

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

Гуманитарно-экономический факультет

Кафедра «Экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ  
ЭЛЕКТРОННОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА  
дисциплины  
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ»  
для студентов специальности  
1 – 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»  
дневной и заочной форм обучения

Клейман В.В.

Гомель 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Особенности выполнения практических занятий по организационному проектированию.....	3
Раздел 2. Введение в курс дисциплины «Организационное проектирование». Методология организационного проектирования.....	5
2.1. Контрольная работа по введению в курс дисциплины «Организационное проектирование» и методологии организационного проектирования.....	5
2.2. Анализ эффективности деятельности «любимого отдела».....	5
Раздел 3. Методы исследования процессов управления.....	6
3.1. Функциональный анализ процессов управления в «любимом отделе».....	6
3.2. Поэлементный анализ процессов управления «любимого отдела».....	7
3.3. Вопросы по анализу должности «любимого рабочего места»...	7
3.4. Метод критических инцидентов в исследовании процессов управления в «любимом отделе».....	8
Раздел 4. Проектирование организационной структуры управления предприятием.....	9
4.1. Анализ организационной структуры предприятия.....	9
4.2. Проектирование организационной структуры отдела.....	9
Раздел 5. Проектирование документирования, документационного обслуживания и документооборота.....	14
Раздел 6. Формирование организационных проектов автоматизированных рабочих мест и автоматизированных систем управления.....	19
Раздел 7. Организационные проекты мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.....	20
Раздел 8. Организационный проект управленческой процедуры.....	22
8.1. Критерии выбора управленческой процедуры для формирования организационного проекта в «любимом отделе». Состав организационного проекта управленческой процедуры.....	22
8.2. Порядок и особенности разработки организационного проекта типовой управленческой процедуры «любимого отдела».....	23
Раздел 9. Организационный проект системы управления.....	32
Раздел 10. Система организационного проектирования в организации (на предприятии).....	35

## **Раздел 1. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ**

На практике, предшествующей семестру освоения курса дисциплины «Организационное проектирование», студенты знакомятся с подразделениями предприятия и выбирают «любимое предприятие», «любимый отдел» на предприятии и «любимое рабочее место». Термины «любимое предприятие», «любимый отдел», «любимое рабочее место» являются методическим инструментом формирования прогрессивных ценностных ориентаций в сфере труда и образования, определяемых образовательным стандартом специальности «Менеджмент» (термины входят в состав групп «язык», «символы» атрибутов корпоративной культуры). Критерием выбора является возможность трудоустройства на «любимое рабочее место» после окончания ВУЗа.

Выбранные «любимый отдел» и «любимое рабочее место» являются объектом исследования и проектирования при выполнении практических заданий по организационному проектированию. Различия в особенностях социально-экономических отношений на рабочих местах различных подразделения и различных предприятий обуславливают индивидуальный подход каждого студента к решению представленных в электронном учебно-методическом комплексе заданий, исключают дублирование объекта исследования и проектирования, не требуют разработки вариантов исходных данных для освоения требуемых знаний и навыков. Представленная форма освоения учебного материала обеспечивают связь теоретических знаний и формируемых навыков с конкретными рабочими местами, повышает уровень профессиональной адаптации, способствует ранней профессиональной ориентации и обеспечивает более качественную реализацию компетентностного подхода как составной части обновленной образовательной парадигмы, реализуемой в Республике Беларусь.

В течение учебного семестра студенты выполняют ряд практических работ, условия которых представлены в электронном учебно-методическом комплексе и в конце семестра представляют их в форме отчета в электронном или бумажном виде со следующей структурой:

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение-эссе: «За что я люблю организационное проектирование»
4. Анализ эффективности деятельности «любимого отдела»
5. Функциональный анализ процессов управления в «любимом отделе»
6. Поэлементный анализ процессов управления по «любимой должности» в «любимом отделе»
7. Вопросники по анализу должности (метод МакКормика) для анализа процессов управления по «любимой должности» в «любимом отделе»
8. Метод критических инцидентов для анализа процессов управления по «любимой должности» в «любимом отделе»

9. Анализ организационной структуры управления «любимого предприятия»
10. Задача по проектированию организационной структуры отдела
11. Организационный проект, разработанный на процесс, выполняемый в «любимом отделе»
12. Система управления персоналом, сформированная на основе кибернетической схемы системы управления
13. Система управления материально-техническим снабжением или сбытом, сформированная на основе кибернетической схемы системы управления
14. Приложения:
  - ответы по контрольной работе №1 по введению в курс дисциплины «Организационное проектирование» и методологии организационного проектирования
  - ответы по контрольной работе №2 по проектированию документирования, документационного обслуживания и документооборота
  - ответы по контрольной работе №3 по формированию организационных проектов автоматизированных рабочих мест и автоматизированных систем управления

## **Раздел 2. ВВЕДЕНИЕ В КУРС ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ. МЕТОДОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ»**

2.1 Контрольная работа по введению в курс дисциплины «Организационное проектирование» и методологии организационного проектирования

Вопросы для выполнения контрольной работы по введению в курс дисциплины «Организационное проектирование» и методологии организационного проектирования:

1. Возникновение и развитие организационного проектирования
2. Проектирование как вид деятельности. Отличие организационного проектирования от других его видов.
3. Категории «система», «структура», «организация»
4. Категория «эффективность»
5. Цель, задачи, предмет, объект, основные направления организационного проектирования.

Распределение вопросов по вариантам:

- 1 вариант – вопросы №1 и №5;
- 2 вариант – вопросы №2 и №5;
- 3 вариант – вопросы №3 и №5;
- 4 вариант – вопросы №4 и №5;

2.2 Анализ эффективности деятельности «любимого отдела»

Анализ эффективности деятельности любимого отдела требует изучения особенностей структуры социально-экономических отношений, характерных для отдела и определения атрибутов эффективности с формированием отчета следующей структуры.

1. Должности работников отдела и обязанности, соответствующие должности.
2. Документы, которыми работники «любимого отдела» постоянно обмениваются с другими подразделениями предприятия, другими предприятиями, учреждениями.
3. Проблемы, которые сопровождают деятельность работников «любимого отдела».
4. Цели, выполнение которых определяет эффективность функционирования отдела (цели должны отражать: функциональные роли и интересы работников, социальные статусы и стремление их изменить, объемно-правовые и имущественные статусы).
5. Формы эффективности (структурные и генетические).
6. Критерии достижения цели (в том числе и главный, интегральный критерий)
7. Показатели эффективности.

### Раздел 3. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1 Функциональный анализ процессов управления в «любимом отделе»

Исходные данные для функционального анализа:

- положение об отделе;
- должностные инструкции работников отдела;
- стандарты, рабочие инструкции и положения, регламентирующие работу отдела;
- перечень средств технического оснащения труда работников отдела;
- классификаторы видов деятельности, трудовых функций.

Необходимо сформировать отчет, включающий:

1. Описание задач (описание ведется точными, конкретными глаголами, определяется цель работы, описываются инструменты, оборудование, приспособления, необходимый инструментарий).
2. Характеристику функционального уровня и направленности труда.
3. Характеристику описательных и количественных стандартов исполнения (включая перечень формализованных результатов).
4. Требования, которые работа выдвигает к исполнителю:
  - уровень подготовки по математике и языку;
  - специальная профессиональная подготовка;
  - способности (интеллектуальные, вербальные, математические, пространственное воображение, восприятие формы, способности к канцелярской работе, моторная координация, ловкость пальцев и ловкость рук);
  - требования к физической форме (требования к физической силе, умение лазать вверх и сохранять равновесие, умение наклоняться, вставать на колени, переходить в положение «лежа», умение дотягиваться, способность говорить и острота слуха, острота зрения)
  - внешние факторы (работа в помещении или на улице, перепады температур, высокая влажность, шум и вибрация, опасность травмы, запыленность воздуха);
5. Характеристику трудового процесса:

Кроме этого необходимо заполнить карту функционального анализа работ. Образец карты приведен в методических указаниях №3600: Организационное проектирование: пособие по одноименному курсу для студентов специальности 1-26 02 02 "Менеджмент" дневной и заочной форм обучения /В. В. Клейман, А. А. Вшивков; Каф. "Менеджмент" Клейман В. В. –Гомель :ГГТУ, 2008. -45 с.).

### 3.2 Поэлементный анализ процессов управления «любимого отдела»

Для выполнения поэлементного анализа процессов управления необходимо:

- выделить элементы, необходимые для выполнения работы:
  - знания;
  - навыки;
  - ценностные ориентации;
- ответить на следующие вопросы:
  - что именно делает работника лучшим по профессии на данном рабочем месте?
  - какого рода (и масштаба) проблемы могут возникнуть, если работники не справляются со своими обязанностями?
- на основе полученных данных (ответов на вышестоящие вопросы) необходимо разработать методику балльной оценки состава и трудоемкости работы студента (получение квалификации);
- используя разработанную методику провести оценку элементов.

При разработке методики балльной оценки необходимо учитывать:

1. Имеют ли это оцениваемое в данный момент качество неквалифицированные работники (все, некоторые или не имеют).
2. Насколько важно владеть оцениваемым в данный момент качеством для того, чтобы отобрать отличных работников (очень важно, ценно, не имеет значения).
3. Насколько практично оцениваемое в данный момент нами качество – сможем ли мы, располагая информацией по нему заполнять вакансии (да, все вакансии; только некоторые вакансии; практически не сможем ничего заполнять – выделяемое качество непрактично).
4. Если оцениваемое в данный момент качество не учитывается при принятии решений, какого масштаба проблемы возможны (большие проблемы, небольшие проблемы, проблем не возникнет).

### 3.3. Вопросники по анализу должности «любимого рабочего места»

Отчет по исследованию процессов управления с использованием вопросников по анализу должности должен содержать:

1. Текст вопросника с анкетой, сформированной по следующим направлениям.
  - принятие решений;
  - коммуникации (регулирование конфликтов, межличностные отношения, личные контакты, руководство подчиненными);
  - социальная ответственность;
  - выполнение операций, требующих определенных навыков (этот параметр отражает действия, связанные с использованием инструментов и технических приспособлений, в которых особенно важны точность, об-

наружение отклонений и ручной контроль, как, например, в работе инструментальщика — формовщика);

- физическая активность, связь с внешними условиями (этот параметр отражает действия, требующие активных движений всего тела или большей его части в таких условиях, как фабрики, магазины и т. д.);
  - управление транспортными средствами и оборудованием, механизмами (этот параметр отражает действия, как правило, требующие сенсорной, умственной и физической деятельности, связанной с управлением или использованием транспортных средств или оборудования);
  - обработка информации (этот параметр отражает действия, связанные с информационными процессами, например, действия редакторов или должностных лиц, причастных к формированию бюджета; иногда они требуют использования техники, например офисной).
2. Описание трудового процесса «любимой должности любимого отдела» по тем же направлениям:
- принятие решений;
  - коммуникации;
  - социальная ответственность;
  - выполнение операций, требующих определенных навыков;
  - физическая активность, связь с внешними условиями;
  - управление транспортными средствами и оборудованием;
  - обработка информации.

#### 3.4. Метод критических инцидентов в исследовании процессов управления в «любимом отделе»

Исследование процессов управления с использованием метода критических инцидентов проходит в 3 этапа.

##### Этап 1. Составление вопросника по методу критических инцидентов

Вопросник должен содержать вопросы, позволяющие натолкнуть респондента на мысль о том, какие именно виды работ, принимаемых решений требуют сверхнормативных усилий, необходимости работы за пределами рабочего дня, повышенного уровня нервно-эмоциональной нагрузки и т.д. Для проверки качества вопросника необходимо провести предварительное интервью, а также проанализировать вопросы на возможность простых ответов, не несущих существенной информационной нагрузки. В случае если последняя возможность имеет место быть, необходимо формулировать дополнительные вопросы к основному, а вопросник представлять в виде графической схемы.

##### Этап 2. Обработка результатов опроса в виде следующей ниже таблицы

Заполняется таблица представленной ниже формы

Таблица 3.1 – Результаты применения метода критических инцидентов

Критический инцидент	Обстоятельства возникновения	Периодичность	Последствия	Требования к работникам
----------------------	------------------------------	---------------	-------------	-------------------------

##### Этап 3. Характеристика трудового процесса.



## **Раздел 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **4.1. Анализ организационной структуры предприятия**

При анализе организационной структуры управления необходимо использовать освоенные методы ее проектирования. Необходимо определить тип организационной структуры, проверить, соответствуют ли нормативам нормы управляемости

Дополнительно дается подробный ответ на следующие вопросы:

1. Каким должно было бы быть предприятие с такой организационной структурой управления?
2. Какие проблемы вызывает текущая организационная структура управления?
3. Обозначить не менее 10 документов, которые потребовались бы для того, чтобы полноценно проанализировать данную организационную структуру управления.
4. Какие изменения надо внести в данную организационную структуру управления в условиях мирового кризиса?

### **4.2. Проектирование организационной структуры отдела**

#### Исходные данные.

В балансе затрат времени работы работников подразделения по подготовке кадров время на аттестацию занимает  $20\%+B$ , а время на подготовку кадров  $80\%-B$ .

Аттестация проводится для руководителей, специалистов и технических исполнителей предприятия 1 раз в три года. Количество служащих на предприятии  $500+10*B$  человек. В текущем году прошли профессиональное обучение  $1000 + 10*B$  человек.

Подразделение по подготовке кадров состоит из 3 человек, занятых 85% рабочего времени (время на отдых и личные надобности составляет 5%).

В будущем году количество обучающихся по основным курсам планируется увеличить на  $B\%$ . Предприятие собирается пройти аттестацию по СТБ ИСО 14001-2000 в соответствии с которым потребуется дополнительно ежегодно обучать  $200+10*B$  человек. Кроме этого, данный стандарт требует увеличить количество аттестуемых работников (добавляется  $100+10*B$  человек, проходящих аттестацию на знание экологических стандартов один раз в два года). Изменения произойдут и в количестве обучаемых работников, которое по плану должно увеличиться.

#### Задание.

Обосновать изменение количества работников в структурном подразделении. Отчет оформить в виде докладной записки на имя директора предприятия.

### Методические указания к выполнению.

Этап 1. Определение нормативной зависимости численности работников подразделения от уровня трудоемкости выполняемых работ.

1. Определение среднего количества рабочих недель в году.  
 $365 \text{ дней в году} / 7 \text{ дней в неделю} = 52 \text{ рабочих недели}$
2. Определение среднего количества рабочих дней в году (без учета количества праздников).  
 $52 \text{ рабочих недели} * 5 \text{ рабочих дней в неделю} = 260 \text{ рабочих дней}$
3. Расчет суммарного фонда рабочего времени для всех работников структурного подразделения.  
 $\text{ФРВ} = \text{Количество работников} * 260 \text{ рабочих дней}$
4. Распределение фонда рабочего времени по видам выполняемых работ.
  - определяется количество видов работ, выполняемых работниками, с использованием должностных инструкций, результатов опроса работников, данных фотографии рабочего времени;
  - определение доли времени, приходящегося на каждый вид работы, с использованием данных фотографии рабочего времени;
  - определение количества дней годового фонда рабочего времени, приходящегося на каждый вид работы.
5. Определение удельного уровня затрат рабочего времени на каждый вид работ.  
При выполнении данного этапа работ важно правильно определить единицу нормирования работ (количество людей, количество документов, количество телефонных звонков и т.п.).
6. Формирование нормативной зависимости трудоемкости выполнения работ от влияющих факторов (выраженных в установленных предыдущим пунктом единицах нормирования).
7. Проверка нормативной зависимости.

Этап 2. Прогноз изменений в составе, структуре либо объеме работ.

Осуществляется с использованием данных плана развития предприятия на очередной год. Данные для прогноза могут находиться также в плане технического и промышленного обновления (первооружения) предприятия, бизнес-плане, программе функционирования и улучшения системы менеджмента, перечне целей предприятия. Целями предприятия являются Цели в области качества, Целевые и плановые экологические показатели, Целевые функции гигиены труда и техники безопасности и др. Цели устанавливаются на уровне: предприятия, соответствующих процессов (видов деятельности), соответствующих подразделений предприятия.

Этап 3. Установление норматива численности с использованием нормативной зависимости, разработанной на этапе 1 и прогноза изменений, сформированного на этапе 2.

Пример использования метода обоснования необходимой численности работников структурного подразделения через трудоемкость.

Этап 1. Определение нормативной зависимости численности работников подразделения от уровня трудоемкости выполняемых работ.

Для определения нормативной зависимости численности работников подразделения по подготовке кадров от уровня трудоемкости выполняемых работ, используем данные 2005 года, в котором 3 работника подразделения, занятые полный рабочий день, обеспечивали качественную подготовку и аттестацию кадров.

1. Определим среднее количество рабочих недель в году.  
 $365 \text{ дней в году} / 7 \text{ дней в неделю} = 52 \text{ рабочих недели}$
2. Определим среднее количество рабочих дней в году (без учета количества праздников).  
 $52 \text{ рабочих недели} * 5 \text{ рабочих дней в неделю} = 260 \text{ рабочих дней}$
3. Рассчитаем суммарный фонд рабочего времени для 3 работников подразделения по подготовке кадров.  
 $3 \text{ работника} * 260 \text{ рабочих дней} = 780 \text{ рабочих дней}$
4. Распределим фонд рабочего времени по видам выполняемых работ. Работники подразделения по подготовке кадров выполняют 2 основных вида работ: подготовка, проведение аттестации и организация обучения работников. Предварительно проведенные исследования затрат рабочего времени показали, что распределение работ на аттестацию и организацию обучения составляют:
  - аттестация: 30% фонда рабочего времени, что составляет  $30 * 780 / 100 = 234$  рабочих дня;
  - организация обучения: 70% фонда рабочего времени, что составляет  $70 * 780 / 100 = 546$  рабочих дней.
5. Определим уровень затрат рабочего времени на подготовку и проведение аттестации в среднем на 1 работника предприятия. Аттестация проводится для руководителей, специалистов и технических исполнителей предприятия 1 раз в три года. На начало 2005 года численность служащих составляла 591 человек. По этим данным рассчитаем среднюю годовую аттестационную нагрузку:  
 $591 \text{ служащий} / 3 \text{ года} = 197 \text{ служащих в год.}$   
Следовательно, в среднем, для аттестации 1 служащего в год требуется нагрузка работников отдела:  
 $234 \text{ рабочих дней} / 197 \text{ служащих} = 1,1878 \text{ дней на 1 работника.}$
6. Определим уровень затрат рабочего времени на организацию, подготовку и проведение обучения в среднем на 1 работника предприятия. В 2004 году прошли профессиональное обучение 1358 человек. Следовательно, для подготовки, организации и проведения обучения в среднем требуется:  
 $546 \text{ рабочих дней} / 1358 \text{ работников} = 0,4021 \text{ день на человека}$

7. Сформируем нормативную зависимость трудоемкости выполнения работ от количества обучаемых и аттестуемых работников

$$\text{ФРВ} = 1,1878 \cdot \text{Ч}_{\text{атт}} + 0,4021 \cdot \text{Ч}_{\text{обуч}}$$

где  $\text{Ч}_{\text{атт}}$  – количество служащих, проходящих аттестацию в год;

$\text{Ч}_{\text{обуч}}$  – количество работников, проходящих обучение за год.

$$\text{Ч}_{\text{ПК}} = \text{ФРВ} / 260 \text{ рабочих дней}$$

где  $\text{Ч}_{\text{ПК}}$  – норма численности работников подразделения по подготовке кадров;

8. Приведем пример использования нормативной зависимости трудоемкости выполнения работ от количества обучаемых и аттестуемых работников за 2005 год.

$$\text{ФРВ}_{2004} = 1,1878 \cdot 197 + 0,4021 \cdot 1358 = 234 + 546 = 780 \text{ (рабочих дней)}.$$

$$\text{Ч}_{\text{ПК}} = 780 / 260 = 3 \text{ (человека)}.$$

Этап 2. Прогноз изменений в составе, структуре либо объеме работ.

Предприятие собирается пройти аттестацию по СТБ ИСО 14001-2000 в соответствии с которым потребуется дополнительно ежегодно обучать 390 человек. Кроме этого, данный стандарт требует увеличить количество аттестуемых работников (добавляется 470 человек, проходящих аттестацию на знание экологических стандартов один раз в два года). Изменения произойдут и в количестве обучаемых работников, которое по плану должно увеличиться.

Оценка уровня качества труда работников подразделения по подготовке кадров в 2005 году показывает рост уровня его напряженности. В связи с постоянным повышением качества процессов производства и управления, объем плановых заданий увеличивается. В 2004 году прошли профессиональное обучение 1358 человек, в том числе 993 рабочих и 365 служащих. Уже за 11 месяцев 2005 года количество проходящих профессиональное обучение выросло на 329 человек и составило 1687 человек (в том числе 1007 рабочих и 680 служащих). В связи с возникшей перегрузкой, в подразделение по подготовке кадров в 2005 году был привлечен на 0,5 ставки еще один работник.

Этап 3. Определение нормы численности для подразделения по подготовке кадров на 2006 год.

1. Рассчитаем общее количество работников, которые должны пройти обучение в 2006 году.

За 2005 год требования к количеству обучающихся работников, а, соответственно, и план обучения, выросли. С 01.01.2005 по 20.11.2005 было обучено 1687 работников. Рассчитаем новое среднегодовое количество обучаемого персонала:

1687 работников – за 11 месяцев 2005 года

X работников – за 12 месяцев 2005 года.

$$X = 1687 \cdot 12 / 11 = 1840 \text{ (работников)}$$

В соответствии с требованиями СТБ ИСО 14001-2000 составлен «Перечень профессий, выполняющих работу, оказывающую значительное воздействие на окружающую среду», который включает в себя 25 наименований профессий, что составляет около 390 человек, для которых необходимо проводить экологическое обучение ежегодно.

Определим общее количество работников, которые должны пройти обучение в 2006 году.

$$1840 + 390 = 2230 \text{ (работников).}$$

2. Рассчитаем общее количество работников, которые должны пройти аттестацию в 2006 году.

По состоянию на 01.09.2005 года, согласно штатному расписанию руководящих работников, специалистов и служащих ОАО «Гомельстекло» количество штатных единиц по факту составило 541,5 (по плану – 551). В соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001-2000 составлен перечень профессий, ответственных за качественный выпуск продукции», состоящий из 13 наименований профессий, что составляет 470 человек, которые подлежат аттестации с периодичностью 1 раз в 2 года (что составляет 235 человек в год).

Определим общее количество работников, которые должны пройти аттестацию в 2006 году.

$$541,5 / 2 + 235 = 416 \text{ (работников).}$$

3. Рассчитаем норму численности работников подразделения по подготовке кадров в 2006 году.

$$\text{ФРВ}_{2006} = 1,1878 \cdot 416 + 0,4021 \cdot 2230 = 494 + 897 = 1391 \text{ (рабочих дней).}$$

$$\text{Ч}_{\text{ПК}} = 1391 / 260 = 5,35 \text{ (штатных единицы).}$$

При условии равномерного распределения количества аттестуемых в долгосрочном периоде, на 2006 год необходимо 5,35 штатных единицы в подразделение по подготовке кадров для обеспечения высококачественного профессионального обучения и аттестации.

## Раздел 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ, ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ДОКУМЕНТООБОРОТА

Вопросы для выполнения контрольной работы по проектированию документирования, документационного обслуживания и документооборота:

1. Исследование документационного обслуживания и документооборота.
2. Классификация документов. Контроль исполнения документов и его рациональная организация. Оперативное хранение документов.
3. Комплексный анализ документооборота аппарата управления. Изучение постановки делопроизводства.
4. Изучение состава и движения документации в аппарате управления.
5. Изучение комплексов документов, сопровождающих выполнение основных и наиболее массовых видов работ.
6. Проектирование документооборота и делопроизводства.
7. Применение документограмм. Проектирование форм документов.
8. Требования к формам и содержанию документов. Разработка бланка документа.

Распределение вопросов по вариантам:

- 1 вариант – вопросы №1 и №5;
- 2 вариант – вопросы №2 и №6;
- 3 вариант – вопросы №3 и №7;
- 4 вариант – вопросы №4 и №8.

**Задача №1 по исследованию и проектированию документооборота**  
**тема: «Классификация документов»**

**Исходные данные:**

### 1. Перечень документов

• положение	• технологические карты	• чертежи оборудования	• регистрационный журнал	• инструкции
• сметы	• сопроводительное письмо	• лицензия	• денежный чек	• справка
• распоряжение	• устав	• приказ	• накладная на перемещение материалов	• приложение к балансу

• вексель	• бланк командировочного удостоверения	• квитанция	• заявление	• warrant
• чертеж	• эскиз	• технические условия	• докладная записка	• кассовая книга
• гарантийное письмо	• расчетный чек	• инструкция	• технологические инструкции	• служебное письмо
• предписание	• схемы технологических процессов	• технические условия	• карты эскизов	• расчеты
• платежное требование	• наряд	• сертификат	• мемориальный ордер	• акция
• заявление	• спецификация	• ведомость	• правила трудового распорядка	• ремонтные документы
• картографические документы	• кассовый ордер	• платежная ведомость	• трудовое соглашение	• бухгалтерский журнал
• должностная инструкция	• протокол	• облигация	• план	• паспорт
• справочник	• вексель	• билет	• контракт	• материальные ведомости
• формуляр	• спецификации технологических документов	• договор	• лимитно-заборная карта	• объяснительная записка
• чек	• представление	• стандарт	• отчет	• протокол
• баланс	• каталог	• чертеж	• схема	• акт
• пояснительная записка	• генеральный план	• аккредитив	• указ	• постановление

## 2. Номенклатура дел

Приказы и указания входящие. Копии.

Пятилетний и годовые планы развития

Годовой отчет о работе кафедры.

Документы (акты, справки), переписка)

Планы повышения квалификации

Журнал взаимного посещения лекций и семинаров преподавателей кафедры.

Журнал инструктажа по технике безопасности.

Журнал регистрации входящей и исходящей корреспонденции.

Утвержденная номенклатура дел

описи на дела (сданные в архив);

акты:

- передачи документов на хранение в архивы;
- об уничтожении документов;
- приема-передачи материальных ценностей;
- графики отпусков;
- другие документы по делопроизводству.

Должностные инструкции

Служебные записки

Информационные сообщения

Образцы и типовые формы различных документов

Журнал регистрации бланков с изображением государственного герба РБ

Бланки приказов подлежащих уничтожению

## 3. Положения об отделах

- отдел кадров;
- конструкторское бюро;
- планово-экономическое управление;
- отдел главного технолога

### **Задание:**

1. Провести классификацию документов (как минимум по трем классификационным признакам)
2. Указать, какие из документов должны присутствовать в следующих отделах:
  - а. отдел кадров;
  - б. конструкторское бюро;



- с. планово-экономическое управление;
  - d. отдел главного технолога
  - е. бухгалтерия
3. На основе типовой номенклатуры дел, сформировать номенклатуру дел следующих отделов
- a. отдел кадров;
  - b. конструкторское бюро;
  - с. планово-экономическое управление;
  - d. отдел главного технолога

**Задача №2 по исследованию и проектированию документооборота**  
**тема: «Полистный просмотр дел»**

**Исходные данные:**

Документы:

1. Стандарт предприятия системы менеджмента «Улучшение процессов»
2. Политика предприятия
3. Организационная структура
4. Положение об отделе управления качеством
5. Кадровая политика
6. Отчет по труду
7. Проект плана производства продукции
8. Карта мониторинга компетентности

**Задание:**

Заполнить регистрационную таблицу для полистного просмотра документов. К каждому документу составить список дополнительных вопросов. Исходную форму таблицы, представленной ниже, можно изменять.

Таблица 1

Регистрационная таблица для полистного просмотра и регистрации документов

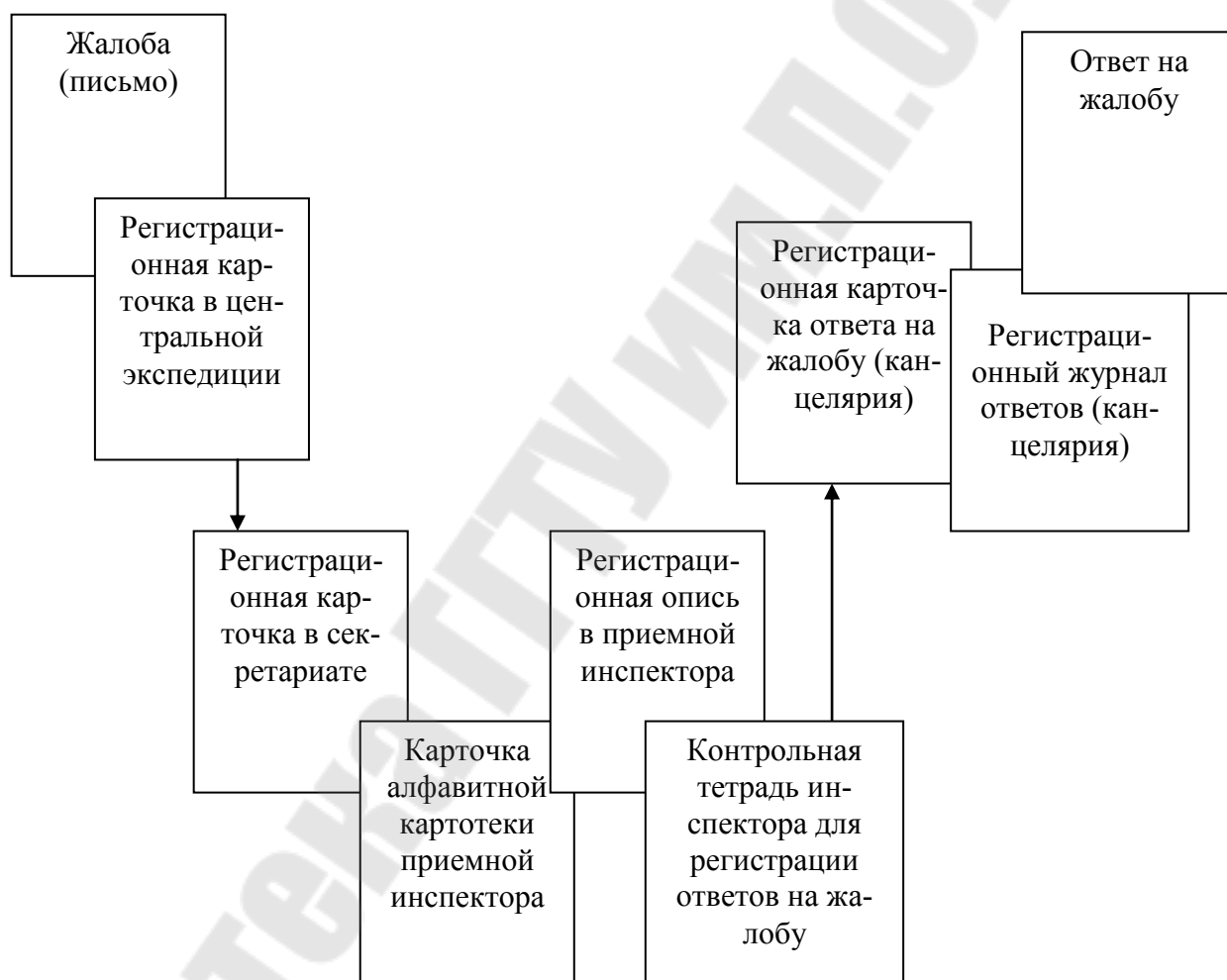
Наименование	Количество букв в строке	Количество строк на странице	Количество страниц	Источник	Исполнитель	Куда передается	Группа (ОРД и т.п.)	Вид работы с документом	Краткая характеристика	Причина существования (цель)

### Задача №3 по исследованию и проектированию документооборота

тема: «Совершенствование документооборота с применением документограмм»

#### Исходные данные:

Документограмма процесса рассмотрения жалобы



#### Задание:

На основании исходных данных усовершенствовать документооборот рассмотрения жалобы.

## **Раздел 6. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ И АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

Вопросы для выполнения контрольной работы по формированию организационных проектов автоматизированных рабочих мест и автоматизированных систем управления:

1. Технологические операции сбора, передачи, хранения, контроля и обработки данных
2. Этапы разработки технологических процессов. Параметры технологических процессов
3. Критерии качества технологических процессов
4. Критерии оптимизации информационных технологий
5. Определение, классификация и функции АСУ. Виды обеспечения АСУ
6. Предпроектное обследование и выбор способа приобретения АРМ и АСУ.
7. Принципы формирования АСУ и АРМ
8. Требования к этапам и содержанию процесса разработки АРМ. Техническое задание на разработку АРМ

Распределение вопросов по вариантам:

- 1 вариант – вопросы №1 и №5;
- 2 вариант – вопросы №2 и №6;
- 3 вариант – вопросы №3 и №7;
- 4 вариант – вопросы №4 и №8.

## **Раздел 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Проект мероприятия по повышению эффективности деятельности «любимого отдела» должен содержать 6 основных разделов.

### Актуальность мероприятия.

Дается краткое описание результатов анализа, приведшего к выявлению проблемы, на решение которой должно быть направлено мероприятие. Указывается перечень возможных мероприятий, которые могли бы привести к решению выявленной проблемы, а также аргументы, определяющие рассматриваемое мероприятие как самое перспективное из перечня мероприятий для рассматриваемого предприятия.

### Краткая характеристика мероприятия.

Дается краткое описание последовательности действий, являющихся предлагаемым мероприятием, выводы о том, каким образом предлагаемое мероприятие устраняет существующую проблему, определяется источник экономического эффекта.

### Расчет затрат.

Затраты считаются по каждому этапу проводимого мероприятия.

### Прогноз результатов.

В данном разделе необходимо доказать, что мероприятие выгодно всем заинтересованным сторонам: поставщикам, потребителям, государству, персоналу предприятия, партнерам (социально-экономические отношения с которыми изменятся в случае реализации предлагаемого мероприятия). Необходимо сделать научно-обоснованный прогноз предполагаемых изменений, а значит обосновать целесообразность метода, применяемого для прогноза. При осуществлении прогноза результатов важно помнить, что мероприятие приносит сразу несколько результатов. Например, внедрение нового оборудования может снизить энергопотребление, повысить производительность труда, снизить затраты на ремонт оборудования, повысить качество выпускаемых изделий, обеспечить возможность выпуска новых видов продукции.

### Организационный механизм осуществления мероприятия.

Организационный механизм осуществления мероприятия представляет собой подробное описание выполняемых действий с однозначным распределением ответственности, определением сроков выполнения, заполняемых документов, характеристикой механизма мониторинга и контроля выполнения мероприятия.

### Расчет эффективности мероприятия.

Определяется экономическая, коммерческая и бюджетная эффективность мероприятия. Экономическая эффективность определяет степень достижения целей в сравнении с затраченными ресурсами. Механизм расчета экономической эффективности предполагает определение целей мероприятия, критериев их достижения, форм эффективности, показателей эффектив-

ности. Коммерческая эффективность отражает способность предприятия сохранять благоприятное финансовое состояние в процессе реализации мероприятия и после его реализации. Бюджетная эффективность отражает повышение налоговых выплат, создание дополнительных рабочих мест, рост экспорта или производство продукции, замещающей импорт и другие результаты, отражающие полезность мероприятия для государства.

Если для реализации мероприятия требуются инвестиции, то производится расчет срока окупаемости инвестиций с использованием динамических методов определения эффективности. Рассчитывается чистая дисконтированная стоимость (см. табл. 7.1) и динамический срок окупаемости инвестиций с использованием данных по строке 12 таблицы 7.1.

Таблица 7.1. – Расчет чистой дисконтированной стоимости по проекту

Показатель	0 год	1 год	2 год
1. Коэффициент дисконтирования	1	*	*
2. Прибыль от реализации	—	*	*
3. Амортизация	—	*	*
4. Чистый поток денежных средств (сумма строк [2] и [3])	—	*	*
5. Строка [4], дисконтированная	—	*	*
6. Строка [5], нарастающим итогом	—	*	*
7. Единовременные капитальные вложения	*	—	—
8. Выплата процентов по кредиту, взятому для реализации мероприятия	—	*	*
9. Сумма строк [7], [8]	—	*	*
10. Строка [9], дисконтированная	—	*	*
11. Строка [10], нарастающим итогом	—	*	*
12. ЧДС (разность строк [6] и [11])	—	*	*

## **Раздел 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОЦЕДУРЫ**

### **8.1. Критерии выбора управленческой процедуры для формирования организационного проекта в «любимом отделе». Состав организационного проекта управленческой процедуры**

Выбор управленческой процедуры для формирования организационного проекта в «любимом отделе» осуществляются по следующим критериям:

- процедура выполняется в пять или шесть этапов;
- процедура является частью большого процесса, в выполнении которого принимают участие несколько структурных подразделений с подчинением различным заместителям генерального директора предприятия;
- процедура является важной частью обязанностей работников структурного подразделения и периодически повторяется;
- результат выполнения процедуры частично представлен в виде документов и передается в другие структурные подразделения;
- информация, необходимая для осуществления процедуры, поступает из-за пределов структурного подразделения.

Примерами таких процедур могут быть: управление закупками, разработка стратегии маркетинга; управление средствами измерений; организация планово-предупредительных ремонтов; производство какого-либо вида продукции; оценка удовлетворенности потребителей и т.п.

Типовой организационный проект управленческой процедуры состоит из 10 основных разделов, приложений и листов регистрации изменений, ознакомления, согласования:

1. П.1 Назначение и область применения
2. П.2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ
3. П.3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ
4. П.4 СОКРАЩЕНИЯ И СИМВОЛЫ
5. П.5 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ
6. П.6 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА
  - П.6.1 Владелец процесса
  - П.6.2 Цель процесса
  - П.6.3 Входы процесса, требования к ним, поставщики
  - П.6.4 Выходы процесса, требования к ним, потребители
  - П.6.5 Ресурсы
  - П.6.6 Описание этапов и работ в рамках выделенного процесса
  - П.6.7 Матрица распределения полномочий и ответственности
  - П.6.8 Мониторинг в контрольных точках процесса
  - П.6.9 Анализ процесса и улучшение
7. П.7 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
8. П.8 ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

- 9. П.9 РАССЫЛКА
- 10.П.10 БИБЛИОГРАФИЯ
- 11.ПРИЛОЖЕНИЯ
- 12.ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ
- 13.ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ
- 14.ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

## 8.2. Порядок и особенности разработки организационных проектов типовых управленческих процедур

Проектирование организационного проекта управленческой процедуры необходимо начинать с п.6.6 и осуществлять далее в определенном ниже порядке.

### П.6.6.Описание этапов и работ в рамках выделенного процесса

Описание этапов и работ процесса необходимо начинать с составления блок-схемы (диаграммы) процесса, а затем приступать к его детальному текстовому описанию. Нумерация этапов работ в п.6.6 и блок-схеме процедуры должна совпадать. Таким образом, раздел 6.6 является развернутой характеристикой графического описания процесса (представленного, в свою очередь, в виде Приложения А).

Описание характеризует организационный механизм реализации процесса на рассматриваемом этапе, поэтому по каждому отдельному этапу процесса указывается:

- кто его выполняет (должность);
- в какие сроки выполняется этап;
- на основании каких документов или решений начинается выполнение этапа;
- какие документы, и в какой форме должны заполняться, обрабатываться, согласовываться в процессе выполнения этапа.

Пример:

#### 6.6.1. Составление плана закупок.

Ежегодно, не позднее 1 октября руководители структурных подразделений представляют в ОМТС по форме приложения Б о планируемой потребности закупок оборудования, предметов длительного пользования и ТМЦ на очередной год. Начальник ОМТС на основании заявок формирует проект годового плана закупок (Приложение Г). Составленный проект годового плана закупок анализируется заместителями генерального директора по направлениям и начальником ПЭО. До 1 февраля согласованный годовой план закупок направляется генеральному директору на утверждение

#### 6.6.2. Поиск и выбор поставщиков

В зависимости от ориентировочной стоимости закупки возможны следующие варианты ее осуществления:

- конкурса (открытого, закрытого, которые могут быть двухэтапными) – от 8000 БВ и более;
- процедуры запроса ценовых предложений – от 1000 до 8000 БВ;
- процедуры оформления конкурентного листа – от 50 до 1000 БВ;
- процедуры закупки из одного источника – от 50 БВ и более в случаях, определяемых [1].

Далее составляется матрица распределения полномочий и ответственности.

#### П.6.7. Матрица распределения полномочий и ответственности

Матрица распределения полномочий и ответственности содержит должностные лица и виды деятельности. Должностные лица должны соответствовать перечню, представленному в разделе 5. Виды деятельности должны точно соответствовать этапам процесса, описываемым в п.6.6 и в приложении А.

Таблица 8.1 - Матрица распределения полномочий и ответственности при управлении процессом

Вид деятельности	Должностное лицо		
	Директор	Начальник ОМТС	Инженер
1. Составление плана закупок	Р	О, И	У
2. Поиск и выбор поставщиков	Р	О	И

Примечание: Р – руководитель процесса; О – ответственный за реализацию вида деятельности, И – исполнитель операции процесса; У – участник операции процесса.

#### П.5. Ответственность и полномочия.

Раздел «Ответственность и полномочия» заполняется только по тем видам работ, которые регламентируются. Если, например, регламентируется процедура закупок материальных ресурсов, то в данном разделе будет прописана ответственность только за те действия, которые выполняются в процессе подготовки и осуществления закупок материальных ресурсов. Раздел оформляется в виде таблицы.

Пример:



Таблица 8.2 – Распределение ответственности между должностными лицами за деятельность, осуществляемую при реализации этапов процесса

Лицо, ответственное за выполнение операций и работ	Несет ответственность за:
Директор	утверждение годового плана закупок; визирование заявок; заключение договора на закупку.
Начальник ОМТС	Составление годового плана закупок на текущий год; подбор поставщиков; подготовку договора на закупку; согласование оплаты закупок; составление отчета по закупкам.
Заведующий складом ОМТС	контроль качества поступающих на склад ТМЦ; размещение ТМЦ в складском помещении; сохранность ТМЦ.

#### П.6.2. Цель процесса

Цель процесса – идеальный результат процесса, формулирующийся как процесс постоянного совершенствования.

Идеальный результат может быть представлен, в том числе и относительными показателями эффективности, результативности.

В цель может быть заложено краткое описание сущности процесса, представленное:

- основными характеристиками, которые должны быть достигнуты (соотношение определенных параметров);
- совокупностью выполняемых функций.

Цели должны быть измеримыми, соответствующими видам деятельности и процессам системы менеджмента качества, кроме того, согласуемыми с политикой организации в области качества и требованиями стандартов СТБ ИСО 9001.

Примеры целей:

1. Своевременное обеспечение предприятия необходимым оборудованием, материалами и изделиями, соответствующими установленным требованиям.
2. Обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом требуемой компетенции в необходимом количестве в требуемый срок

#### П.6.8. Мониторинг в контрольных точках процесса

Мониторинг – это механизм сбора, обработки, и представления в необходимой форме информации, по которой производится контроль качества регламентируемого процесса.

Мониторинг проводится по основным этапам процесса. Основная цель мониторинга – периодический сбор информации, состояние которой в каж-

дой точке мониторинга позволит понять текущее состояние процесса. Как правило, мониторинг проводится не реже 1 раз в квартал, для того, чтобы успеть внести коррективы в регламентируемый процесс и в конце года достичь его целей.

Мониторингу подлежат значения показателей, состав которых определяется на основании целей процесса и факторов, определяющих успешность ее достижения.

В разделе «Мониторинг» прописываются:

- показатели, по которым собирается информация, даются формулы их расчета;
- должностные лица, ответственные за предоставление необходимой информации и расчет показателей;
- сроки предоставления информации для расчета показателей, ее состав, форма представления информации;
- требования к механизму передачи информации и результатов мониторинга (под роспись, в соответствии с издаваемым приказом и т.п.).

Пример:

Мониторинг процесса управления закупками включает мониторинг входов и выходов процесса, мониторинг ресурсов и мониторинг в контрольных точках. Мониторинг наличия входов данного процесса и их соответствия требованиям, указанным в п. 6.3 настоящего стандарта, проводит начальник ОМТС с периодичностью 1 раз в год. Мониторинг в контрольных точках процесса проводится в соответствии с приведенной ниже таблицей.

Таблица 8.3 – Таблица для мониторинга в контрольных точках процесса

Объект Мониторинга	Наименование показателя	Единицы измерения	Кто измеряет	Периодичность измерения	Способ контроля или измерения	Форма регистрации результатов
Планирование процесса закупок	Наличие плана на закупки	Есть / нет	Начальник ОМТС	1 раз в год до 1 февраля	Проверка наличия плана в ОМТС	Актуализированный план закупок

Оценку полноты и своевременности предоставления ресурсов проводят ответственные за обеспечение ресурсами в соответствии с п. 6.5 настоящего стандарта 2 раза в год.

Мониторинг выходов процесса на их соответствия требованиям п. 6.4 настоящего стандарта проводит начальник ОМТС с периодичностью 2 раза в год.

Результаты мониторинга входов, выходов и ресурсов процесса представляются ответственными за проведение мониторинга владельцу процесса. Полученные результаты владелец обобщает и включает в отчет о результативности процесса в соответствии с СТП-01-2010.

#### П.6.9. Анализ процесса и улучшение

Цель анализа – определить результативность процесса, выявить существенные проблемы, возникающие при достижении запланированных целей процесса.

В разделе «Анализ процесса и улучшение» прописываются показатели анализа, механизм установления их плановых и фактических значений:

- показатели, по которым собирается информация, даются формулы их расчета;
- должностные лица, ответственные за предоставление необходимой информации и расчет показателей;
- сроки предоставления информации для расчета показателей, ее состав, форма представления информации;
- требования к механизму передачи информации и результатов мониторинга (под роспись, в соответствии с издаваемым приказом и т.п.).

Пример:

Владелец процесса один раз в год (по завершении календарного года) определяет результативность процесса на основе интегрального показателя  $R$ .

Таблица 8.4 – Таблица для показателей оценки результативности процесса

№	Показатель оценки результативности процесса, единица измерения	$Kв$	Методика определения показателя
1.	Удовлетворенность потребителя, (УП), %	0,6	В соответствии с СТП «Маркетинг и взаимодействие с потребителями»
2.	Количество рекламаций	0,4	Методом прямого счета

Оценка результативности процесса осуществляется по шкале, приведенной ниже и в зависимости от значения интегрального показателя результативности процесса  $R$ :

Процесс считается результативным, если он оценен положительно с оценкой «удовлетворительно» и выше.

Совершенствование процесса по результатам анализа результативности со стороны владельца процесса осуществляется путем разработки и принятия корректирующих и предупреждающих действий. Корректирующие действия разрабатываются при  $R \leq 80$ . Предупреждающие действия разрабатываются при  $R \leq 90$ . При  $R \geq 90$  продолжается выполнение мероприятий по совершенствованию процесса.

#### П.1. Назначение и область применения.

Определяется кратко вид и область деятельности, регламентируемой стандартом. Указываются структурные подразделения и должностные лица, участвующие в выполнении требований разрабатываемого стандарта.

#### Пример 1.

Настоящий стандарт устанавливает организацию, порядок и ответственность при взаимодействии предприятия с потребителями и другими заинтересованными сторонами оценке их удовлетворенности.

Требования стандарта обязательны для применения руководством, руководителями подразделений и специалистами, задействованными в данном виде деятельности

#### Пример 2.

Настоящий стандарт системы менеджмента качества предприятия устанавливает единые требования к процессу управления персоналом. Требования стандарта обязательны для руководителей, должностных лиц и сотрудников предприятия, участвующих в данном виде деятельности.

#### Пример 3.

Настоящий стандарт системы менеджмента качества предприятия устанавливает единый порядок управления закупками товарно-материальных ценностей, необходимых для обеспечения производства и поддержания инфраструктуры предприятия, а также ответственность должностных лиц, осуществляющих эти работы. Требования стандарта обязательны для применения во всех подразделениях предприятия, в части их деятельности, связанной с управлением закупками.

### П.2. Нормативные ссылки.

Указываются международные стандарты, на основании которых разрабатывается стандарт системы менеджмента качества, а также уже разработанные стандарты системы менеджмента качества предприятия

#### Пример:

СТБ ИСО 9000:2006 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

СТБ ISO 9001:2009 «Системы менеджмента качества. Требования»

СТП-05-2010 «Компетентность, осведомленность и подготовка кадров»

### П.3 Термины и определения.

Приводятся термины, соответствующие ГОСТам и другим стандартам, принятым на территории Республики Беларусь. Желательно избегать самостоятельной формулировки определений и терминов. Сам термин выделяется жирным, через «тире» дается его определение. Завершается определение ссылкой на номер источника в разделе «Библиография» источник, из которого оно (определение) взято. Ссылка дается в квадратных скобках. Термины берутся из текста стандарта после разработки основных разделов.

#### Пример:

**Система менеджмента качества** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, координирующих деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству [1].

**Записи** – документы, содержащие учетные записи по качеству, предназначенные для подтверждения достижения требуемого качества продукции

(абитуриентов, студентов, документов и т.п.) и эффективности функционирования системы менеджмента качества [1].

**Отчет** – итоговый текстовый, графический документ или документ другой формы, подтверждающий факт выполнения работ [5].

**Электронный документ** – документ, на котором размещена информация, предназначенная для восприятия с помощью соответствующих технических и программных средств [7].

#### П.4. Сокращение и символы.

При разработке документов рекомендуется приводить общеупотребительные сокращения и символы, а также те, которые вынужденно применяются в таблицах из-за отсутствия в них свободного места. Сначала готовится стандарт, а затем заполняется раздел 4. Необходимо избегать большого количества сокращений. Сокращения в названиях организации должны соответствовать Уставу организации, сокращения в названиях подразделений – положениям о подразделениях и т.д.

Пример:

отв. – ответственный;

отд. – отдел;

ООТиЗ – отдел организации труда и заработной платы;

#### П.6. Описание процесса.

В разделе 6 приводится описание процесса. Сразу после названия п.6 указываются этапы выполняемых работ, затем – прописывается содержание пунктов 6.1...6.7.

##### П.6.1. Владелец процесса

Владелец процесса - \_\_\_\_\_

(указывается должность)

Владелец процесса – должностное лицо организации, наделенное полномочиями распоряжаться ресурсами и несущее ответственность за результативность процесса, его мониторинг, достижение запланированных результатов процесса и его постоянное совершенствование, а также обеспечение выполнения процесса в управляемых условиях.

##### П.6.3. Входы процесса, требования к ним, поставщики.

Входом процесса может быть:

- материальный объект, преобразуемый в рассматриваемом процессе, а также документы, содержащие необходимую информацию о нем;
- информация, которая требует переработки, преобразования в рассматриваемом процессе, в том числе представленная в виде соответствующих документов.
- Не могут быть входом:
- нормативно-правовые документы (законы, постановления, принятые государственные программы, сборники нормативов и т.п.).

Требования к входам:

- прописываются требования к составу, качеству, форме и срокам предоставления материальных объектов, информации, документов;
- указываются ответственные за качество материальных объектов, информации;
- дается краткая характеристика механизму передачи (приема) материального объекта, информации, документов.

Поставщики: указывается перечень подразделений, являющихся поставщиками.

Оформляется раздел 6.3 как таблица.

Пример:

Таблица 8.5 – Входы процесса, требования к ним, поставщики

№	Вход процесса	Требования к входу	Поставщик
1.	Штатное расписание	В соответствии с поданными заявками руководителей СП	ПЭО
2.	Заявки на закупку	Изложены в настоящем стандарте	Руководители СП

#### П.6.4. Выходы процесса, требования к ним, потребители

Выходом процесса может быть:

- материальный объект, преобразованный в рассматриваемом процессе, а также документы, содержащие необходимую информацию о нем;
- информация, являющаяся результатом процесса, преобразованная в рассматриваемом процессе, в том числе представленная в виде соответствующих документов.

Не могут быть выходом промежуточные документы и информация.

Требования к выходам: требования к составу, качеству, форме материальных объектов или информации, преобразованной в результате реализации процесса и подающейся на его выход.

При необходимости указываются:

- ответственные за передачу материальных объектов или информации;
- краткая характеристика механизма передачи (приема) материального объекта или информации (документов).

Пример:

Таблица 8.6 – Выходы процесса, требования к ним, потребители

№	Вход процесса	Требования к входу	Поставщик
1.	Подготовленный, аттестованный персонал	Компетентность, своевременность, достаточное количество, документированное подтверждение	СП
2.	Закупленное оборудование и материалы	Указаны в договорах на закупку	Руководители СП

### П. 6.5. Ресурсы

В разделе указываются ресурсы, необходимые для выполнения работы в форме таблицы.

Пример:

Таблица 8.7 – Требования к ресурсам

Наименование ресурсов	Ответственный за обеспечение ресурсами	Документ СМК, регламентирующий обеспечение ресурсами	Документ, в соответствии с которым обеспечиваются ресурсы
Аудитория	Начальник ОУК		Докладные записки, распоряжения
Кадровое обеспечение	Начальник ОУК ОК сотрудников	СТП – 7.2 – 2010 «Компетентность, осведомленность и подготовка кадров»	Заявление, гражданско-правовые соглашения, приказы
Финансовое обеспечение (заработная плата)	Начальник ПЭО		Штатное расписание, табель учета затрат рабочего времени
Оргтехника	Начальник ОУК		Докладные записки, распоряжения

### П.7. Документирование

Таблица 8.8 – Пример оформления раздела «Документирование»

Форма	Ответственный за ведение	Где хранится копия, оригинал	Срок хранения
Планы работы библиотеки	Директор библиотеки	Оригиналы в библиотеке, в деле	Постоянно

## Раздел 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Необходимо составить организационный проект системы управления:

- персоналом промышленного предприятия;
- материально-техническим снабжением или сбытом промышленного предприятия.

Организационный проект системы управления должен содержать следующие разделы:

1. Характеристика субъекта управления системы управления
  - место субъекта управления в организационной структуре предприятия;
  - основные работы, выполняемые субъектом управления.
2. Характеристика объекта управления системы управления
  - экономические категории и подходы, используемые для характеристики объекта управления;
  - классификаторы объекта управления.
3. Характеристика управляющих воздействий
  - перечень направлений управления;
  - достоинства и недостатки используемых методов управления;
  - достоинства и недостатки реализации основных функций управления;
  - зарубежный опыт управления;
  - теоретически существующие пути повышения эффективности управления;
  - характеристика документов и документооборота, используемых при управлении;
  - характеристика программно-технических средств, используемых при управлении.
4. Характеристика обратной связи в системе управления
  - показатели обратной связи;
  - механизм сбора, обработки информации;
  - документы, регламентирующие обратную связь.

### Характеристика субъекта управления.

Характеризуя субъект управления, необходимо определить его место в организационной структуре управления предприятием, перечислить входящие в него структурные подразделения, должности, дать характеристику выполняемым работниками (представляющими субъект управления) функциям и видам действий, представив их в виде таблицы (см. табл.9.1).

Пример.



Таблица 1 – Пример перечня основных работ, выполняемых инженером по подготовке кадров

Вид работы	Периодичность выполнения
разработка графика направления руководителей и специалистов в средние специальные и высшие учебные заведения	1 раз в год
подбор учебных заведений и преподавателей (сторонних организаций)	1 раз в неделю
составление заявок, договоров, трудовых соглашений на обучение	каждый день
определение преподавательского состава, инструкторов (из числа собственных работников)	1 раз в неделю
разработка учебных планов	1 раз в год
разработка учебных программ	1 раз в год
оформление приказа о направлении работников на обучение	1 раз в неделю
формирование списков групп	1 раз в неделю
составление расписаний занятий и экзаменов	1 раз в неделю
составление смет затрат на ПК	1 раз в неделю
обеспечение учебного процесса методической литературой, оснащение инвентарем, наглядными пособиями	1 раз в неделю

#### Характеристика объекта управления.

Необходимо раскрыть понятие объекта исследования, рассматриваются плюсы и минусы совокупность существующих подходов, основных экономических категорий, используемых для характеристики объекта управления. Необходимо привести существующие классификаторы, раскрывающие сущность объекта управления и косвенно определяющие его структуру.

#### Характеристика управляющих воздействий.

Требуется дать характеристику достоинств и недостатков используемых функциональными подразделениями методов управления, а также реализации основных функций управления (руководство; планирование; организация; контроль; учет; анализ; мотивация) объектом исследования с точки зрения достижения целей управления. Необходимо раскрыть зарубежный опыт управления объектом исследования, теоретически существующим путем повышения эффективности управления объектом исследования.

Отдельно дается характеристика наличию и качеству управляющих воздействий, обеспечивающих постоянное улучшение качество ресурсов, производственных процессов, товаров, услуг в системе управления. Например: создание условий для непрерывного повышения профессионального мастерства всех работников и их заинтересованности в обеспечении высокого уровня качества продукции, рационального потребления сырья, материалов и энергоресурсов; создание условий для повышения уровня гуманизации и ав-

томатизации труда работников; повышение результативности и эффективности производства путем внедрения современных информационных технологий и т.д.

Необходимо дать характеристику основным документам, наличие которых важно для реализации управления предметом исследования, схеме документооборота между функциональными подразделениями по управлению объектом исследования. Необходимо провести анализ качества используемых на предприятии для целей управления предметом исследования программно-технических средств: технических средств и программного обеспечения (наименование и выполняемые функции), а также указать достоинства и недостатки используемых программно-технических средств.

#### Характеристика обратной связи в системе управления.

Необходимо сформировать основные составляющие обратной связи в системе управления:

1. Совокупность показателей, характеризующих:
  - состояние субъекта управления, состояние объекта управления;
  - результаты и эффективность управленческих воздействий.
2. Механизм сбора, обработки, и представления в необходимой форме информации, в том числе собранной с использованием системы показателей обратной связи.
3. Положения, инструкции, другие регламентирующие документы инициирующие приведение системы в равновесное состояние в случае выхода значений показателей обратной связи за нормативные пределы.

## **Раздел 10. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРЕДПРИЯТИИ)**

Требуется написать эссе на тему «За что я люблю организационное проектирование». Эссе должно содержать краткую информацию о роли организационного проектирования в социально-экономических системах управления, перечень новых знаний и умений, которые получил студент, осваивая курс дисциплины, а также мнение студента о том какие именно компетенции пригодятся студенту в большей, а какие в меньшей степени на будущем месте работы («любимом месте работы»).

Необходимо попытаться определить и охарактеризовать наиболее важный для себя результат освоения курса дисциплины «Организационное проектирование».