

Бизнес - кейс

<http://www.e-xecutive.ru/education/cases/746472/>

Описание проблемы

«Финансово-строительная компания» – динамично развивающаяся организация с десятилетним опытом на строительном рынке. Основная сфера деятельности компании – строительство крупных промышленных и гражданских сооружений, оказание услуг в области инвестиционного проектирования, управления строительными проектами и строительного консалтинга в партнерстве с российскими и иностранными проектными, строительно-монтажными организациями и предприятиями по производству строительных материалов и конструкций. Общестроительные работы выполняются собственными силами, специальные работы – с привлечением субподрядчиков. Организация участвует в тендерах, заключает договора, разрабатывает рабочую документацию, организует общестроительные и специальные работы.

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

Функции работников (файл MS Excel)

<http://www.fd.ru/images/2008/portal/05%20May/case/Functions.xls>

Справиться с несколькими проектами сразу при такой организации работы становится сложно уже сейчас. Компания стремится к развитию, поэтому количество одновременно выполняемых проектов будет расти, и в будущем возможно увеличение штата. В настоящее время разрабатывается оргструктура «Финансово-строительной компании». Скорее всего, для оптимального решения задач организации подойдет матричная структура.

Планируемая оргструктура компании (файл MSWord)

<http://www.fd.ru/images/2008/portal/05%20May/case/fskstructure.doc>

Задача

Как организовать структуру «Финансово-строительной компании» и перераспределить нагрузку на административно-управленческий персонал, чтобы исключить дублирование функций, обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

Решение

Цель решения – выстраивание эффективной системы управления компанией

Факторы – рост рынка и оборотов компании

Задачи:

1. Исключить дублирование функций
2. Обеспечить равномерную нагрузку на персонал
3. Обеспечить на высоком уровне корпоративный дух и взаимоотношения в коллективе
4. Провести организационные изменения.

Методика проведения изменений:

1. Анализ функций, выполняемых работниками
2. Анализ эффективности организационной структуры
3. Проектирование технологии работы предприятия
4. Разработка схемы процессов 1 и 2 уровня
5. Разработка регламентов работы
6. Разработка системы мотивации
7. Разработка системы отчетности.

Описание результатов решения:

1. В предложенной таблице функций работников - заменить «+» на 1 и просчитать объем выполняемых функций по столбцам.

Таким образом, получилась следующая картина:

№ пп	Наименование должности	Кол-во функций
1.	Главный бухгалтер	31
2.	Бухгалтер	28
3.	Ст. Инженер ПТО	18
4.	Системный администратор, инженер ПТО	15
5.	Финансист	14
6.	Секретарь	13
7.	Экономист	12
8.	Инспектор по кадрам	11
9.	Бухгалтер	9
10.	Инженер ПТО	7
11.	Снабженец	4
12.	Снабженец	4
13.	Снабженец	3
14.	Специалист ПТО	2
15.	Юрист	2
16.	Пом. Руководителя	1
17.	Курьер	1

На основе анализа таблицы можно сделать предварительный вывод о том, что по количеству функций снабженцы, специалист ПТО, юрист, помощник руководителя и курьер – недогружены.

2. Просчитать в таблице по строкам - наименее востребованные, дублируемые и единичные функции.

Наименование работ	кол-во задейств. сотрудников	% в общем	нарастающим
- прием и передача факсов, сканирование, копирование документов	6	3%	3%
Разработка договора с заказчиком	5	3%	6%
Копирование рабочих проектов и чертежей	4	2%	9%
- ответы на телефонные звонки их переадресация	4	2%	11%
- подача чая, кофе	4	2%	13%
Помощь руководителю с использованием иностранного языка	3	2%	15%
Подготовка тендерной документации	3	2%	17%
Выезд на объект	3	2%	18%
Разработка договоров с подрядчиками	3	2%	20%
- телефонные переговоры с бухгалтерией подрядчика	3	2%	22%
- поиск и заказ необходимых материалов и оборудования	3	2%	23%
- организация доставки на объект материалов и оборудования	3	2%	25%
- доставка на объект материалов и оборудования собственными силами	3	2%	27%
- доставка документов в бухгалтерию	3	2%	29%
- заказ пропусков	3	2%	30%
- изготовление доверенностей, их регистрация	3	2%	32%
- курьерская деятельность	3	2%	34%

Из анализа всей таблицы функций - выяснилось, что на 17 функций (из 175) тратится треть (33,7%) всех усилий компании, следовательно, по ним в первую очередь требуются мероприятия по оптимизации.

3. Определить максимально трудоемкие работы, определить последствия, возможные пути их решения и оптимизации затрат предприятия..

Из представленных функций лишними являются:

Функции	Вывод/ замечание/ предположение	Что сделать	кол-во задейств. сотрудников
- прием и передача факсов, сканирование, копирование документов	Тотальное копирование всего и вся потому, что происходит дублирование функций	Электронный документооборот, разграничить ответственность по хранению документов	6
Разработка договора с заказчиком	Слишком много и долго подписываются и разрабатываются договора	Типизация договоров с заказчиками	5
Копирование рабочих	Каждый копирует свой вариант,	Получать рабочую документацию в	4

Функции	Вывод/ замечание/ предположение	Что сделать	кол-во задейств. сотрудников
проектов и чертежей	потери времени.	электронном виде	
- ответы на телефонные звонки их переадресация	При этом возможно проблема связана с отсутствием системы распределения полномочий в компании	Установка телефонной АТС и возложение функций на секретаря.	4
- подача чая, кофе	Возможно большое количество совещаний? Нерациональное использование времени.	Устранить причину – большое количество совещаний?	4
Помощь руководителю с использованием иностранного языка	Возможно как фиктивная, так и очень трудоемкая работа по переводу текстов, которая приводит к срыву выполнения основных заданий	Рассмотреть варианты передачи части переводов на аутсорсинг, обучение руководителя иностранному языку.	3
Подготовка тендерной документации	Бумажная волокита, по определенным правилам	Закрепление функции за конкретной должностной единицей	3
Выезд на объект	В зависимости от удаленности объектов также занимает приличное время.	Разработка маршрутов выездов на объекты	3
Разработка договоров с подрядчиками	Непонятно почему так много сотрудников заняты.	Типизация всех возможных договоров	3
- телефонные переговоры с бухгалтерией подрядчика	Может являться как результатом внутренней организованности внутри компании, так и компании подрядчика	Установить лимиты на телефонные переговоры. Вести запись всех телефонных переговоров. Потом проанализировать их эффективность и возможные проблемы.	3
- поиск и заказ необходимых материалов и оборудования	Каждый снабженец делает по своему объекту – очень трудоемкая процедура	Автоматизация процесса заказа материалов	3
- организация доставки на объект материалов и оборудования		Передача функции подрядчику	3
- доставка на объект материалов и оборудования собственными силами		Просчитать варианты аутсорсинга транспортной компании	3
- доставка документов в бухгалтерию		Совместить с курьерской деятельностью	3
- заказ пропусков		Оформить с основными клиентами (подрядчиками) постоянные пропуска	3
- изготовление доверенностей, их регистрация		До 15 часов сдавать все документы на изготовление доверенностей в бухгалтерия. С утра получать готовые.	3
- курьерская деятельность		Установить датчик офлайн или онлайн мониторинга определения местоположения курьера. Поставить датчики контроля эффективности использования топлива на все служебные транспортные средства.	3
- ведение таблиц по наименованиям поставщиков, номенклатуре, ценам, покупкам	Возможности для оптимизации не просчитаны и не понятны, а потому, вероятно, что велики.	Обязать всех снабженцев четко вводить и постоянно отслеживать изменения на рынке. Составлять конкурентные карты по поставщикам стройматериалов	0

4. Проанализировать организационную структуру и технологию работы.

Типичная линейно-функциональная структура управления отлично вписывается в данную организацию. Первоначальное предположение об эффективности проектной организации имеет определенные основания, но на практике приводит к росту численности и потере управляемости.

Проанализировав сущность работы компании можно сделать вывод о том, что:

1. **Основным процессом** – (генерирующим добавленную стоимость) является процесс начиная с поиска и проработки технических вопросов с клиентом, заключения договора с клиентом, его сопровождение, организация строительства, доставка материалов на стройку, поиск и выбор поставщиков и подрядчиков.
2. **Вспомогательные процессы** – маркетинг и реклама, административно-хозяйственное обслуживание, юридическое обслуживание, кадровое обеспечение, информационное обслуживание, бухгалтерское, финансовое и налоговое обслуживание, обеспечение безопасности (отсутствует).
3. **Процессы развития** – отсутствуют.
4. **Бюджетный процесс** - отсутствует

Рекомендуется в целях повышения эффективности системы управления компанией в долгосрочной перспективе озаботиться появлением таких важных процессов развития, как проектные команды, регламентация системы управления, также рекомендуется внедрить систему простых бюджетов и поработать над оптимизацией внутренних издержек.

Для этого требуется взять на работу бизнес-аналитика по регламентации бизнес-процессов, специалиста по бюджетированию на бюджетный процесс, выстроить процесс обеспечения безопасности в компании (как с точки зрения физической охраны имущества, объектов, и персонала, так и экономической безопасности предприятия), а по проектным командам осуществить выделение лидеров из существующих менеджеров, в зависимости от квалификации.

Таким образом, структура управления останется без существенных изменений, кроме руководителя проекта – в качестве которого должен выступать не главный инженер, а менеджер по проекту.

При этом полезно провести градацию проектов – распределив полномочия (ведь есть глобальные строительные проекты, средние и небольшие): технический директор – глобальные строительные проекты, главный инженер – обычные строительные проекты, ведущий инженер ПТО - небольшие и мелкие проекты.

Что касается технологии системы управления, то она должна быть представлена следующим образом:

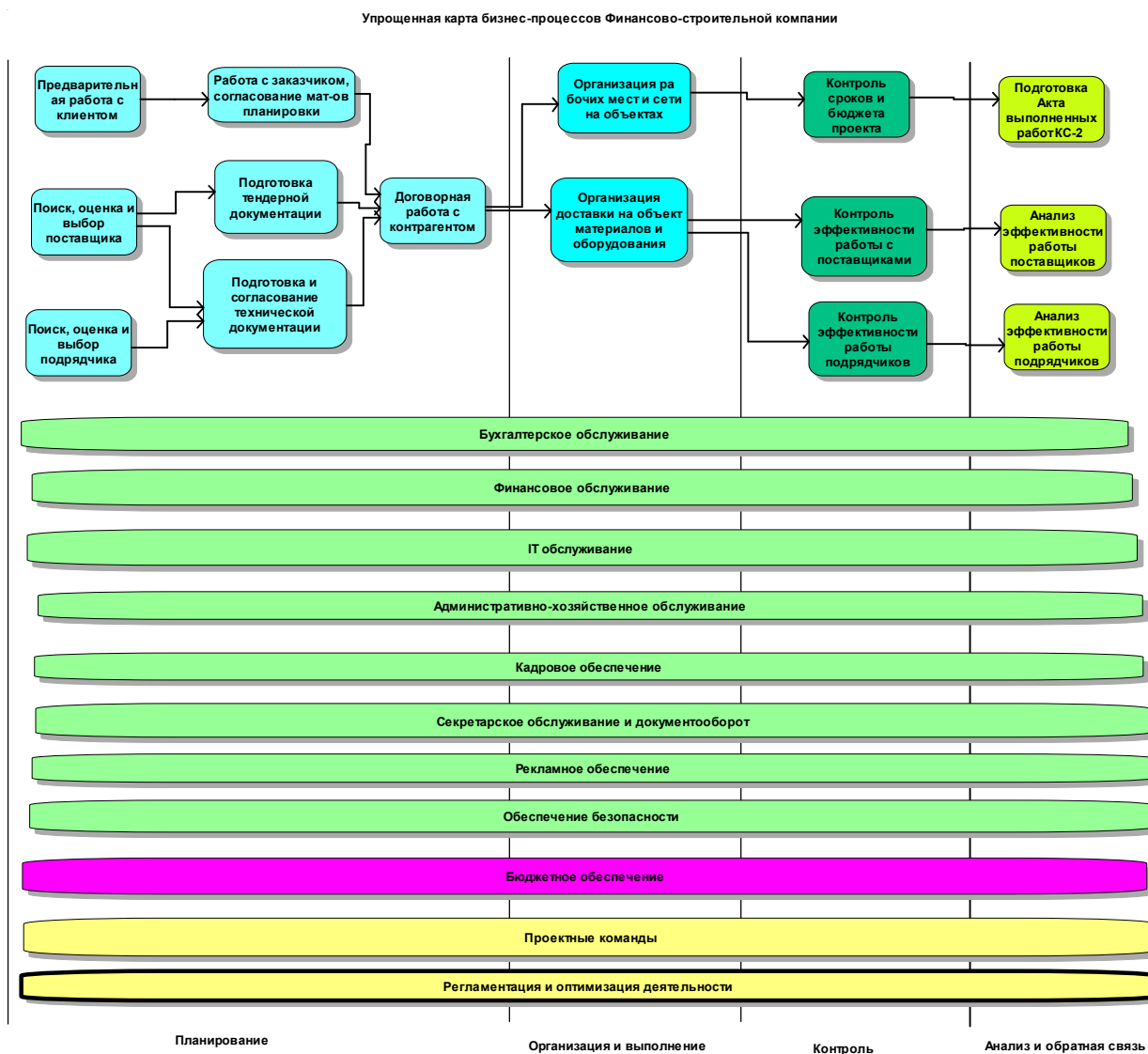
Стратегический уровень (ежегодно)	Планирование	Выполнение				Контроль	Анализ
Среднесрочный уровень (ежемесячно)		Планирование	Выполнение			Контроль	Анализ
Оперативный уровень (ежедневно)		Планирование	Выполнение	Контроль	Анализ		
Основные процессы		Процессы, связанные с получением добавленной стоимости					
Бюджетный процесс		Процесс, связанный с исполнением бюджетов предприятия и подразделений					

Вспомогательные процессы			Процессы, связанные с обеспечением основных процессов			
Процессы развития			Процессы, связанные с развитием компании			

Таким образом, представленная модель описывает постепенное осветление «черного ящика» процессов организации. Для удобства все процессы были декомпозированы сразу на верхнем уровне.

5. Составить карту бизнес-процессов верхнего уровня.

В упрощенном виде карта бизнес-процессов представлена таким образом:



Более подробное представление бизнес-модели возможно, но требует времени и дополнительной информации от компании...

Согласно полученной бизнес-модели распределяются роли, ответственность и полномочия по компании, а также перечень регламентов, ответственных за их выполнение и владельцев процессов.

6. Разработать регламенты работ.

Представим пример регламента по проектному процессу, так как разработка остальных регламентов трудоемка и выходит за рамки решения.

		КОМ-1		Стр.	Ред.1.1	Изм.
		Регламент процесса		1 из 2	Дата: 24.05.2008г.	
		«Планирование работ проектной команды»				
1. Общие сведения						
Группа процессов		Процессы развития (проектные команды)				
Цель процесса		Спланировать работу по развитию нового направления				
КОИ – ключевые операционные показатели		<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость дополнительно привлекаемых специалистов, руб • Напряженность плана-графика работ, балл • Уровень заинтересованности участников команды, руб. 				
Ответственный за регламент		Технический директор				
Начало процесса		Определены направления развития компании				
Окончание процесса		Сформирована проектная команда и составлен план-график по реализации проекта развития				
2. Текстовое описание бизнес-процесса						
Сущность процесса заключается в том, чтобы спланировать быструю и эффективную работу по развитию компании (проектирование нового дома, строительство нового дома, запуск нового объекта в эксплуатацию, склада и т.д.). Назначается руководитель проектной команды из числа наиболее активных специалистов или руководителей. Определяются показатели оценки деятельности проектной команды. На добровольной основе подбираются участники проектной команды. При необходимости организуется и проводится их обучение (например, работе в команде). Разрабатывается план-график проектных работ и распределяется ответственность между участниками проектной команды. Определяется бюджет проекта и выпускается приказ по предприятию об организации проектной команды.						
3. Перечень участников процесса						
Подразделения, участвующие в процессе		Должности в рамках подразделения				
1.	Аппарат управления	1.1	Зам. генерального директора			
		1.2	Технический директор			
		1.3	Директор по персоналу			
		1.4	Главный инженер			
2.	Проектная команда	2.1	Руководитель проектной команды			
3.	Отдел персонала	3.1	Руководитель отдела персонала			
4.	Отдел регламентации	4.1	Бизнес-аналитик			
4. Перечень операций в рамках процесса						
№	Наименование	Комментарий	Подразделение	Исполнитель	ОИ – операционные показатели	
1.	Назначить руководителя проектной команды	(из числа наиболее активных работников)	Аппарат управления	Технический директор	Точность определения потенциала руководителя проекта, балл	
2.	Определить показатели (и их величину) оценки эффективности выполнения проекта	(например, рентабельность продаж нового товара, или срок запуска магазина)	Аппарат управления	Главный инженер	Плановый уровень выполнения проектных показателей, %	
			Аппарат управления	Технический директор	Время разработки показателей, час	
3.	Подобрать участников проектной команды	На добровольной основе, наряду с выполнением основных обязанностей, из числа работников предприятия или со стороны	Проектная команда	Руководитель проектной команды	Время подбора команды, час.	
			Отдел персонала	Руководитель отдела	Стоимость дополнительно	

				персонала	привлекаемых специалистов, руб.
4.	Обучить участников проектной команды	Если требуется	Учебный центр		Стоимость обучения специалистов, руб.
			Проектная команда	Руководитель проектной команды	Время обучения специалистов команды, час
5.	Разработать план-график работ и распределить ответственность между участниками проектной команды	Расписать его в виде регламента	Проектная команда	Руководитель проектной команды	Время разработки плана-графика проекта, час
		Стандартизировать регламенты проектных работ	Отдел регламентации	Бизнес-аналитик	Напряженность плана-графика работ, балл
6.	Определить размер бюджета проекта	(исходя из венчурного фонда предприятия)	Аппарат управления	Зам. генерального директора	Уровень заинтересованности участников команды, руб.
		Уровень фонда премиривания	Аппарат управления	Директор по персоналу	Уровень выполнения бюджета заработной платы по проекту, руб.
7.	Утвердить приказ по предприятию		Аппарат управления	Технический директор	Время согласований и утверждения приказа по предприятию, час

5. Перечень формируемых в процессе документов

№	Наименование	Тип	Описание
1.	Состав проектной команды	Бумажный документ	-
2.	План-график работ по развитию направления	Бумажный документ	-
3.	Бюджет проекта	Бумажный документ	-
4.	Показатели оценки эффективности проекта	Бумажный документ	-
5.	Приказ по проектной команде	Бумажный документ	-

Разработал	Проверил	Согласовал	Утвердил
Бизнес-аналитик	Главный инженер	Зам. генерального директора	Генеральный директор

7. Определить показатели и систему мотивации.

После описания подобным образом регламентов работ, формируется по следующей таблице система показателей:

Общая схема системы мотивации

Наименование группы должностных лиц	Основной показатель премирования	Дополнительный показатель премирования	Бонус (квартал)	Премия (год)
Владелец процесса	РКРІ	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли	Чистая прибыль
Ответственный за регламент	РІ	РКРІ	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли
Исполнитель	КОІ	РІ	РКРІ	Рост нормы прибыли

где

PKPI – process key performance indicators – ключевые процессные показатели.

PI - process indicators – процессные показатели

KOI - key operational indicators – ключевые показатели оперативной деятельности.

На основе системы показателей формируются оценочные листы персонала, по форме представленной ниже:

ВЫВОДЫ и рекомендации

Конечно в рамках решения подобного кейса сложно представить полноценное решение, однако представлена попытка системного решения подобной проблемы, которая может быть использована на любом предприятии.

Суть поставленного вопроса: «Как организовать структуру «Финансово-строительной компании» и перераспределить нагрузку на административно-управленческий персонал, чтобы исключить дублирование функций, обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?» заключается, с моей точки зрения, не в теоретических изысканиях по поводу нахождения оптимального варианта «иерархии власти» и виртуального перераспределения «крестиков» в таблице функций между работниками. Дискуссия по этому поводу не приведет к результату, а только запутает и без того, не совсем ясную ситуацию, в компании...

Реорганизация и оптимизация деятельности компании, подготовка к росту и развитию – вот первоочередная задача, решить которую можно при помощи процессного подхода, системы показателей и мотивации. Авторский подход к решению задач подобного рода систематизирует и раскрывает следующие вопросы:

- ✓ «**Что нужно делать**» - процессы;
- ✓ «**Как делать**» - действия;
- ✓ «**Кому и что передать**» - последовательность;
- ✓ «**Как измерить эффективность**» - показатели;
- ✓ «**Сколько платить**» - мотивация.

С уважением,
Бубнов Сергей Андреевич,
к.э.н.
управляющий партнер
консалтинговая компания Bestlog
www.bestlog.su
info@bestlog.su

Схема материального стимулирования

Наименование должности сотрудника: _____
должность

«__» _____ 2008г

Основной показатель премирования		Дополнительный показатель премирования		Бонус		Премия	
Наименование	Вес	Наименование	Вес	Наименование	Вес	Наименование	Вес
Операционные показатели	30%	Выполнение целей структурного подразделения	40%	По специальным показателям	100%	Увеличение прибыли предприятия	50%
		Выполнение бюджета структурного подразделения	40%			Сокращение затрат предприятия	50%
		Отсутствие претензий со стороны руководителя по направлению	20%				
итого	100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Согласовано: _____
Технический директор

Согласовано: _____
Владелец процесса

Ознакомлен: _____
Сотрудник предприятия

Согласовано: _____
Ответственный за регламент