

Организационное проектирование

A stylized illustration of two hands, one from the left and one from the right, reaching towards each other. The hands are rendered in a light teal color with a soft, painterly texture. The background is white.

Апрель 2020 года

Долгая Ангелина Алексеевна, к.э.
н., доцент

Не хороший товар делает фирму-победителя, а фирма-победитель делает товары - победители.

Ключ - люди и правильные управленческие системы.

Загадка



Что это изображено?

Задачи, которые мы решим с помощью процессов

- Ориентированность на клиента
- Распределение ответственности между сотрудниками
- Определение точек контроля
- Оценка эффективности сотрудников
- Понимание логики собственного бизнеса независимо от его размера и этапа ЖЦ

**Бизнес-процессы
существовали всегда 😊 и
будут существовать всегда**

Но почему-то руководители ими не

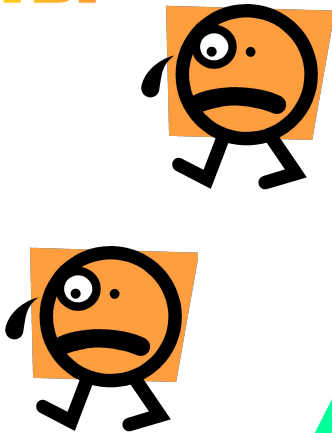
ПОЛЬЗОВАЛИСЬ 😞

Разделение труда

- **Адам Смит** (*булавочная фабрика*)
- **Генри Форд** (*производственный конвейер*)
- **Альфред Слоун, General Motors**
(*функциональное разделение управления*)

Функциональное разделение

Клиенты



РУКОВОДСТВО

бухгалтерия

кадров Отдел

производственный

технический отдел

плановый отдел

отдел снабжения

Основные недостатки функционального подхода к организации деятельности

- Отсутствие понимания внутренних результатов и их взаимосвязи, также как связи с конечным результатом деятельности
 - Разбиение технологии выполнения работы на отдельные, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными подразделениями
 - Отсутствие цельного описания технологий выполнения работы
- Отсутствие всеобщей ориентации на клиента, как внешнего, так и внутреннего
- Отсутствие оперативной гибкости в компании
 - Медленно, с заторами, проходящая информация
 - Задержки в принятии решений
- Неэффективность информационной поддержки, обусловленная «лоскутной» автоматизацией деятельности
- Сложность мотивации из-за отсутствия результата работы

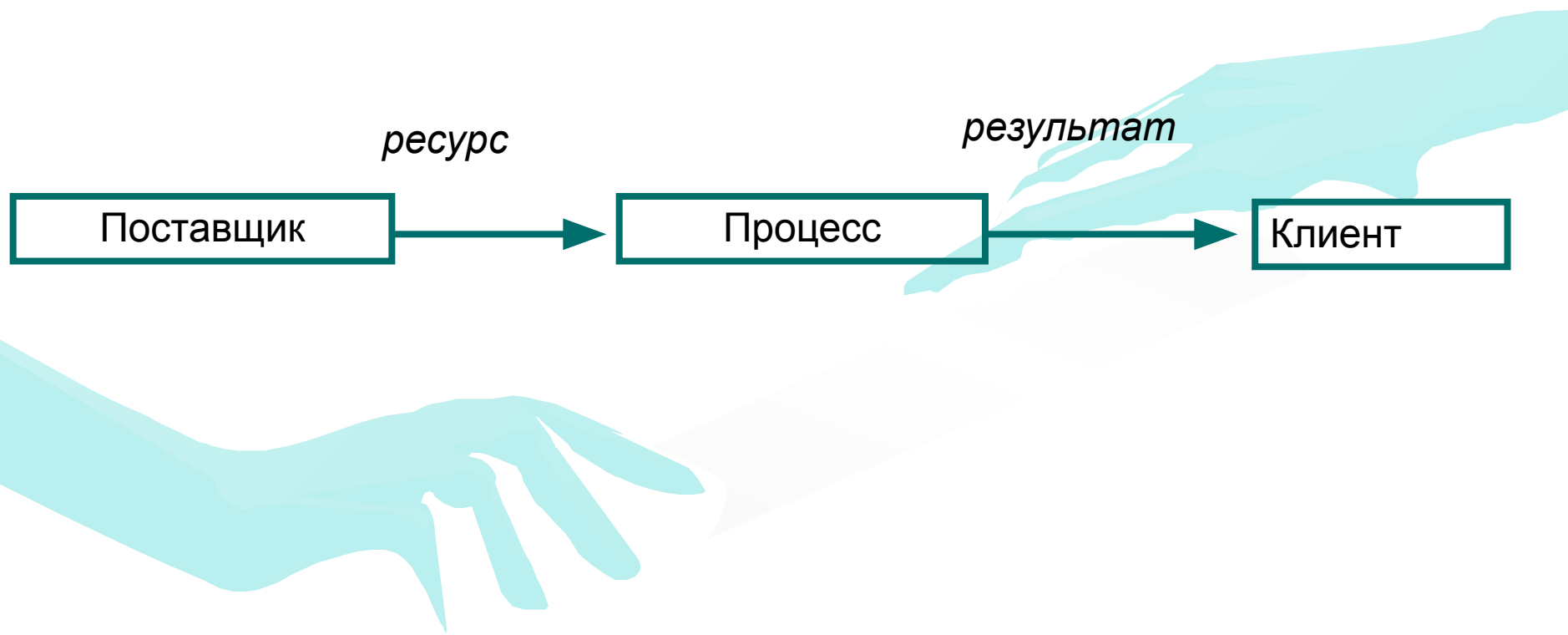
Основные задачи, решение которых невозможно без выделения и описания процессов

- Внедрение систем управления качеством на базе стандартов ISO 9000
- ТИРАЖИРОВАНИЕ бизнеса (отдельных подразделений) или работ
- Внедрение ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ для управления бизнесом
- Оптимизация организационных структур управления
- Внедрение систем управления отношений с клиентами
- ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ

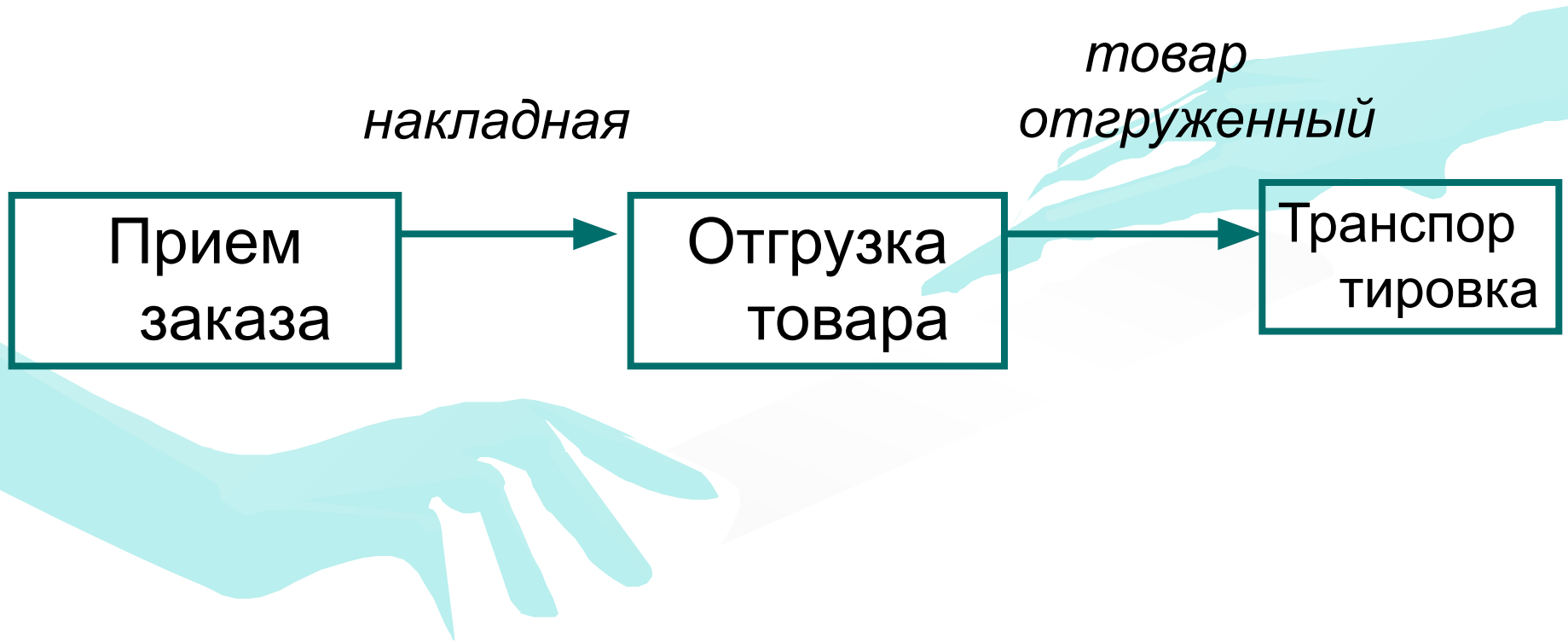
Что такое процесс?

Бизнес-процесс – это деятельность по преобразованию входящих ресурсов в продукт, имеющий ценность для потребителя.

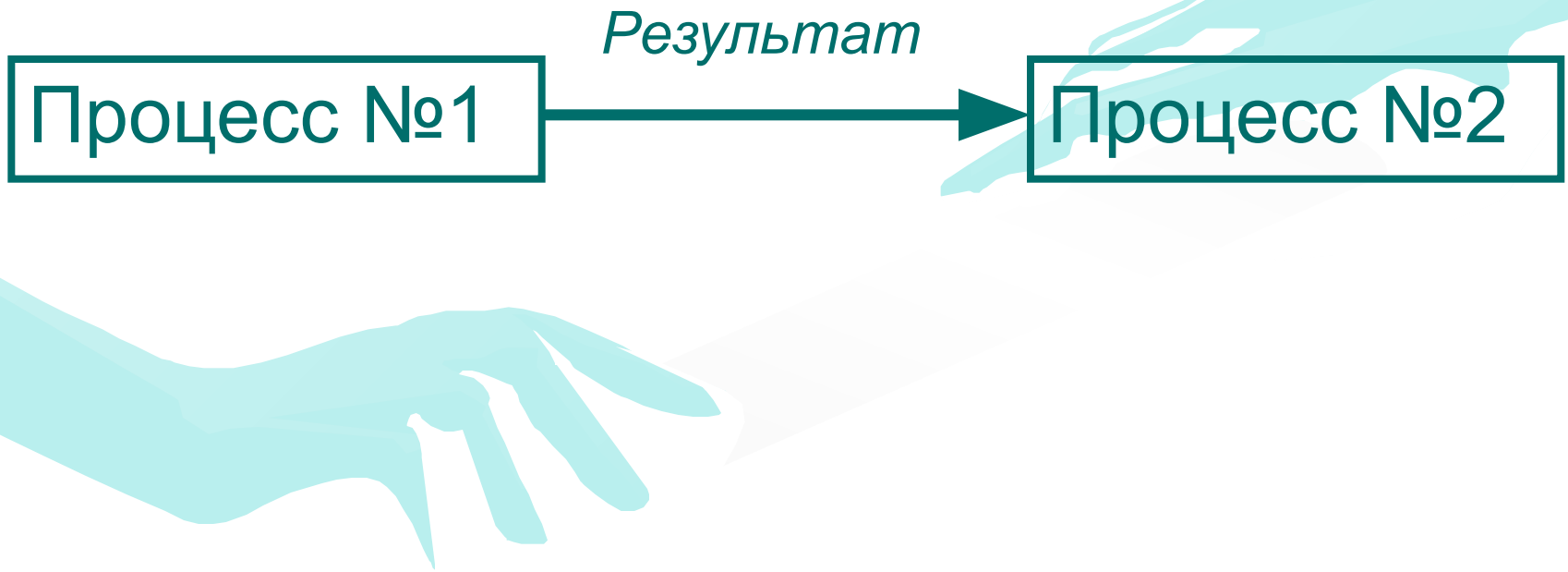
Границы процесса



Границы процесса «Отгрузка товара»



Основа успеха



Практическое задание №1

Определите границы процессов
«Прием заказа» и «Обеспечение
персоналом»

- Первичный результат?
- Первичный клиент – процесс?
- Первичный ресурс?
- Первичный поставщик – процесс?

Структуризация компании

Эффективно построенные системы
управления (оргструктура, оплата и мотивация,
планирование)

— это системы, построенные на
объективно существующих в
компании процессах

Процессы предприятия

- Основные
- Обеспечивающие
- Управляющие

Как выделить основные процессы?

- Основные процессы связаны с работами по преобразованию сырья в потребительскую стоимость, ценную для внешнего клиента компании (М. Портер).

Что такое потребительская ценность?

- Предложение ценности - это выгоды, которые получает клиент от потребления нашей продукции
- Ценность товара/услуги может быть определена только конечным потребителем.

Как выделить основные процессы?

- Основные процессы создают потребительскую ценность

Элементы
потребительской
ценности

The diagram consists of two teal rounded rectangular boxes connected by a grey arrow pointing from left to right. The left box contains the text 'Элементы потребительской ценности' and the right box contains 'Основные процессы'. The background features faint, stylized illustrations of hands in shades of teal and grey, one on the left and one on the right, as if holding or presenting the boxes.

Основные
процессы

Потребительская ценность кулинарной продукции

ЭЛЕМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СТОИМОСТИ	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ
Сама замороженная кулинарная продукция	Производство замороженной кулинарной продукции
Вкус продукции, соответствующий цене	Развитие и поддержание вкуса продукции
Оптимальная линейка продукции	Формирование ассортимента продукции
Разумность цены продукции	Расчет оптимальной цены
Безопасность продукции, подтвержденная сертификатами	Контроль и подтверждение качества продукции
Удобство упаковки	Развитие упаковки
Возможность получить товар на рампе торговой сети	Доставка продукции покупателям
Известность торговой марки у конечного потребителя (населения)	Продвижение товара

Практическая работа №2

- Определите потребительскую ценность вашего товара или услуги (*рабочая тетрадь*)
- Сформулируйте основные процессы для каждого элемента потребительской ценности

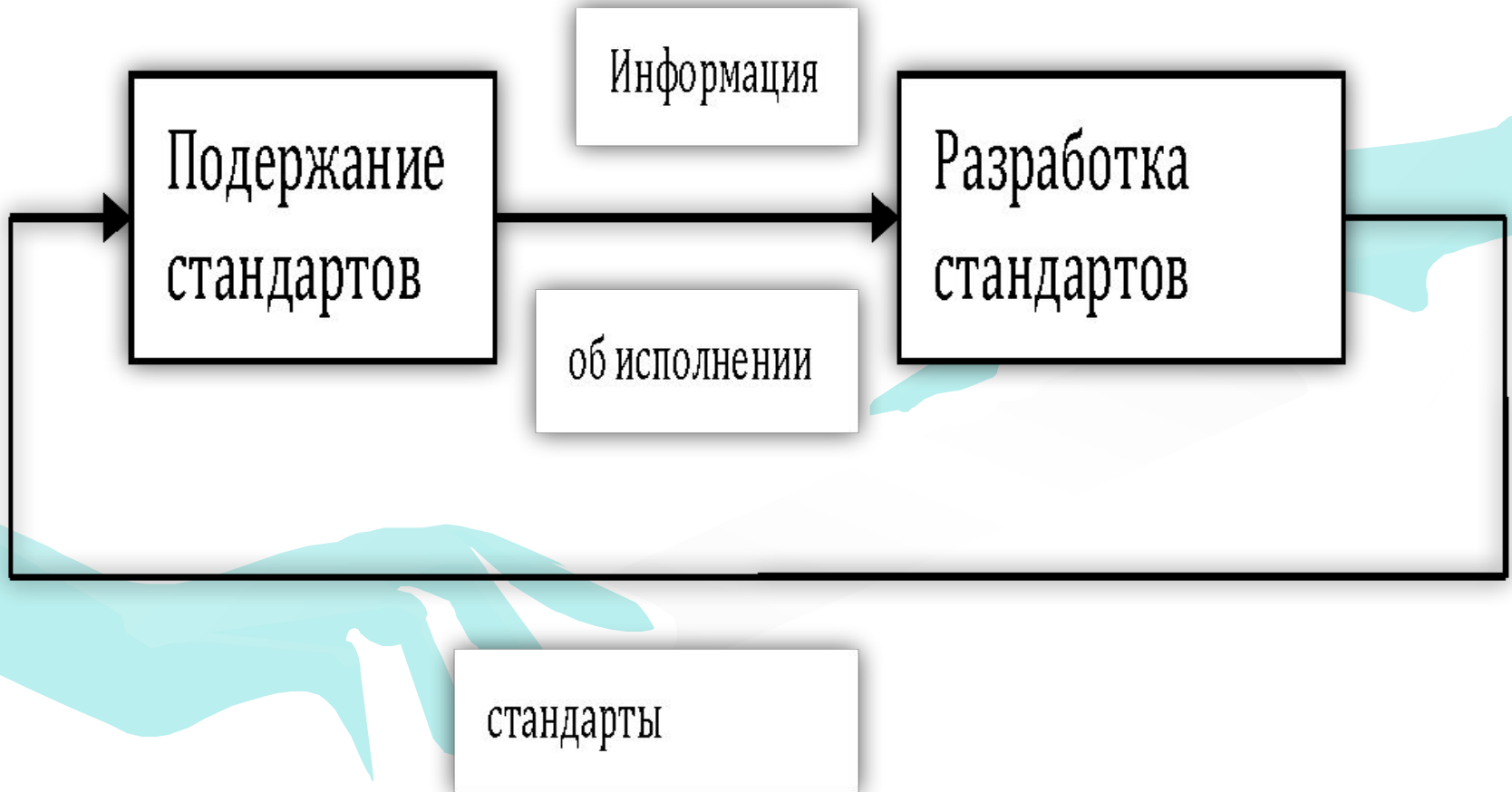
Обеспечивающие процессы

обеспечивают существование основных процессов. Обеспечение деятельности связано с **доставкой ресурсов**, необходимых для функционирования основных процессов в срок и к необходимому месту.

Поэтому, составляя перечень процессов, действующих на предприятии, необходимо ориентироваться на ресурсы, потребляемые при создании добавленной стоимости. Это могут быть:

- Обеспечение финансами;
- Обеспечение трудовыми ресурсами;
- Содержание оборудования и машин;
- Эксплуатация зданий и сооружений;
- Обеспечение информацией и связью;
- Обеспечение топливом/энергией/системами жизнеобеспечения.

Процессы управления



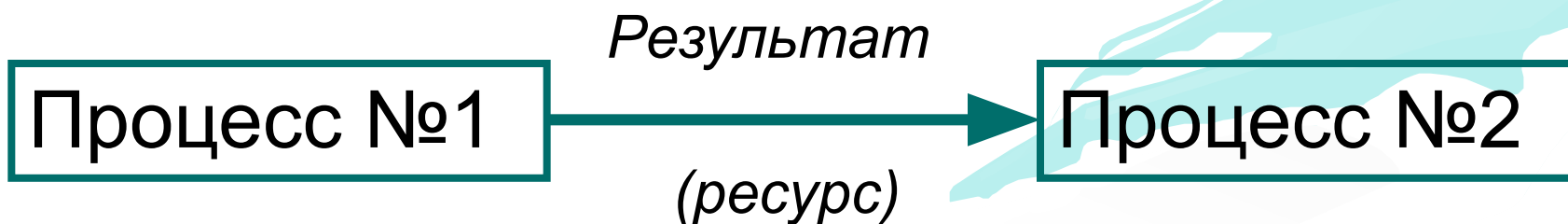
Практическое задание №3

- Сформулируйте процессы Вашего бизнеса
 - Основные (ориентируясь на потребительскую ценность и цепочку добавленной стоимости)
 - Обеспечивающие
 - Управляющие

Новое в теории управления

Бизнес-процесс становится не просто термином, а **объектом управления**

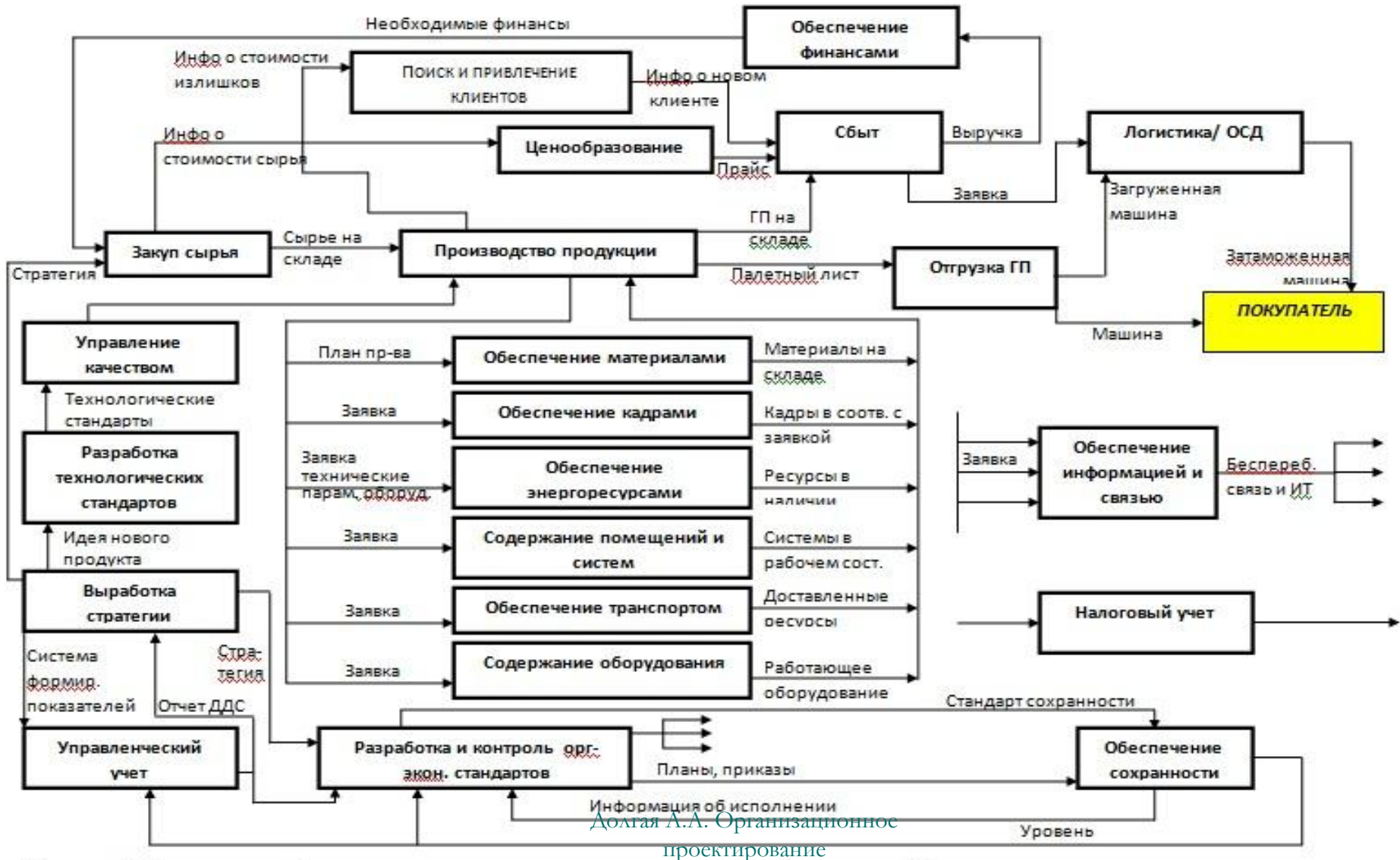
Результаты процесса



Результаты процессов сетевой компании розничной торговли

Наименование процесса	Результат процесса
Закуп товара	Договор
<i>Ценообразование</i>	???
Доставка (распределение) товара	Товар на полке, доставленный вовремя
Мерчендайзинг	Стандарт выкладки
<i>Продажи в магазине</i>	???
Обеспечение трудовыми ресурсами	Работающий персонал в необходимом количестве и необходимой квалификации
Обеспечение финансовыми ресурсами	Удовлетворенная потребность в оборотных средствах и инвестициях
Мониторинг внутренней среды	Информация о соответствии плану
Поддержание стандарта деятельности	Информация о необходимости изменений
Мониторинг внешней среды	Информация об изменениях внешней среды
<i>Выработка стратегии</i>	Долгая А.А. Организационное проектирование ???

Процессная оргструктура



Организационная процессная структура

Организационная структура управления
бизнесом в форме схемы выстраивается на
основе

«Таблицы взаимосвязи процессов»

Взаимосвязь процессов рыбообрабатывающего предприятия

ПРОЦЕСС-ПОСТАВЩИК	РЕСУРС	ПРОЦЕССЫ	РЕЗУЛЬТАТ	ПРОЦЕСС-КЛИЕНТ
Производство	Информация об излишках	Поиск и привлечение клиентов	Информация о новом клиенте	Сбыт
Обеспечение финансами / Выработка стратегии/ Сбыт	Финансы / Стратегия / Прогноз продаж	Закуп сырья	Сырье на складе	Производство
Закуп сырья	Информация о стоимости сырья	Ценообразование	Прайс	Сбыт
Закуп сырья	Сырье	Производство продукции	Готовая продукция на складе на паллетах	Отгрузка ГП
Производство	Паллетные листы	Отгрузка готовой продукции	Загруженная машина	Логистика / Покупатель
Производство	ГП на складе / Заявки от покупателей	Сбыт	Выручка	Обеспечение финансами
Производство / Отгрузка / Обеспечивающие процессы	Заявка	Обеспечение кадрами	Кадры в необходимом количестве	Производство / Отгрузка / Обеспечивающие процессы
Сбыт / Филиал	Бюджет поступлений	Обеспечение финансами	Финансы в необходимом количестве	ВСЕ ПРОЦЕССЫ
Производство	План производства	Обеспечение вспомогательными материалами	Вспомогательные материалы на складе	Производство
Производство	Технические параметры / Заявка на ремонт	Обеспечение энергетическими ресурсами	Необходимые ресурсы	Производство
Сбыт	Заявка	Логистика / Оформление сопроводительных документов	Затаможенная машина	Покупатель
Производство	Заявка	Обеспечение и содержание производственного оборудования	Работающее оборудование	Производство
Производство	Заявка	Содержание эксплуатационных систем и помещений	Эксплуатационные системы и помещения в рабочем состоянии	Производство
ВСЕ ПРОЦЕССЫ	Заявка	Долгая А.И.Т. Организация проектирование Обеспечение связью и ПО	Бесперебойная связь	ВСЕ ПРОЦЕССЫ

Практическое задание №4

Таблица взаимосвязи процессов


Поставщик	Первичный ресурс	Процесс	Первичный результат	Клиент

Задание №5 Матрица ответственности по процессам (И/О)

Должность Процесс					

Что мы можем получить от Матрицы процессы/подразделения

- Четкое распределение ответственности
- Подготовка Должностных обязанностей
- Привязка результатов к оплате труда (аккордная форма оплаты)
- Мотивация сотрудников на результат



Невозможно управлять тем, что
нельзя измерить.

Что измерять?



Зачем измерять бизнес-процессы?

- Оценка работы сотрудников и команд, и, как следствие - мотивация
- База для улучшения процессов
- Следить за здоровьем бизнеса, пока он жив)

Правила измерения

Измеряем Эффективность

ТО ЕСТЬ:

Результат *(качество как соответствие)*

Затраты *(деньги и время)*

Метрики процессов розничной торговли

ПРОЦЕССЫ	РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ
Логистика	Товар на полке в соответствии с ассортиментом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент заполнения ассортимента на полке 2. Оборачиваемость запасов 3. Затраты по процессу по каждой категории на 1 паллету
Продажи в магазине	Товар проданный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Издержки по отношению к товарообороту магазина 2. Динамика удовлетворенности клиентов магазина
Формирование товарного портфеля	Ассортиментная матрица	<ol style="list-style-type: none"> 1. Динамика товарооборота 2. Динамика средней покупки по формату
Ценообразование	Цена	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маржинальный доход по категории
Мерчендайзинг	Планограмма	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарооборот с 1 кв.м торговой площади 2. Наличие работающей планограммы в каждом магазине

Практическое задание №6

ПРОЦЕССЫ	ПЕРВИЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ