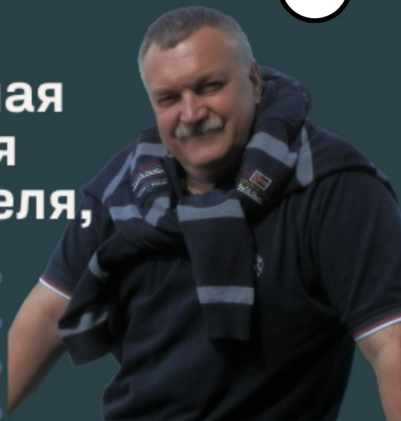


Должностная инструкция руководителя,



ИЛИ

Управленческая восьмёрка

Дмитрий Кувшинов
Должностная инструкция
руководителя, или
Управленческая восьмёрка

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67554248
SelfPub; 2022*

Аннотация

Автор, практикующий менеджер, основатель собственного бизнеса, один из немногих, кто задался целью написать книгу о том, как создать неформальную должностную инструкцию руководителя, полезную именно для целей управления.

Говоря о функциях руководителя, учебная литература обычно отсылает читателей к управленческому циклу, состоящему из четырёх-шести блоков. Автор, опираясь на свою многолетнюю практику, раскладывает работу руководителя на восемнадцать конкретных управленческих функций, строго увязывая их между собой в жесткую последовательность «управленческой восьмёрки».

На страницах книги вы узнаете о той стороне работы управленца, которая обычно не освещается в учебниках – о борьбе с текучкой, возмущающими управленческий процесс случайностями и событиями, в борьбе с которыми реальный

руководитель тратит массу своего рабочего времени. Это именно та преграда, которая во многих случаях не даёт человеку вырастать и пробиваться на следующий управленческий уровень.

Содержание

Глава 1. Вступление	6
1.1. Кому полезна эта книга?	6
1.2. Предисловие автора	8
1.3. Функциональные области бизнеса	13
1.4. Классификация руководителей	22
1.5. Обучение руководителей	46
1.6. Укрупнённая структура функций руководителя	53
Глава 2. Функции организации деятельности	56
2.1. Описание продукта подразделения	60
2.2. Постановка технологии работы подчинённого подразделения	62
2.3. Разработка организационной структуры	78
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Дмитрий Кувшинов

Должностная инструкция

руководителя, или

Управленческая восьмёрка



Глава 1. Вступление

1.1. Кому полезна эта книга?

- Студентам, изучающим менеджмент.
- Тем, кому предстоит завтра выйти на новое место работы, и это будет должность линейного руководителя.
- Руководителям отделов, решившим развить свои управленческие навыки.
- Руководителям среднего звена, решившим разобраться, как же руководить руководителями.
- Руководителям служб управления персоналом.

Что отличает эту книгу от других изданий:

1. Множество книг по менеджменту нацелены на первых лиц компании. Они описывают не только функции управления сотрудниками (планирование, контроль, мотивацию, обучение и др.), но также функциональные области бизнеса в целом (маркетинг, финансы, экономику, учёт и проч.). Такие издания явно перегружены знаниями для тех читателей, которые только начинают осваивать управленческую науку. Данная же книга написана именно для начинающих менеджеров, руководителей низового и среднего звена. Здесь рассматриваются только функции управления персоналом.

2. Автором сделана попытка разбить реальную работу руководителя на три больших блока и восемнадцать конкретных управленческих функций, а также чётко их структурировать в формате должностной инструкции.

3. Эта книга написана практиком, за плечами которого более чем двадцатилетний опыт работы линейным руководителем, руководителем среднего звена и директором собственной компании.

1.2. Предисловие автора

Я один из десятков тысяч предпринимателей современной России, получивших высшее образование в Советском Союзе, проработавших несколько лет линейным руководителем на оборонном предприятии страны и затем создававших собственный бизнес в эпоху «лихих 90-х». Тогда нам казалось, что мы крутые управленцы. Мы гордились собой, ведь наш бизнес рос так быстро, что компания за три-четыре года из мелкой мастерской превращалась в крупную структуру с десятками филиалов и сотнями работающих в них людей.

Сейчас, с высоты прожитых лет и полученного опыта, я, конечно, осознаю, что все наши достижения были связаны не столько с нашим умением, сколько с отсутствием конкуренции. Мы, как американские золотоискатели позапрошлого века, несясь вперёд, захватывали золотоносные участки рынка, столбили и осваивали новые территории.

Как и многие мои коллеги по цеху, я осваивал профессию управленца вместе с ростом собственной фирмы, продавая через нехватку навыков и знаний, по крупицам накапливая управленческий опыт. Имея высшее техническое образование, на этом пути перепробовал почти все варианты обучения: второе высшее образование в государственном вузе, зарождающиеся в России школы предпринимательства

и филиалы зарубежных бизнес-школ, многочисленные семинары и тренинги. Сейчас я с гордостью смотрю на несколько полок в моём кабинете, уставленных специализированной литературой и раздаточными материалами.

За каждой из этих книг стоит мой новый опыт и определённые открытия, первым из которых была для меня книга Вячеслава Кондратьева «Семь нот менеджмента». После пятидневного семинара с участием автора я сравнил себя с человеком в тёмной комнате, когда вдруг после долгой темноты включили свет. Я понял, что управлял своим бизнесом, как пилот воздушного лайнера, где в кабине выключены приборы и занавешены все окна.

Представляете, какое это было облегчение увидеть положение самолёта, узнать его скорость, высоту полёта, остаток топлива?

А ведь Вячеслав Кондратьев всего-то упорядочил основные «компоненты» менеджмента и показал связь между ними. Это азы устройства любого бизнеса, которые должен знать любой школьник старших классов. Но, к сожалению, нас этому не учили. Мне понравилась выдержка из его книги, где говорится, что пока на Западе взрослые школьники изучали бухгалтерский план счетов, мы штудировали «Империализм и эмпириокритицизм» В. И. Ленина.

После этого я посетил десятки семинаров, прочитал много книг в различных областях бизнеса и со временем начал считать себя довольно грамотным управленцем.

У себя в компании мы начали применять такие инструменты, как бюджетное управление, управление по ключевым показателям, оценку персонала и некоторые другие техники, внедрили принципы внутреннего предпринимательства. Мы описали процессы в компании, создали работающие должностные инструкции.

Но надо сказать, что все эти знания и опыт не помогли избежать ошибок и потерь. Мы вели бизнес в России и не понаслышке сталкивались с «наездами» государственных органов, откатами, воровством и работой «на себя» сотрудников. Были и периоды больших разочарований, когда под воздействием внешних обстоятельств и из-за собственных ошибок приходилось принимать решения о сворачивании части бизнеса. И я понял, что знания и опыт не являются достаточными условиями для успеха в деле, обязательно нужно упорство, стойкость и много чего ещё.

Но всё-таки одна из главных проблем для бизнесмена – отсутствие подготовленных управленческих кадров, особенно на уровне начальников подразделений.

За двадцать лет работы я провел десятки собеседований с кандидатами на должность линейных руководителей и в большинстве случаев обнаруживал незнание ими основных функций управленца. Почти все кандидаты что-то знали в определённых областях, но чётко выстроенной картинке работы руководителя не было ни у кого. В лучшем случае назывались три-четыре функции, часто упоминаемые в учебной

литературе: планирование, организация, мотивация и контроль.

На мой взгляд, это слишком общий взгляд, реальная работа руководителя в настоящее время структурируется гораздо более подробно. К сожалению, сейчас на полках книжных магазинов слишком мало литературы для рядовых менеджеров, начальников отделов и служб. В основном литература по бизнесу рассчитана на первых лиц компании, от простых предпринимателей до генеральных директоров крупных корпораций.

В толстых книгах по управлению и учебниках по MBA даны развёрнутые знания по маркетингу и продажам, экономике и финансам, постановке бухгалтерского и управленческого учёта, стратегического управления, ну и, конечно же, описаны управленческие функции менеджера: планирование, мотивация, контроль, обучение и т. д. Однако для качественного освоения полного бизнес-образования и получения степени ВВА или MBA потребуется минимум два года, к тому же нельзя забывать о стоимости самого обучения.

Многие из практикующих менеджеров на это пойти не могут, да и рядовому руководителю для реальной работы большинство этих знаний просто не нужно, им нужна лишь та часть, которая касается вопросов управления людьми. Вот почему я решил написать эту книгу.

Я попытался взглянуть на управление с точки зрения практика и изложить работу руководителя в формате его

должностной инструкции. Как мне кажется, эта книга написана простым языком, и я надеюсь, она поможет начинающим руководителям быстрее освоиться в управленческой работе.

1.3. Функциональные области бизнеса

Эту главу мы рассмотрим для того, чтобы показать уважаемому читателю, что такое компания, какие функции она выполняет и где среди этих функций находится управление персоналом.

Несмотря на огромное разнообразие предприятий, существующих на рынке, всех их объединяет то обстоятельство, что набор функций, которые они выполняют, практически одинаков. Неважно, где вы трудитесь – в частной клинике или на железной дороге, работаете в маленькой пекарне или же служите в огромной транснациональной корпорации – в вашей фирме исполняются такие же функции, как и в любой другой.

Во всех компаниях, предприятиях, фирмах кто-то обязательно работает в сфере тактического и стратегического маркетинга (пусть даже на предприятии нет такого подразделения), кто-то занимается производством товаров (или услуг), всегда есть люди, которые озабочены продажами, конечно же, есть бухгалтерия (или приходящий бухгалтер) и т. д.

Эти повторяющиеся во всех компаниях работы зачастую именуют по-разному: где-то их принято называть функциями менеджмента, где-то – компонентами или парадигмами менеджмента. Я бы в данном случае применил поня-

тие «функциональная область бизнеса», так как в каждой такой области обязательно есть множество отдельных бизнес-функций.

Так, например, если логистику выделить в отдельную функциональную область, то она будет содержать в себе три подобласти:

- Закупочная логистика
- Производственная логистика
- Распределительная логистика

Каждая из них делится по видам на транспортную и складскую. Те, в свою очередь распадаются на множество более конкретных функций.

На сколько таких областей нужно делить менеджмент предприятия? В этом вопросе среди множества различных бизнес-школ нет единого взгляда. Все они разбивают бизнес-функционал по-разному.

Вячеслав Кондратьев в своем российском бестселлере «Семь нот менеджмента» выделяет семь таких областей, многие программы MBA содержат десять-двенадцать основных функциональных направлений. При этом практически все школы выделяют такие функциональные компоненты, как:

- маркетинг,
- финансы,
- персонал,

- учёт,
- стратегия.

Определённую путаницу здесь вносит то обстоятельство, что под словом «менеджмент» одни понимают управление предприятием (бизнесом), а другие – управление персоналом (подчинёнными), третьи – и то и другое. Давайте попробуем внести некоторую ясность.

На мой взгляд, надо четко разделить эти два понятия. Когда кто-нибудь вам произносит слово «менеджмент», сразу уточняйте, что именно ваш собеседник имеет в виду – управление предприятием в целом или управление своими работниками. Это позволит вам избежать ошибок и непонимания.

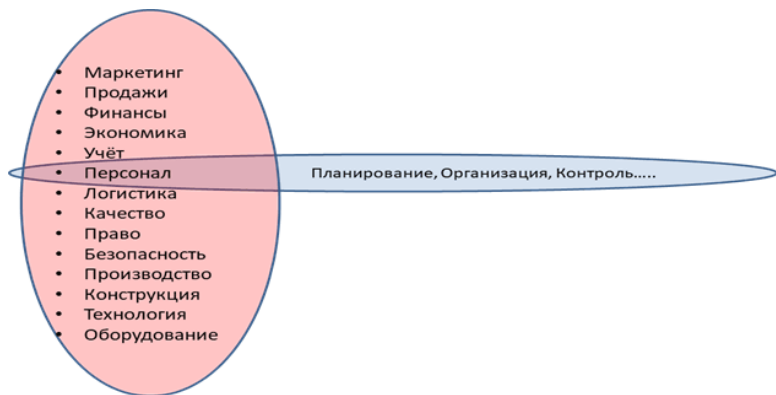


Рис. 1. Двойственность понятия «менеджмент»

Давайте сначала разберём менеджмент как управление предприятием. Разбить его на функциональные области можно по-разному. Многие авторы, говоря о финансовой функции, одновременно подразумевают, что сюда входит и экономическая составляющая, и бухгалтерский учёт, хотя это понятия разные.

В большинстве случаев преподаватели МВА, выделяя маркетинговую функцию, включают сюда же и продажи. С точки зрения теории маркетинга Филиппа Котлера, всё правильно, и продажи прочно «сидят» одной из весомых составных частей маркетинга. Но можно функции маркетинга и продажи разделить, т. к. во многих крупных компаниях существует два независимых подразделения – отдел маркетинга и отдел продаж, и возглавляются они отдельными руководителями.

Я попробую предложить принцип выделения функций менеджмента, основанный на практике – практике построения организационных структур крупных промышленных предприятий.

Структура большого современного завода, как правило, поддерживает практически все функции бизнеса, и если деление проводить с точки зрения организационных структур реальных работающих предприятий, появляются следующие пятнадцать функциональных областей:



Рис. 2. Функциональные области бизнеса

Определенные функциональные области иногда могут не присутствовать в некоторых видах бизнеса. Так, например, компонента «Логистика» присутствует в основном на производственных и торговых предприятиях, где есть реальный материальный поток товара. В услуговом бизнесе логистики

может не быть вовсе (если, конечно, не брать в расчёт движение канцтоваров в офисе ☺).

Или возьмём компоненту «Конструкция». Конструкторские отделы нужны только там, где разрабатывается сложный с технической точки зрения продукт (автомобиль, фасон одежды, дизайнерский план, архитектурный проект и т. д.). Если же ваша компания выпускает гвозди или удобрения, то, скорее всего, вы обойдётесь без специалистов, создающих конструкцию продукта.

Встречаются разновидности бизнеса, не использующие в своей деятельности никакого оборудования, например, консалтинг или обучение (хотя и здесь трудно обойтись без компьютеров и другой офисной техники).

Все остальные двенадцать компонент присутствуют практически в каждом бизнесе, независимо от его масштаба. Даже если у вас маленькая производственная компания, состоящая всего из пяти рабочих, то вы, как её директор, всё равно осуществляете все функции управления бизнесом:

- анализируете рынок,
- формируете отпускные цены,
- занимаетесь продажами,
- разрабатываете технологию работы для своих подчинённых (пусть даже в голове),
- контролируете работу оборудования и организуете его ремонт,
- управляете подчинёнными,

- снабжаете всем необходимым ваше небольшое производство,
- следите за качеством,
- набираете и обучаете персонал,
- распоряжаетесь финансами,
- просчитываете экономику,
- ведёте учет (или организуете его ведение по аутсорсингу),
- оформляете необходимые бумаги в соответствии с законодательством,
- обеспечиваете безопасность вашей маленькой компании от действий персонала, государственных органов, недружественных третьих лиц, конкурентов. (Кстати, следует заметить, что в Российской бизнес литературе уже встречаются упоминания о "Безопасности").

Знания всех пятнадцати функциональных областей бизнеса вам нужны только тогда, когда вы являетесь первым лицом в компании. Конечно, на начальных этапах становления бизнеса необходимый объём этих знаний не так уж велик. Тем не менее, даже если вы всего лишь индивидуальный частный предприниматель в единственном лице, без начальных знаний экономики, финансов, бухгалтерского учёта, правовых основ ведения бизнеса вам не обойтись.

Чем крупнее компания, тем больше требуется знаний. Если вы претендуете занять пост генерального или исполнительного директора в крупном бизнесе, вам в большинстве

случаев потребуется подкрепить ваши знания:

- в предметной области (конструкция, технология, оборудование, производство) – дипломом о высшем образовании по соответствующей специальности;
- в области управления – дипломом МВА.

Если же вы работаете линейным руководителем (руководите отделом бюро, участком), то знания всех компонент вам не нужны. Достаточно иметь лишь общее представление о функциональной структуре предприятия и понимать, чем заняты те или иные службы. А вот без чего вам не обойтись, так это без глубокого понимания функций, связанных с управлением персоналом.

Таблица 1. Функциональные области бизнеса, знание которых необходимо первому лицу компании для эффективного управления

№	Наименование	Основные функции, выполняемые в каждой области бизнеса	Подразделения, сотрудники
1	Производство	Управление технологическими процессами	Производственные цеха, участки
2	Маркетинг	Стратегический маркетинг: продукт, рынок, позиционирование; продвижение: PR, реклама, стимулирование продаж	Отделы: маркетинга, рекламы
3	Продажи	Продажи	Отдел продаж
4	Конструкция	Разработка конструкции изделия, расчёты на прочность, испытания...	Конструкторское бюро, конструкторский отдел
5	Технология	Создание и модернизация технологических процессов, выбор типов оборудования	Технологический отдел
6	Оборудование	Монтаж, пуско-наладка, техническое обслуживание, планово-предупредительные ремонты, модернизация	Отделы: главного механика, КиП, энергетика, капитального строительства
7	Качество	Контроль качества, стандарты качества, разработка и контроль процедур поддержки качества	Служба качества, отдел технического контроля
8	Логистика	Закупочная, производственная, сбытовая, транспортная, складская	Отделы: закупок, планово-диспетчерский, сбыта, транспортный, склад материалов, склад готовой продукции
9	Персонал	Оргструктура, полномочия и ответственность, показатели и мотивация, поиск и расстановка кадров, обучение, планирование, обеспечение ресурсами, контроль, управление инцидентами, регулирование	Служба управления персоналом, отдел кадров, руководители всех уровней
10	Финансы	БДДС, расчётный счёт, касса, ценные бумаги, кредиты и депозиты, финансовый анализ	Финансовый отдел
11	Экономика	БДР, управление себестоимостью, точка безубыточности, расчёт заработной платы	Планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы
12	Учёт	Бухгалтерский учёт, управленческий учёт, финансовая структуризация, документооборот	Бухгалтерия
13	Право	Трудовые взаимоотношения, договоры, письма, доверенности, арбитраж и суды	Юридический отдел
14	Безопасность	Структура угроз, контроль доступа, личная безопасность, кадровая безопасность, информационная безопасность, расследование и профилактика правонарушений	Служба безопасности
15	IT	Управление доступностью, возможностями IT, изменениями, конфигурациями, финансами для IT, инцидентами, проблемами, релизами, непрерывностью, безопасностью, уровнем услуг	IT-отдел

В приведённой таблице желтым цветом выделена область знаний, необходимых руководителю для управления подразделением. Во всей же таблице обозначена вся совокупность знаний для управления предприятием в целом.

Таким образом, мы с вами, уважаемые читатели, на страницах этой книги будем рассматривать только функции управления персоналом, лежащие внутри желтой области.

1.4. Классификация руководителей

Руководители бывают разного уровня или ранга. Условно руководителей обычно делят на три группы:

1. Линейные руководители (руководят специалистами, отвечают, как правило, за один процесс деятельности). Иногда в литературе по управлению таких руководителей называют руководителями низового уровня.

2. Руководители среднего звена (руководят линейными руководителями, отвечают, как правило, за группу процессов в пределах одной области бизнеса).

3. Первые руководители (генеральные и исполнительные директора компаний – руководят руководителями среднего звена, линейными руководителями, отвечают за компанию в целом).



Рис. 3. Традиционное представление об уровнях управления

На самом деле, в реальной жизни все чуть сложнее. Если взглянуть на организационную структуру действующего производственного предприятия, то можно обнаружить гораздо большее количество организационных подуровней.

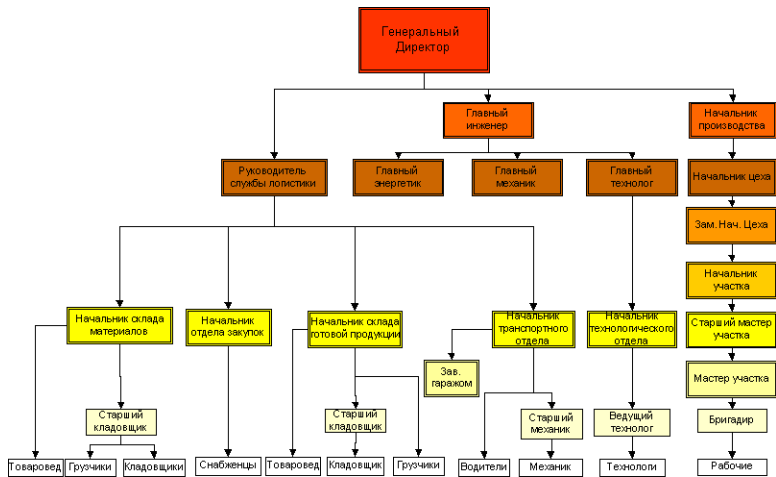


Рис. 4. Часть организационной структуры производственного предприятия

Наиболее длинные управленческие цепочки встречаются в производственных подразделениях. На данной схеме мы наблюдаем не три, а целых восемь подуровней руководителей. Давайте разберем каждый из них.

Если двигаться по оргструктуре снизу, то можно отметить, что существует ещё одна категория работников, кроме «специалистов», которые, по сути, руководителями не являются, но частично выполняют их функции. Это так называемые **«старшие специалисты»**: старший электрик, ведущий конструктор, старший лаборант, бригадир и т. д.

Все эти люди большую часть своего рабочего времени за-

нимаются непосредственной работой специалиста (электрика, конструктора, лаборанта, рабочего), но, кроме этого, ещё и выполняют некоторые управленческие функции, связанные в основном с контролем, текущим распределением обязанностей, решением всякого рода мелких инцидентов. Чем больший процент времени у них занимают функции управления, тем в большей степени их можно относить к разряду руководителей.

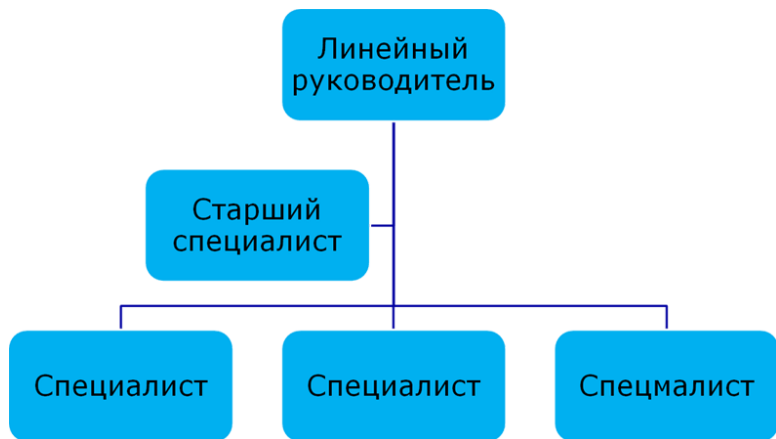


Рис. 5. Место старшего специалиста в структуре управления

Для примера возьмем должность главного бухгалтера в небольшой растущей компании. Сначала, когда он выполняет все функции по ведению бухгалтерского учёта сам (дела-

ет входной контроль первичных документов, заносит информацию в бухгалтерскую базу данных, формирует налоговую отчетность и делает баланс), он на 100 % является просто специалистом.

По мере роста компании в бухгалтерии появляются подчинённые бухгалтеры, которые берут на себя часть задач по определённым участкам работы – расчёту заработной платы, учёту основных средств, материалов и т. д. Но если при этом большую часть учётной работы всё-таки выполняет главбух, он становится старшим специалистом.

Когда в подчинении у главбуха появляется достаточно много бухгалтеров – для ведения различных участков работы, а главный бухгалтер формирует только налоговую отчётность и баланс, то его уже можно отнести к разряду руководителей, так как основное время у него занимают управленческие функции (распределение обязанностей, обучение сотрудников, контроль, разбор инцидентов и решение проблем).

И только тогда, когда у главбуха появляется заместитель, которому он передаёт функции, связанные с налоговой отчётностью и балансом, он на 100 % становится руководителем.

У линейных руководителей и руководителей среднего звена в производственных подразделениях так же есть дополнительные подуровни. Чем-то напоминает структуру званий в армии: кроме лейтенанта, есть еще младший и старший лей-

тенант, а большие звезды носит не только майор, но есть еще подполковник и полковник.

Надо сказать, что у линейных руководителей введение дополнительных подуровней, как правило, касается только основного производства, где, кроме деления цехов на участки есть необходимость делить работу по сменам и введение дополнительных **«младших»** и **«старших линейных руководителей»** позволяет эффективно распределять между ними управленческие функции в области текущего управления подразделением.

Может показаться, что старшего мастера и начальника участка правильной было бы отнести к руководителям среднего звена, так как в подчинении у них линейные руководители (мастера). На самом деле не все так просто. Здесь, на мой взгляд, ключевой принцип: «Если работа, в основном связана с текущим управлением подразделения (сменное, суточное планирование и контроль, текущее распределение ресурсов, обеспечение документооборота и текущей отчетности) то всех данных управленцев следует отнести к линейным руководителям».

На самом деле мастера на производстве выполняют в основном только функции обеспечения работников ресурсами (материалами, комплектующими, инструментом), оперативным контролем и решением всякого рода мелких инцидентов. С этой должности начинается трудовой путь многих выпускников ВУЗов. Набираясь опыта, молодые специалисты

постепенно двигаются вверх по карьерной лестнице, осваивая функционал сменного и дневного планирования, координации работы специалистов и небольших подразделений, решении более сложных инцидентов и проблем подразделения и человеческих конфликтов, подведения итогов работы сотрудников. И только тогда они становятся настоящими линейными руководителями.

В среднем управленческом звене на определённом этапе развития компании так же возникает потребность во введении «старших» и «младших руководителей среднего звена». По мере роста производства в крупных производственных цехах появляются всякого рода заместители начальника цеха, когда цехов становится несколько, вводится должность «старшего» руководителя среднего звена – Начальник производства.

Когда бизнес становится по настоящему крупным, в производственных компаниях обычно вводят должность Главного Инженера, отвечающего за подготовку производства, технологию, и подразделения, связанные с управлением различного оборудования (механики, энергетики, КИПовцы и т. д.). Если его подчинённые – руководители среднего звена, то Главного Инженера можно по праву назвать старшим руководителем среднего звена. Надо сказать, что когда компания вырастает до нескольких тысяч сотрудников, то старшие руководители среднего звена появляются не только в производственных подразделениях, но так же в продажах (Ком-

мерческий директор), логистике, в финансово-экономическом блоке часто вводится должность Финансового директора, управляющего, кроме финансов ещё и экономическим блоком и бухгалтерией.

Роль «старшего» руководителя среднего звена в основном интеграционная. Он, как правило, объединяет сразу несколько областей бизнеса (за исключением, наверное, начальника производства), координируя работу этих областей между собой. Так Главный инженер управляет сразу несколькими областями бизнеса (технология, оборудование, подготовительное производство), как и Финансовый директор (финансы, экономика, бухгалтерский и управленческий учет).

Более подробная иерархия руководителей может пригодиться нам, когда мы будем рассматривать распределение управленческой работы между уровнями руководства. Так же она понадобится для целей обучения руководителей различных рангов.

Теперь давайте поговорим о **руководителях верхнего уровня** управления. В большинстве случаев, руководитель верхнего уровня называется директор. Часто, в больших компаниях добавляют приставку «Генеральный». Встречается так же более пафосное название – «Президент». Когда рассматривают три уровня руководителей, говоря о верхнем уровне, подразумевается, что это начальники очень высоко-ранга, и как правило, они руководят не просто руководи-

телями, а руководителями среднего звена.

На самом же деле, в большинстве компаний это не так, все зависит от масштаба предприятия. Давайте посмотрим на управленческий статус первого лица в компаниях с разным масштабом деятельности. Любой бизнес обычно делят на три группы:

- крупный бизнес,
- средний бизнес,
- малый бизнес

Налоговая инспекция добавляет еще два самых массовых типа бизнеса:

- микро-бизнес,
- ИЧП.

Границы между этими понятиями достаточно условны, их обычно проводит налоговая инспекция для целей правильного определения льгот и преференций, которые дает государство для компаний с различным масштабом деятельности. Критерием являются оборот и численности персонала компаний. Так, к микро-бизнесу относят компании с численностью не более 15 человек, а к малому – не более 100 сотрудников, а к среднему – до 250 человек.

Если делить бизнес по масштабу с другой целью, с целью определения статуса руководителя этого бизнеса, то получится немного другая картинка. Давайте введем еще один






промежуточный тип бизнеса «Мелкий бизнес» (между микро и малым бизнесом). Зачем? Давайте посмотрим далее. Деление предприятий по масштабу на шесть групп отлично ложится на несколько более подробных уровней управления.

Таблица 2. Роль первого лица в компании в зависимости от масштабов бизнеса

Масштаб бизнеса/ Управленческий статус	ИЧП	Микро-бизнес	Мелкий бизнес	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Менеджер верхнего уровня						Генеральный директор, исполнительный директор
Ст. менеджер среднего звена					Директор	Рук-ль группы служб (Нач. пр-ва, Гл. Инженер, Фин. Директор...)
Менеджер среднего звена				Директор	Руководитель департамента, службы, цеха	Руководитель департамента, службы, цеха
Линейный менеджер			Директор	Начальник отдела, бюро, участка	Начальник отдела, бюро, участка	Начальник отдела, бюро, участка
Старший специалист		Директор	Бригадир, старший специалист	Бригадир, старший специалист	Бригадир, старший специалист	Бригадир, старший специалист
Специалист	ИЧП	Рабочий, специалист	Рабочий, специалист	Рабочий, специалист	Рабочий, специалист	Рабочий, специалист

Из данной таблицы хорошо видно, как меняется статус руководителя компании в зависимости от её масштаба.

Давайте введем следующие обозначения руководителей, различного уровня:

-  Специалист
-  Старший специалист
-  Линейный руководитель
-  Руководитель среднего звена
-  Руководитель верхнего уровня

Индивидуальный Частный Предприниматель

Когда начинающий предприниматель регистрирует ИЧП, то он, по сути, даже не имея подчинённых, является руководителем (директором) своего предприятия, хотя одновременно выполняет и работу рядового специалиста. Применяя наши обозначения, организационная структура данного предприятия будет состоять из одного значка, украшенного «флагом директорства».



Рис. 6. Организационная структура ИЧП

Микро бизнес

По мере роста бизнеса у предпринимателя появляются подчинённые сотрудники, предприятие становится микро-бизнесом, а его руководитель – старшим специалистом, который продолжает выполнять функции обычных работников, при этом уже тратя часть своего времени на управление. Именно на этом этапе, глава этого маленького бизнеса «поступает в первый класс начальной бизнес-школы» и начинает осваивать навыки **управления рядовыми специалистами**.

Типичным примером такого предприятия являются многочисленные представительства и маленькие филиалы торговых компаний, где руководитель филиала значительную часть своего времени посвящает общению с клиентами и сам осуществляет продажи.

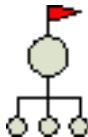


Рис. 7. Организационная структура микро-бизнеса

Конечно, надо понимать, что руководитель этой малень-

кой фирмы, хотя, так же, как и его подчиненные занят производством товара или услуги, какую-то часть своего времени вынужден тратить на «директорство» – поддерживать процессы во многих областях бизнеса. Об областях бизнеса мы говорили в предыдущей главе. Напомним, что их всего пятнадцать.



Рис. 8. Функциональные области бизнеса

Для удобства, области помечены разным цветом, что мы и будем использовать, помечая в оргструктурах специалистов и руководителей подразделений различных областей бизнеса разными цветами.

На картинке серый цвет кружочков означает, что подчиненные сотрудники, да и сам руководитель в основном заняты производственной деятельностью (производством основного продукта своего бизнеса). Если это непроизводственная, а торговая компания, то продуктом бизнеса являются продажи, если логистическая, то услуга складской или транспортной логистики и т. д.

По мере роста своего маленького предприятия, руководителю всё больше и больше внимания надо уделять этим областям. Если его подчиненные хорошо работают, что руководитель уже в большей степени сосредотачивается на продажах, снабжении материалами своего маленького производства, организовывает ремонт оборудования, решает вопросы с наемным бухгалтером, при необходимости консультируется у юристов, и т. д.

То есть, он занимается, как специалист сразу во многих областях бизнеса. Помня, что смешение различных оттенков цвета дает белый цвет, мы раскрасим белым нашего руководителя в схеме оргструктуры. Наступает момент, когда в

одинокую не удастся справиться с этой работой и в компании появляются специалисты, занятые в непроизводственной сфере. Обычно это бухгалтер и специалист по продажам.

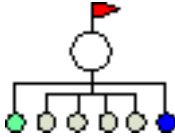


Рис. 9. Организационная структура микро-бизнеса в процессе роста

Мелкий бизнес

Если компания продолжает расти, то её руководитель из старшего специалиста постепенно переходит в статус линейного руководителя, тратя большую часть своего времени на выполнение управленческих функций, а его компанию уже можно отнести к мелкому бизнесу.

Очень часто, на этом этапе развития компании руководитель выделяет лучшего и эффективного сотрудника, из числа подчиненных и наделяет его властными полномочиями, переводя в ранг «старшего специалиста». Эти люди в большинстве случаев получают звания «начальник», «руководитель» подразделения но, по сути, продолжают выполнять работу специалиста, лишь небольшую часть времени, уделяя

некоторым управленческим функциям.

Здесь наш руководитель в первый раз сталкивается с задачей передачи маленькой части своих управленческих функций старшим специалистам. В деловой литературе зачастую этот процесс называют «делегированием полномочий», хотя, на мой взгляд, это не совсем корректный термин. Со временем директор мелкого бизнеса приобретает новый для себя навык – учиться **руководить старшим специалистом**.

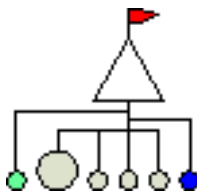


Рис. 10. Организационная структура мелкого бизнеса

Количество сотрудников при расширении компании продолжает расти и не только в производственных сферах. На этом этапе, руководитель, как правило, уже не занимается производственной деятельностью, а поддерживает процессы в остальных областях бизнеса (ведет продажи крупным покупателям, просчитывает экономику, занимается снабжением, ведет переговоры с банками о кредитах и т. д.).

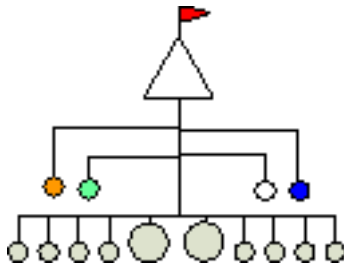


Рис. 11. Организационная структура мелкого бизнеса в процессе роста

Малый бизнес

После того как у директора в подчинении появляются сотрудники, которые будут выполнять функции полноценных линейных руководителей, предприятие можно смело назвать малым бизнесом. При этом директор предприятия будет выступать в роли руководителя среднего звена, так как в подчинении у него будет находиться линейный руководитель.

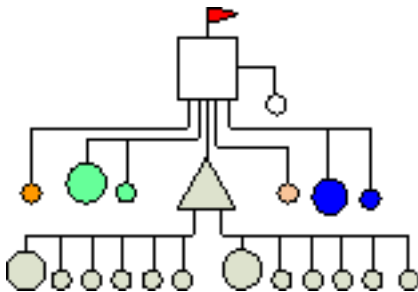


Рис. 12. Организационная структура малого бизнеса

На этом этапе развития бизнеса директору предстоит освоить новый для себя управленческий навык и научиться **руководить линейными руководителями**. Если до этого все основные функции управления он выполнял в основном сам (лишь некоторую, малую часть функций управления выполняли старшие специалисты), то теперь у него появилась замечательная возможность часть из них отдать подчиненному руководителю. О том какая это часть функций мы поговорим в отдельной главе.

Кроме изменений в своем функционале руководитель малого бизнеса начинает сталкиваться с другими трудностями управления. Фирма растет, и управлять «с голоса» уже не всегда получается. Начинают требоваться различные регламенты и формализованные процедуры, так как количество сотрудников уже исчисляется десятками, и они трудятся уже во многих функциональных областях бизнеса.

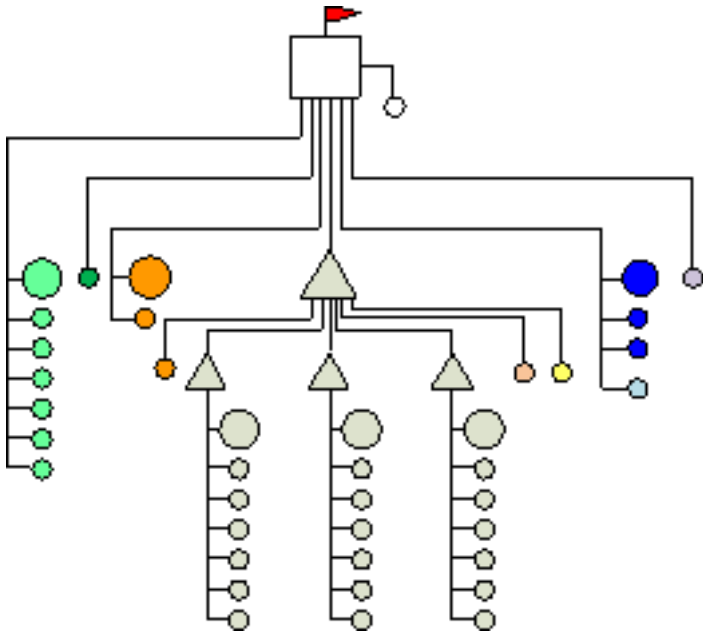


Рис. 13. Организационная структура малого бизнеса в процессе роста

Появляются финансисты, «айтишники», логисты, механики и т. д. Кроме этого, обратите внимание, что треугольники, обозначающие руководителей производственных подразделений разные по размеру. На уровне линейных руководителей появляются разные управленческие статусы: Мастер – Начальник участка (Мастер – Старший мастер). Здесь то-

же происходит деление управленческого функционала между ними.

Средний бизнес

К среднему бизнесу уже можно отнести такой масштаб предприятия, когда в подчинении у директора появляется полноценный руководитель среднего звена. И опять директору приходится осваивать новый управленческий навык, научиться **руководить руководителем среднего звена**.

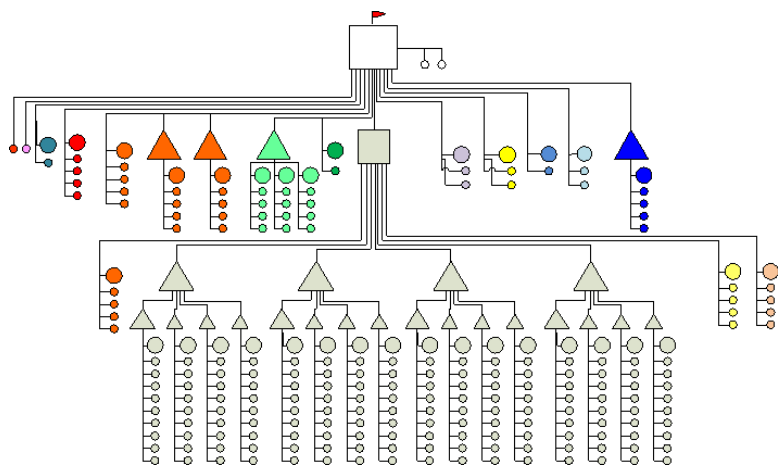


Рис. 14. Организационная структура среднего бизнеса

На уровне линейных руководителей возможно еще боль-

шее разделение – на три подуровня: Мастер – Старший мастер – Начальник участка. Руководители непроизводственных подразделений, как правило, находятся в статусе линейных руководителей, хотя есть и старшие специалисты и просто специалисты.

Крупный бизнес

Когда предприятие вырастает до крупного бизнеса, на уровне руководителей среднего звена начинают появляться дополнительные подуровни. В производственных цехах это, как правило, заместители начальника цеха.

Кроме этого, в руководстве компании появляются, так называемые «интегральные менеджеры» или старшие руководители среднего звена, которым подчиняются уже сразу несколько областей бизнеса. В производственных компаниях это Главный Инженер (подготовка производства, технологии, оборудование). В финансово-экономической сфере – финансовый директор (финансы, экономика, учет), в маркетинге и продажах – коммерческий директор (или директор по маркетингу).

Когда речь идёт о крупном бизнесе, то количество подчинённых у его руководителя приближается к количеству областей бизнеса (см. первую главу данной книги). Многие из этих сотрудников относятся к руководителям среднего звена, и они возглавляют уже не отделы, а департаменты, служ-

бы или дирекции. Управленческая нагрузка на первых лиц возрастает, и она часто делится уже между двумя руководителями верхнего уровня – генеральным и исполнительным директорами.

Исполнительный директор при этом сосредоточивается на текущем руководстве компанией и обеспечивает координацию деятельности подразделений из различных областей бизнеса, а генеральный директор, как правило, ведает вопросами стратегии, рассматривает и утверждает различные регламенты, правила и процедуры, представляет интересы компании во внешней среде.

Генеральный директор крупного бизнеса в дополнение к уже имеющимся, начинает приобретать новый управленческий навык – **делегировать часть управленческих функций по управлению руководителями различного ранга исполнительному директору.**

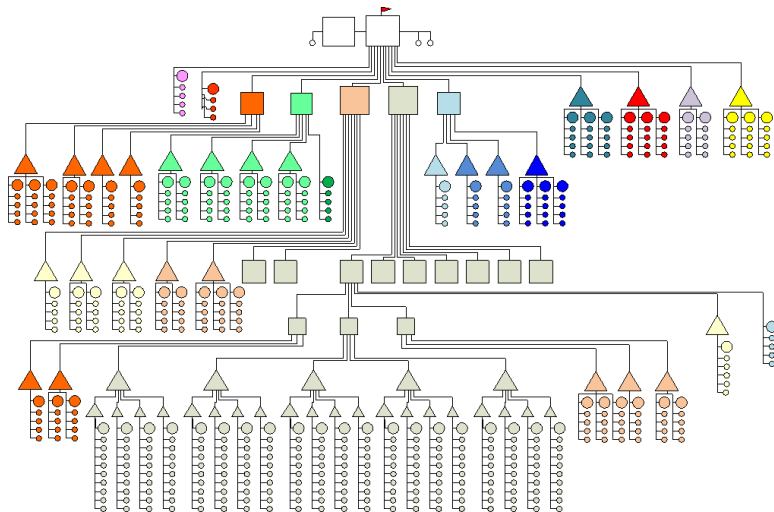


Рис. 15. Организационная структура крупного бизнеса

Хотелось бы сказать несколько слов о слове «генеральный». Сейчас в России понятие «генеральный директор» в значительной степени девальвировано руководителями мелких компаний и небольших бизнесов, которые смело себя так называют. На мой взгляд, первому руководителю называться генеральным директором разумно только тогда, когда появляется необходимость введения должности исполнительного директора, а должностные обязанности и ответственность реально делятся между двумя управленцами.

По логике, было бы здорово придумать разные названия должностей для руководителей разных по масштабу бизне-

сов. При знакомстве двух бизнесменов, после обмена визитками, сразу бы становилось понятно, кто из них кто.

1.5. Обучение руководителей

Приведенная выше матрица «Масштаб бизнеса – уровень руководства», на мой взгляд, очень полезна руководителям. Поглядев на неё, многие слушатели бизнес семинаров, генеральные директора и их заместители, вдруг неожиданно осознают, что, несмотря на громкий титул, они реально работают в статусе «старший специалист», в лучшем случае – «линейный менеджер».

Осознав свою роль в управленческой вертикали, можно более точно подобрать подходящую систему бизнес обучения. По сути, для каждого управленческого статуса нужен свой «класс» начальной или средней школы. А для первых лиц компании, в зависимости от её масштаба – свой «курс» высшей школы менеджмента. Давайте, немного остановимся на вопросах бизнес образования для управленцев. К сожалению, в нашей системе обучения руководителей пока очень мало определенности и порядка, много перекосов.

В России бизнес образование в основном представлено так называемой «высшей» школой. Подавляющее большинство образовательных компаний имеют приставку «высшая» или «международная». И хотя на образовательном рынке присутствует огромное число программ для менеджеров (BBA, mini-MBA, MBA, executive MBA, DBA), нет четкого позиционирования каждой программы для определенно-

го управленческого статуса руководителя.

Зато появилось множество программ MBA не для первых лиц, а для «функциональных» менеджеров – финансистов, маркетологов, логистов и т.д. Это, на мой взгляд, во многом добавляет путаницы. Для узких специалистов существуют профильные ВУЗы, отлично дающие отдельные специальности, такие, как финансы, экономику, маркетинг, логистику и т. д. Эти заведения достаточно хорошо готовят специалистов в своих сферах.

Мне кажется, понятие ВВА, MBA, executive MBA – программы, которые должны быть нацеленные только на первых лиц в компании – собственников, генеральных и исполнительных директоров (понятно, что с разным управленческим статусом).

Исключение из вышеперечисленного подхода может составить, на мой взгляд, только одна специальность – менеджер по персоналу. Если продвинутый HR решит заниматься не только подбором кадров, их учетом, обучением и организацией корпоративов (прошу прощения у HR сообщества), а взвалит на себя благородную задачу – помогать Ген. директору действительно «управлять персоналом», ему прямая дорога получать MBA.

Отличие MBA от «функциональных» программ именно в специализации на управлении всей компанией целиком. Данные программы должны дать слушателям всеобъемлющие знания, как руководить и координировать деятельность

всех подразделений компании:

- Производства
- Конструкторских отделов
- Технологических отделов
- Подразделений Главного механика и Главного энергетика

- Службы управления качеством
- Логистики
- Маркетинга
- Продаж
- Финансов
- Экономики
- Учета
- Службы управления персоналом
- IT подразделений
- Юристов
- Службы безопасности

А современные программы «высшей» школы, чего греха таить зачастую, пропускают не только предметы, а целые функциональные области.

Это то, что касается «высшей» школы. Теперь давайте поговорим о «начальной» и «средней». Под начальной школой, я предлагаю подразумевать обучение для начинающих управленцев – старших специалистов и линейных руководителей (не директоров компаний). Было бы логично считать, что «средняя» школа нацелена на руководителей среднего

звена.

Чему должна учить «начальная» школа руководителя? Конечно же, тому, как руководить рядовыми сотрудниками начинающим управленцам в ранге старшего специалиста и линейного руководителя. Соответственно «средняя» школа должна быть нацелена на руководителей среднего звена, которые командуют руководителями. Здесь, как я думаю, существует сразу две проблемы:

1. На мой взгляд, «начальных» и «средних» школ в явном виде практически нет.

Экономически это можно понять. Львиная доля людей, получающих MBA – высокооплачиваемые первые руководители и собственники компаний, способные оплатить дорогостоящие программы. Эти люди, как правило, уже имеют управленческий опыт и вряд ли захотят почувствовать себя «первоклашкой», направляясь в какую-нибудь «начальную» школу. Ведь рядом так много броских и ярких названий – «академия», «высшая», «международная»...

Получается, что для создания «начальных» и «средних» бизнес-школ просто нет платежеспособного спроса, т. к. начинающий руководитель, работающий по найму редко будет готов вкладывать значительные суммы в свое обучение.

Для руководителей бизнес школ, желающих охватить данную нишу, выход видится в использовании малобюджетных

образовательных технологий, таких, как статьи, книги, вебинары, электронные бизнес курсы.

Конечно, обучение руководителей низового звена это прямая забота топ менеджеров и собственников компаний. Хотя, надо признать, крупные продвинутые компании, знают эту проблему и создают корпоративные университеты, приглашая различных тренеров со стороны. Для небольших компаний значительную роль, по решению данной проблемы, на мой взгляд, должно играть государство, субсидируя молодым управленцам получение начального бизнес-образования.

2. Нет готовых комплексных обучающих программ, нацеленных конкретно на линейных руководителей и руководителей среднего звена.

Тема управления для линейных руководителей и менеджеров среднего звена представлена на рынке в большинстве случаев только разрозненными курсами и вкраплениями в программы «высшей» школы. Существует множество точек зрения и подходов к обучению руководителей, применяемых различными консультантами и тренинговыми агентствами, зачастую просто дезориентирующих своих слушателей.



Рис. 16. Подходы к обучению руководителей

Кроме этого, сам термин «Управление персоналом» узурпирован HR сообществом, которое в подавляющем большинстве случаев подразумевает под ним работу кадровых служб предприятия по поиску, отбору, оценке персонала, а так же кадровому учету и формированию корпоративной культуры. В лучшем случае под ним так же понимается мотивация и обучение сотрудников. Пытаясь получить знания по бизнесу методом самообразования, начинающий руководитель открывает интернет, набирает в поисковой строке «Управление персоналом» и получает две сотни ссылок, ориентированных на «персональщики». Копая бизнес литературу, или проходя обучающие семинары, он может по-

пасть на совершенно разные подходы к понятию «Управление персонала».

В результате такого положения дел у большинства реальных руководителей подразделений, прошедших такое обучение просто каша в голове. Это может подтвердить один пример из моей практики. Как-то, проводя собеседование с кандидатом на должность руководителя небольшого подразделения, прошедшего какую-то программу обучения для менеджеров, я спросил: «Что вы считаете наиболее важным в управлении своими сотрудниками?» Кандидат, лихорадочно перекопав все знания о менеджменте у себя в голове, уверенно ответил: «SWOT-анализ!»

Налицо непаханое поле работы для ведущих бизнес школ нашей страны, а так же Российской Ассоциации Бизнес Образования по формированию и адаптации обучающих программ к руководителям с разным управленческим статусом. Эта книга, в некотором роде так же является скромной попыткой восполнить пробел именно в начальном и среднем образовании руководителей.

1.6. Укрупнённая структура функций руководителя

Зачастую руководители, наряду с управленческими, выполняют и другие функции, например, представительские либо функции, лежащие в какой-нибудь конкретной области бизнеса.

Когда генеральный директор участвует в судебных процессах, ведёт переговоры с ключевыми клиентами или договаривается с банками о кредитах, он не выполняет управленческую работу, а помогает другим службам (в данном случае – юридическому отделу, департаменту продаж и финансовой службе). Эти функции важны, но не касаются управления, и о них не будет вестись речь в этой книге.

Всю работу руководителя можно разделить на три больших блока:

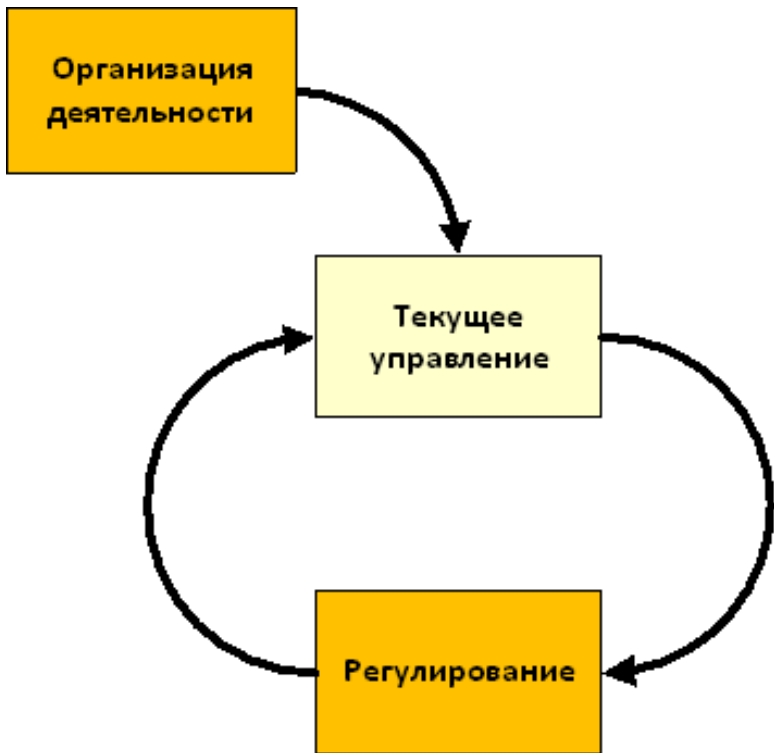


Рис. 17. Укрупнённый управленческий цикл

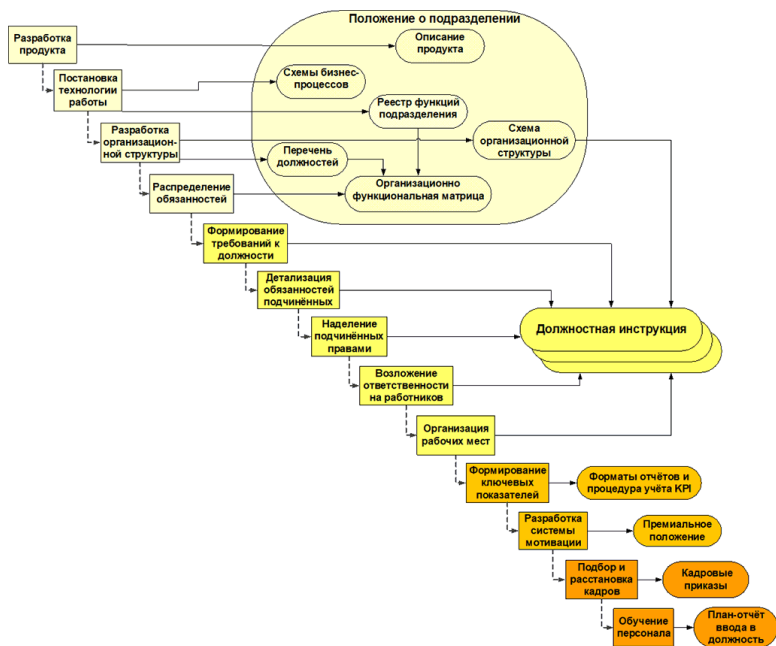
Причём блок организации и блок регулирования принципиально не отличаются, это один и тот же набор функций управления, просто регулирование, в отличие от организации деятельности, происходит регулярно. Разделение функционала на три блока сделано с одной целью – показать пери-

одичность их выполнения. Первый блок – блок организации – выполняется руководителем в большинстве случаев очень редко, при организации деятельности вновь (при создании нового подразделения или бизнеса).

Функции текущего управления выполняются циклично, как правило, не реже, чем раз в месяц, а иногда и раз в сутки или даже в смену. О циклах текущего управления мы поговорим ниже.

Блок регулирования – проведение изменений в компании – проводится с разной периодичностью. Небольшие изменения можно проводить каждый месяц, крупные, как правило, проводятся не чаще раза в квартал или год.

Глава 2. Функции организации деятельности



Когда мы приходим в оперу, то первое, что мы слышим, саживаясь в кресло, – это многоголосая какофония, производимая оркестром. Музыканты перед началом концерта настраивают свои инструменты. Точно также любой руководитель должен организовать, а затем настроить работу своего

подразделения.

При формировании нового подразделения, скорее всего, всю работу, связанную с организацией деятельности, вам придётся делать с нуля. Описывать технологию, выстраивать организационную структуру, разрабатывать должностные инструкции, ключевые показатели и мотивацию, подбирать и обучать персонал. Но организация нового подразделения происходит очень редко.

Гораздо чаще возникает ситуация, когда вы приходите на новое место работы и сменяете руководителя. В этом случае вам как минимум придётся сначала проверить все настройки и решить, подходят ли они вам. В данной ситуации обычно действует поговорка: «Новая метла по-новому метёт», и вы меняете только то, что вам не нравится (если позволит вышестоящее руководство ☺).

Итак, давайте перечислим функции организации деятельности:

1. Описание продукта подразделения
2. Постановка технологии работы подразделения.
2. Разработка организационной структуры.
3. Распределение обязанностей.
4. Формирование требований к должности.
5. Детализация обязанностей подчинённых.
6. Наделение подчинённых сотрудников правами.
7. Возложение ответственности на работников.

8. Организация рабочего места.
9. Формирование ключевых показателей.
10. Разработка системы мотивации.
11. Подбор и расстановка кадров.
12. Обучение персонала.
13. Анализ деятельности и регулирование

Обратите внимание, функции расположены в определённом порядке, и этот порядок не случаен. Он выбран таким образом, чтобы руководитель выполнял свои функции в определённой последовательности. Нельзя сказать, что это обязательное условие, но в основном оно оправдано, особенно в период организации бизнеса.

Ниже приведена схема процесса «Организация деятельности подразделения», где отражены не только выполняемые функции, но и документы, которые приходится разрабатывать руководителю при выполнении этих функций.

Рис. 18. Функции организации деятельности

Кто обычно выполняет функции организации, директор, менеджер среднего звена или линейный руководитель? В крупном бизнесе эту работу ведёт обычно руководитель среднего звена, на котором лежит ответственность за определённую функциональную область.

Приведём пример. Допустим вы – коммерческий директор крупной торговой компании с широкой филиальной структурой, где вашими филиалами руководят линейные руководители на местах. И конечно, выглядит более логично, если разработка должностных инструкций, системы стимулирования, оценки, обучения и т. д. будет вестись централизовано вами из центра. Будет единообразие, и очевидно, что вы – более компетентный управленец в сравнении с вашими подчинёнными – с работой справитесь лучше.

Если компания небольшая и отсутствует средний уровень управления, то этот функционал ложится на плечи директора. Конечно, при разработке и настройке подразделений, он будет советоваться с руководителем каждого подразделения.

Функцию «Анализ деятельности и регулирование» мы вынесем в отдельный блок и рассмотрим после обзора всех функций организации деятельности и функций текущего управления. Это делается для удобства читателю, т. к. что бы анализировать деятельность, сначала надо четко представлять состав и содержание управленческого функционала. А сейчас, давайте рассмотрим тринадцать функций организации.

2.1. Описание продукта подразделения

Продуктом производственного подразделения (цеха, участка) является какое-либо изделие, материал или даже энергия. Изделия, как правило, описываются сторонними подразделениями – конструкторскими отделами или бюро при помощи чертежей. Чертежи в производственном цехе хранятся в специальных местах – архивах, где работники могут их получить для выполнения какой-либо технологической операции.

Для непроизводственных подразделений продуктом будет услуга. Обычно услуги описываются обычным текстом, в документе, который называется «Положение о подразделении». Чаще всего под описанием продукта, подразумевается раздел, который называется «цели и задачи подразделения».

Справедливости ради, надо сказать, что в большинстве подобных документов данный раздел описывается формальными фразами. Почему? Да, просто, потому, что это никому не нужно. Вот, если бы вы продавали свою услугу на внешнем рынке за деньги покупателей, то тогда вы описываете свой продукт во всех красках в рекламных проспектах, на сайте, билбордах и т. д.

Если же вы руководите производственным участком, складом или отделом продаж внутри крупной организации,

то у вашего подразделения в сущности один покупатель – вышестоящий руководитель. И для него ничего разжёвывать и рекламировать не требуется, потому, что у вас просто нет конкурентов, и он приобретёт вашу услугу в любом случае.

Другое дело, когда ваша компания активно развивается, и на определённом этапе начинает внедрять так называемый «принцип внутреннего предпринимательства», когда каждое подразделение оценивает свой продукт и продаёт его соседним подразделениям. Тогда правильно описать и оценить свой продукт жизненно необходимо. Это очень интересный этап в развитии организации и мне приходилось внедрять принципы внутреннего предпринимательства у себя в компании, но это совершенно другая история и не связана с темой настоящей книги.

В любом случае, если вы оформляете Положение о подразделении, мой совет таков – потратьте время, и опишите ваши услуги неформально. Для этого нужно найти внутренних потребителей вашей услуги, а это не только директор. Для бухгалтерии это потребители отчётов, для склада – это сотрудники отдела продаж, для отдела продаж коммерческой организации – это отдел закупок и т. д.

Поговорите с вашими внутренними покупателями, обсудите объём, качество, порядок предоставления вами ваших услуг. Затем следует их описать в тексте, согласовать с внутренним покупателем и утвердить у шефа.

2.2. Постановка технологии работы подчинённого подразделения

Некоторым линейным руководителям повезло, т. к. работу по постановке технологии работы за них выполняют специальные люди – технологи. Но, к сожалению, это почти всегда касается только цехов крупных производственных предприятий, где в каждом цехе (либо централизованно на заводе) существуют технологические отделы. Сотрудники технологических бюро занимаются тем, что описывают технологические процессы основного производства.

Приведём пример описания части технологического производственного процесса:

Технологическая карта № 1

«Обработка подкапотного пространства антикоррозионным покрытием автомобиля ГАЗ-3110»

<i>№ опер</i>	<i>Наименование и содержание работ (операций)</i>	<i>Место выполнения операции</i>	<i>Кол-во мест (точек доступа)</i>	<i>Трудоемкость (чел*ч)</i>	<i>Приборы инструмент приспособий</i>	<i>Технические требования и указания</i>
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Открыть капот</i>	<i>Снаружи</i>	1			
2	<i>Обработать скрытые полости подкапотного пространства и капота</i>	<i>Моторный отсек</i>	1		<i>Пескоструйный пистолет</i>	
3	<i>Нанести антикоррозионный состав на поверхность всех деталей кузова подкапотного пространства и капота</i>	<i>Моторный отсек</i>	1		<i>Пескоструйный пистолет</i>	<i>Избегать попадания антикоррозионных материалов на детали системы выпуска отработанных газов</i>
4	<i>Обработать внутреннюю поверхность крыльев</i>	<i>Моторный отсек</i>	1		<i>Пескоструйный пистолет</i>	<i>Слой должен быть нанесен равномерно</i>

Рис. 19. Пример технологической карты

Практически всегда во всех других службах и подразделениях (бухгалтериях, плановых отделах, финансовых службах, отделах продаж, департаментах маркетинга, складах, транспортных цехах и т. д.) работу по постановке технологии работы своих подразделений приходится выполнять их руководителям. Давайте посмотрим, что это за работа, насколько она необходима, и можно ли без неё обойтись.

Если дело касается простых работ (рытьё траншей, подметание дворов и т. д.), то думаю, что технологию описывать не целесообразно, в лучшем случае достаточно просто рассказать или показать, как это делать. Также во многих случаях можно обойтись без постановки и описания технологии там,

где труд выполняется подготовленными профессионалами в небольших производствах или в услуговом бизнесе.

Действительно, если вы руководите маленькой пекарней, незачем заслуженному пекарю расписывать технологию, он знает её лучше вас и оттачивает её десятилетиями, выпекая ежедневно хлеб. Дипломированный зубной врач, я думаю, также обойдётся без технологической карты и качественно вылечит вам зубы.

Если же дело касается сложных процессов, где в работе завязано сразу несколько различных специалистов, либо имеется сложный документооборот, либо используется дорогостоящее оборудование, то описание технологических процессов не только целесообразно, но иногда и просто жизненно необходимо.

Давайте разберём пример, когда вам поручили возглавить склад крупной торговой компании, где осуществляется приёмка, хранение и отгрузка товаров. Если технология работы кем-то описана, это хорошо, вам остаётся только изучить её. Если же нет, то вам нужно описать её самостоятельно.

В самом простом варианте описать технологию – значит разложить деятельность вашего подразделения на процессы, а процессы на функции, которые выполняют отдельные специалисты. Функции при этом надо чётко увязать между собой, соблюдая требуемую последовательность их выполнения.

При выполнении этой работы у вас наверняка встанет во-

прос, с какой степенью детализации это делать, ведь можно складскую работу поделить на три главные функции – приемка, хранение и выдача груза, а можно разложить на детальные операции, которых будет, полагаю, не один десяток.

Для определения степени детализации надо исходить из того, что каждая функция характеризуется следующими параметрами.

Периодичность, т. е. функция повторяется в деятельности фирмы с определённой периодичностью. Бюджет доходов и расходов, допустим, верстается экономической службой раз в квартал, налоги на зарплату начисляются бухгалтером раз в месяц, а продавец в магазине выполняет функцию продажи десятки раз в день.

Функция всегда имеет «вход» и «выход», т. е. начало её выполнения всегда предвещает что-то – документ, информация, команда либо событие. Так, для выполнения функции разгрузки машины на складе необходимо событие – приход машины на склад, а для начисления Единого социального налога нужна, как минимум, ведомость на заработную плату – документ.

Любая функция на выходе также содержит либо документ, либо информацию или команду. Разгрузил машину на складе – распишись в накладной, совершил продажу оборудования клиенту – оформи документацию.

На выполнение функции всегда тратятся ресурсы.
Это:

- сырьё и материалы;
- оборудование, инструмент, нематериальные активы (программные продукты, лицензии и т. д.);
- время, затраченное персоналом на выполнение функции.

Функция, как правило, выполняется сотрудниками без перерывов.

Кроме этого, при делении деятельности вашего подразделения на функции может пригодиться ещё один хороший принцип:

Делить надо не как хочется, а как делится.

При делении апельсина возможны два подхода:

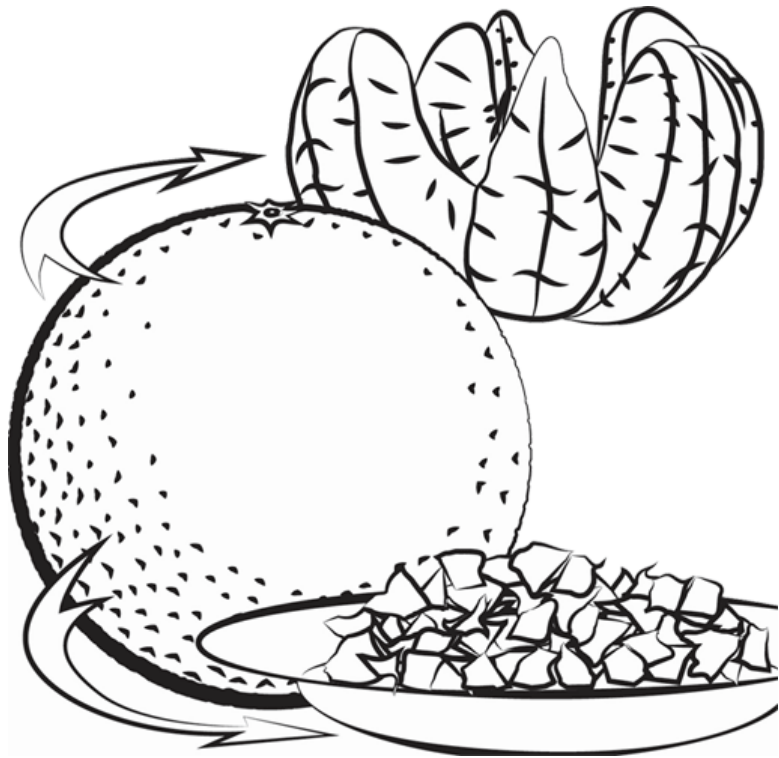


Рис. 20. Два метода деления апельсина

Работу по созданию реестра функций подразделения вы можете сделать сами, особенно если вы подготовленный специалист, но всё же лучше поговорить о данных функциях и специфике их выполнения с человеком, который передаёт вам дела. Если же это по каким-нибудь причинам невозмож-

но, уточняйте функционал со своими подчинёнными.

В итоге, описывая работу склада, у вас может сформироваться следующий перечень функций:

Таблица 3. Перечень функций

Функции сотрудников склада	
1	Приёмка заявок на приёмку
2	Обработка запросов поставщиков
3	Заказ пропуска на машину
4	Проверка документов на входящий груз
5	Управление очередностью операций погрузки, разгрузки
6	Разгрузка машины
7	Входной контроль продукции по количеству и качеству
8	Формирование единиц хранения, маркировка
9	Размещение единиц хранения в зоне хранения
10	Оформление документов на приход продукции
11	Инвентаризация
12	Приёмка заявок на комплектацию и отгрузку
13	Комплектация заказов покупателю
14	Отгрузка заказов
15	Оформление документов на отгружаемую продукцию
16	Формирование ежемесячного отчёта
17	Формирование ежедневного отчёта
18	Проверка правильности оформления документов по грузопереработке
19	Оформление документов по грузопереработке
20	Оформление коммерческих актов при недостатке или порче продукции

В большинстве случаев для описания технологии руководителю небольшого подразделения достаточно простого пе-

речня функций, выполняемых в его подразделении.

Такой способ описания технологии прост и подходит только для описания простых процессов – там, где функции не увязаны друг с другом. В качестве примера можно привести работу секретаря, выполняющего множество разноплановых функций, и не принципиально, в какой последовательности оних делает.

В более сложном варианте, когда в процессе работы участвуют сразу несколько сотрудников, функции показываются на схеме, во взаимосвязи с документами и событиями, сопровождающими выполнение этих функций. Если же вам обязательно нужна наглядность в описании процессов вашего подразделения, вы можете такие схемы построить самостоятельно.

Это очень удобный и наглядный инструмент, позволяющий руководителю ознакомиться с технологией при входе в должность, а также помогающий впоследствии проводить реинжиниринг бизнес-процессов.

Существуют несколько подходов к составлению таких схем.

1. Во-первых, в **простейшей схеме** указывается только последовательность выполнения функций, как на схеме процесса изготовления оснастки:



Рис. 21. Простая схема последовательности

2. Во-вторых, существует **Схема процессов в стандарте IDEF0**, где, кроме входов, выходов и событий, отображаются управленческие воздействия и привлекаемые ресурсы. Этот стандарт описания технологии, придуманный в свое время американскими специалистами, позволяет наиболее полно отразить технологический процесс посредством схем, но применяется в основном на крупных предприятиях, при поддержке подготовленных и обученных специалистов, как это указано ниже.

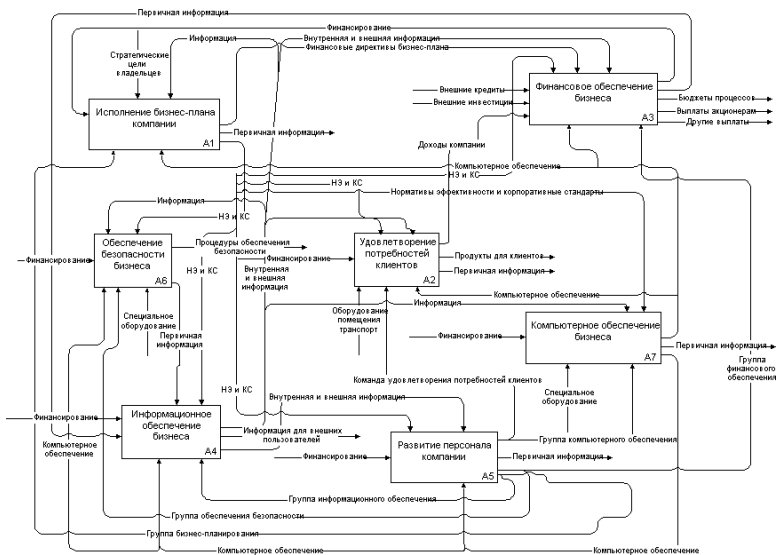


Рис. 22. Схема бизнес-процесса в стандарте IDEF0

3. И, наконец, имеются **Схемы средней сложности**. Надо сказать, что при всей полноте отражения технологической информации схемы по стандарту IDEF0 достаточно сложны для восприятия, поэтому многие компании упрощают этот стандарт, отражая на схеме в качестве связей между функциями только документы и события. Некоторые компании для большей наглядности делят общее поле схемы на полосы и в каждой полосе размещают функции, относящиеся к одной должности.

Рис. 23. Пример схемы бизнес-процесса с делением поля схемы на зоны для каждой должности

Ещё надо сказать несколько слов о наглядности и простоте. Все схемы должны быть «читабельными». Недаром в стандарте IDEF0 существует правило, по которому одна схема должна содержать не более 7 объектов (функций). Ниже приведен пример того, как **не надо** рисовать схемы.

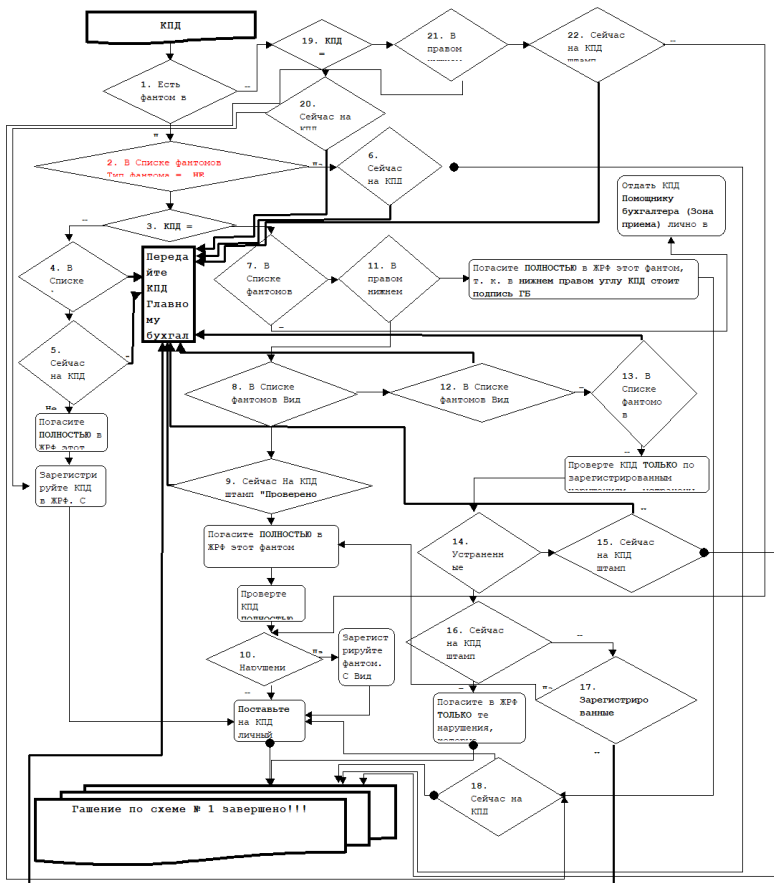


Рис. 24. Как не надо рисовать схемы

Если на вашем предприятии уже утверждён определённый стандарт составления таких схем, то воспользуйтесь им,

если же у вас такового нет, то вы можете использовать достаточно простой и наглядный стандарт, который, как мне кажется, очень удобен и прост и даёт наибольшую наглядность. В нём приняты следующие обозначения:

прямоугольник – функция,

большая стрелка с надписью внутри – событие,

тонкая стрелка – документ,

толстая стрелка – материальный поток (продукция, материалы, деньги и т. д.),

штрихпунктирная стрелка – информация, команда,

овал с толстой границей – материальное хранилище (материалов, товаров, денег и т. д.),

овал с тонкой границей – хранилище документов (лоток, папка, архив),

маленький эллипс – внешний контрагент, процесс.

Кроме того, все элементы схемы (прямоугольники функций, овалы хранилищ) можно раскрашивать в разные цвета, где каждый цвет будет соответствовать строго одной должности. Наглядность такой схемы сильно выигрывает, при этом на схеме бизнес-процесса очень точно отображён документооборот.

Для создания таких схем можно использовать распространённые программные продукты типа Microsoft Visio, в которых очень удобно рисовать и редактировать схемы бизнес-процессов.

Схема бизнес-процесса «Приёмка продукции на склад»

будет выглядеть так:

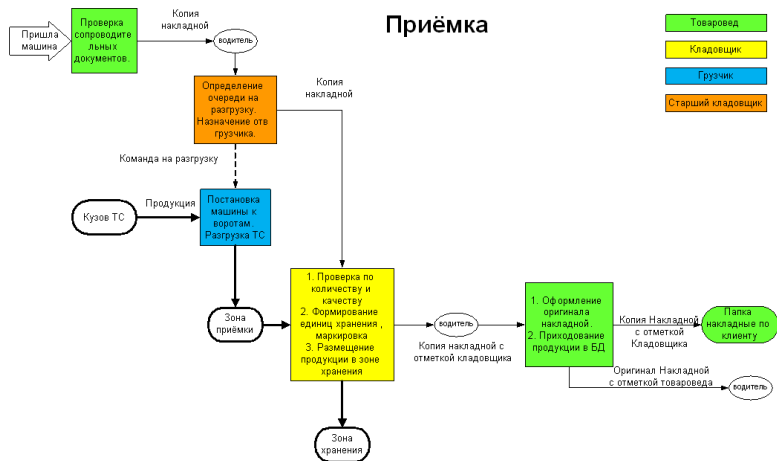


Рис. 25. Схема бизнес-процесса в цветовом стандарте

Наличие актуальных схем технологического процесса намного облегчит вам вхождение в должность и поможет разобраться с документооборотом в подконтрольных подразделениях. Также такие схемы будут удобны для вас и ваших подчинённых при проведении изменений технологии работы.

Если у вас в управлении сложное хозяйство, где в работе задействовано много специалистов и подразделений, вам необходимо научиться создавать такие схемы и работать с

ними.

Кроме построения реестров выполняемых функций и создания схем бизнес-процессов специалисты-технологи более подробно описывают каждую из этих функций (об этом мы поговорим в разделе «Детализация обязанностей»). На данном этапе для распределения обязанностей между подчинёнными руководителю достаточно иметь простой перечень функций и общее представление об их содержании.

2.3. Разработка организационной структуры

При выполнении этой функции руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- На какие подразделения лучше разделить вверенное хозяйство?
- Сколько и какие должности будут входить в каждое подразделение?
- Кто и кому будет подчиняться?

Как правило, организационная структура представлена в виде древовидной схемы с прямоугольниками и линиями, их соединяющими. В прямоугольниках пишутся названия должностей или подразделений.

Пример:

Допустим, на одном предприятии есть три разных производства. Отдел снабжения можно сделать единым для всего предприятия (функциональный принцип), а можно разделить на три и подчинить снабженцев непосредственно начальникам производств (дивизиональный принцип). В первом случае не потребуется трёх начальников отделов, и численность снабженцев будет, скорее всего, ниже. Во втором случае управляемость будет лучше и, как следствие, выше эффективность работы, меньше простоев производства по вине снабженцев. Как быть в этом случае, зависит от множества факторов, и решение надо принимать, исходя из всей их совокупности.

Для руководителя небольшого подразделения построение организационной структуры является в подавляющем большинстве случаев достаточно простой задачей, так как ему подчиняются напрямую все его сотрудники.

Для нашего случая (руководитель склада) оргструктура складского подразделения будет выглядеть примерно так:

Пример:

Организационная структура склада

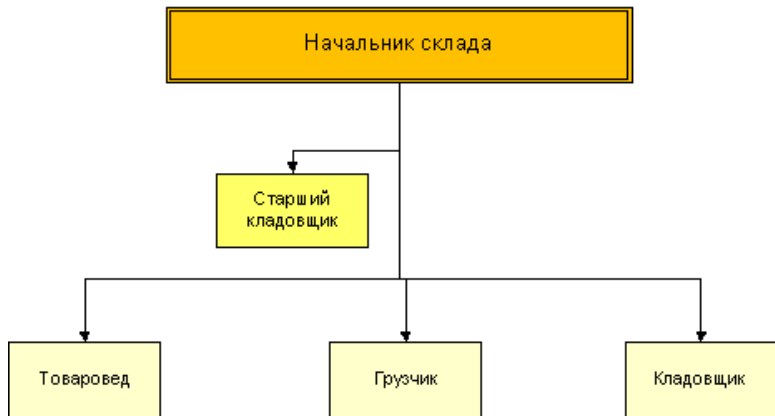


Рис. 27. Организационная структура небольшого подразделения

Данная структура настолько проста, что, скорее всего, её даже не обязательно рисовать на отдельной схеме. Так и происходит в большинстве случаев – имеется только одна схема организационной структуры предприятия в целом либо несколько схем крупных подразделений.

Если мы определим количество работников для каждой должности в нашем отделе, то получим документ, который называется «Штатное расписание». Хотя ведут этот документ не руководители подразделений, а сотрудники кадровых служб или работники бухгалтерии, решение о численно-

сти своих подчинённых в большинстве случаев вырабатывают именно линейные руководители.

Зачастую оргструктура составляется генеральным директором один раз и в дальнейшем редко меняется, её схема пылится где-нибудь в отделе кадров или у юристов.

На самом деле вопросами оргструктуры должен заниматься не только генеральный директор, но и каждый руководитель на своём уровне. Сверху не всегда всё видно, и только главбух может знать, что, допустим, бухгалтерия не справляется и настал момент вводить должность старшего бухгалтера; начальник ОТК видит, что можно сократить число контролёров, повысив остальным зарплату, а завскладом после покупки нового погрузчика понимает, что троих грузчиков можно смело сокращать, а ввести должность механика.

Линейному руководителю необязательно ежемесячно менять структуру, надо лишь регулярно (как минимум ежеквартально) анализировать работу сотрудников и эффективность процессов и задавать себе вопрос, соответствует ли организационная структура требованиям времени.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.