании в г. Норильске	R,I		R		
Получение и передача получателям документации, отправляемой сотрудниками Обособленного подразделения Компании в г. Норильска подразделениям Компании по описи документации	R,I		R		
Подготовка проектов официальных писем, согласование в базе 1С.ДО, контроль отправки контрагентам. Ведение реестра официальной переписки по проекту	I,A	R	R		
Согласование проектов официальных писем, проверка орфографии и правил оформления, установленных в Компании	A, R	I	I		
Осуществление контроля за входящей/исходящей корреспонденцией по реализуемым проектам, распределение задач в базе 1С.ДО по исполнению документации	A, C	R	R		I
Взаимодействие с субподрядными организациями с целью получения первичных учетных документов, форм КС-2, КС-3 и т.д. для закрытия объемов	A, C	R	R		I
Направление закрывающих документов КС-2, КС-3 и т.д. для проверки в сметный отдел Производственного департамента (далее ПД)	A, C	R	R		I

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Контроль своевременного получения документов по Договорам с субподрядными организациями (счетов, с/ф, товарных и товарно-транспортных накладных, доверенностей, приказов ответственных лиц, актов приема-передачи и иных документов, необходимых для сопровождения выполнения работ)	А, С	Р	Р		І
Ведение реестра оплат субподрядным организациям, информирование РП, Специалиста по работе с субподрядными организациями	А, С	Р	Р		І
Сбор информации по затратам проекта для актуализации бюджета по запросу РП/высшего руководства	А, С	Р	Р		І
Сбор информации у РП о планируемых/выполненных объемах работы по реализуемым проектам и планируемых/закрытых объемах финансовых средств	А, С	Р	Р		
Помощь РП в заполнении плана закрытий по проектам	А, С	Р	Р		
Отправка заявки на предоставление трудового ресурса под проект по запросу РП	А, С	Р	Р		

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
Отправка заявки на обучение, спецодежду	А, С	Р	Р		
Взаимодействие с руководителями проектов (далее РП), начальниками участков, мастерами – сбор информации о фактически отработанном времени сотрудников на производственных участках	А, I			Р	
Сбор документации (заявления об отпуске, больничные листы и т.д.) у сотрудников СМО ПД для предоставления в отдел кадров (далее ОК)	А, I			Р	
Согласование подготовленного табеля учета рабочего времени с ОК	А, I			Р	
Взаимодействие с сотрудниками СМО ПД, ведение табеля учета рабочего времени сотрудников СМО ПД по проектам, передача подготовленного табеля учета рабочего времени в бухгалтерию (ФД).	А, I			Р	
Оформление и отправка заявки административным секретарям на покупку билетов для сотрудников, контроль покупки билетов, передача сотрудникам	А, I			Р	
Корректировка даты уезда/приезда сотрудников ПД из командировок. Передача информации в ОК	А, I			Р	
Осуществление контроля за временем, местом нахождения сотрудников ПД в командировке	А, I			Р	

Продолжение приложения Ж

Должность	Начальник ОППП	Помощник РП	Специалист- координатор ОППП	Специалист ОППП	Специалист по договорной работе
Функции					
При необходимости продление командировки сотрудникам ПД, формирование заявки на продление командировочных расходов (суточных), передача требований в бухгалтерию (ФД)	А, I			R	
Оформление требований на непредвиденные расходы по запросу сотрудников ПД, согласование непредвиденных расходов с руководителями ПД и финансовым директором (ФД). Передача требований в бухгалтерию (ФД)	А, I			R	
Оформление требований на выдачу талонов горюче-смазочных материалов (ГСМ) по запросу сотрудников ПД, отправление талонов на производственные участки, передача ответственному лицу	А, I			R	
Получение документации от сотрудников ПД и отправление на производственные участки через транспортную компанию	А, I			R	
Формирование отчетов о состоянии реализуемых проектов по запросу РП/вышестоящего руководства	А, R	I	I	I	I
Участие во внутрикорпоративных планерках, совещаниях, встречах	А, R	R	R	R	R

«R» (Responsible) – исполнитель функции, процесса, на нем лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется «Утверждающим»;

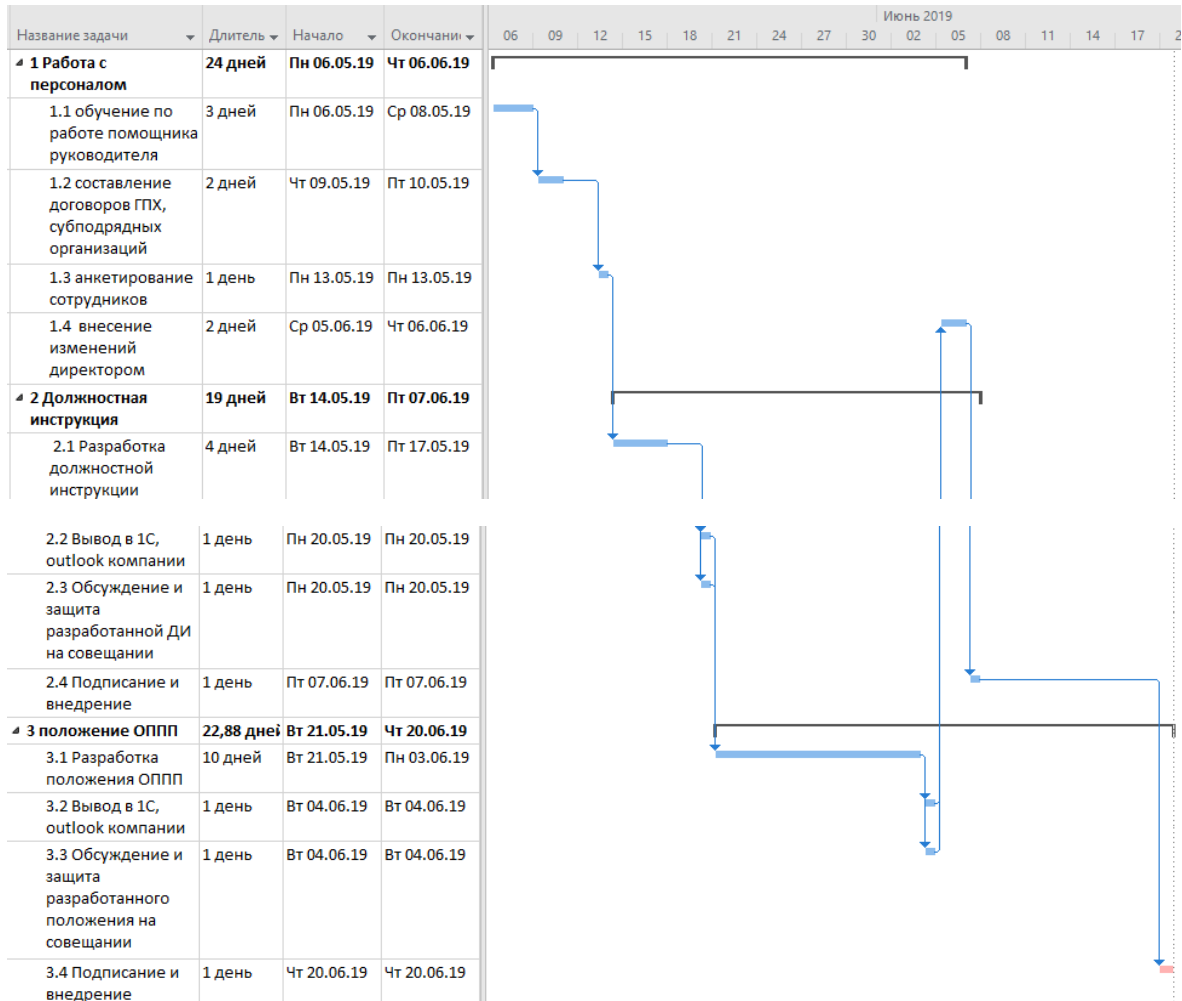
Окончание приложения Ж

«A» (Accountable) – утверждающий, у каждого процесса, функции должен быть ответственный. Перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето;

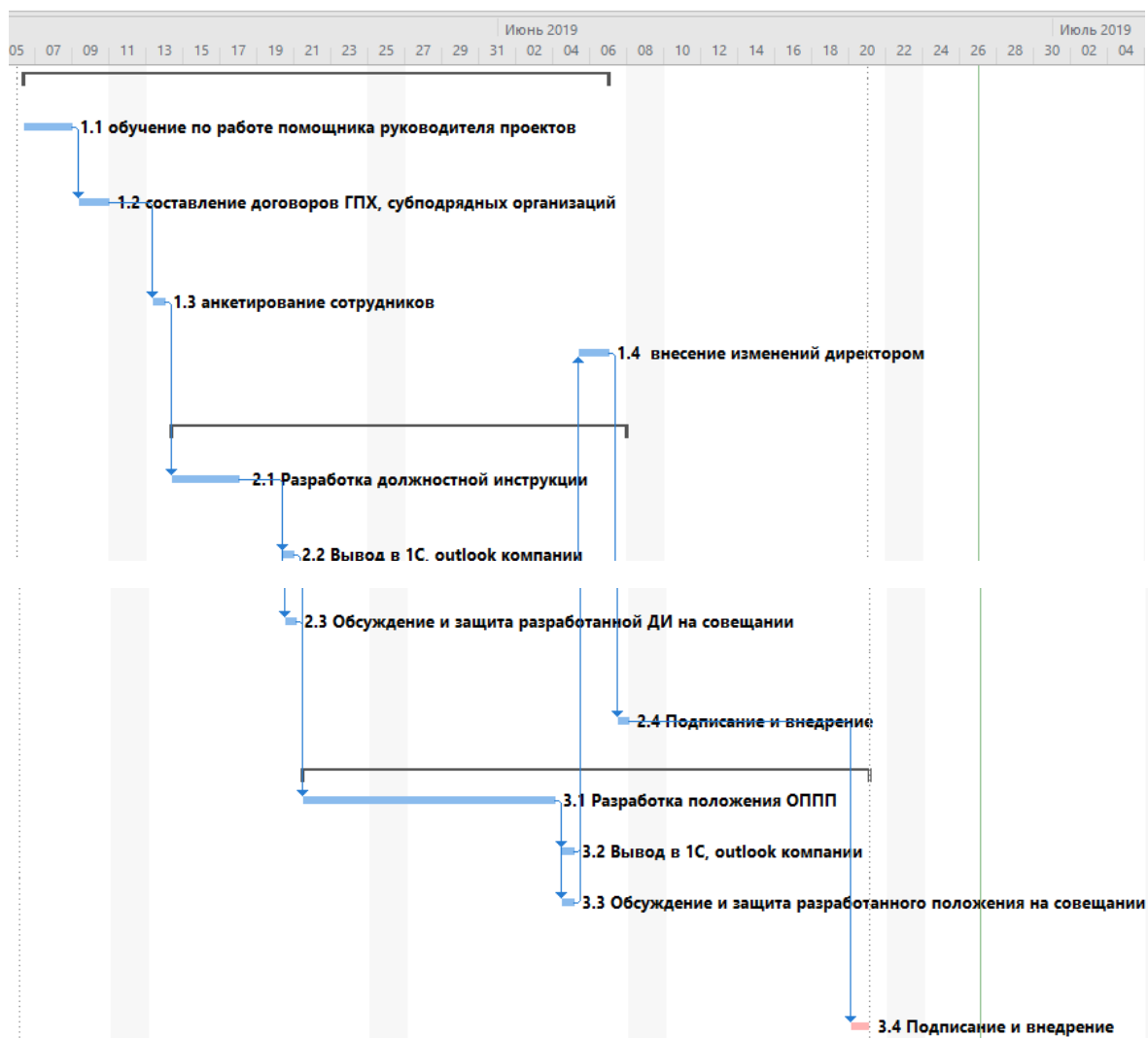
«C» (Consulted) – консультант осуществляет консультацию и согласование принимаемых решений;

«I» (Informed) – информируемый, к нему поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л Диаграмма Ганта



Продолжение приложения Л



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

«СЛ» СЛ 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
(на примере «Синтез-Н»)

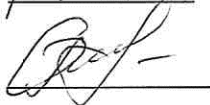
Научный
Руководитель



ст. преподаватель

Н.Г. Макуха

Выпускник



С.Е. Ромашкин

Красноярск 2019