

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

Гуманитарно-экономический факультет

Кафедра «Экономика»

ЗАДАНИЕ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ
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

1. Требования к оформлению контрольной работы.....	3
2. Перечень исходных данных и состав выполняемых работ.....	4
3. Раздел 1. Роль отдела в достижении целей и задач предприятия...	5
4. Раздел 2. Описание основных видов работ, выполняемых работниками отдела.....	6
5. Раздел 3. Анализ уровня регламентации работ, выполняемых работниками отдела.....	7
6. Раздел 4. Разработка организационного проекта на выполнение управленческой процедуры.....	8
6.1. Рекомендуемая структура организационного проекта.....	8
6.2. Содержание основных разделов организационного проекта..	8
7. Раздел 5. Оценка эффективности внедрения разработанного регламента.....	19

1 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Контрольная работа оформляется на стандартных листах формата А4. Работы, выполненные в тетрадях, к защите не допускаются.
2. Требования к полям:
 - Левое 3,0 см;
 - Правое 1,5 см;
 - Верхнее 2,0 см;
 - Нижнее 2,0 см.
3. Нумерация страниц проставляется внизу, по центру листа. Титульный лист учитывается, но номер на нем не проставляется.
4. Работа оформляется либо рукописным способом, с использованием зебры №2, либо набирается на компьютере, шрифт Times New Roman 12. Межстрочный интервал 1,5. Оформление части работы рукописным, а части – машинописным способом не допускается.
5. Абзац начинается с отступа. Отступ – 5 символов, текст должен начинаться с шестого.
6. Работа состоит из 5 разделов и приложений. Сданная на проверку не полностью выполненная контрольная работа не проверяется и сразу направляется на доработку.
7. В приложения необходимо поместить следующие документы: политика предприятия; описание основных стратегических направлений развития, текущих и перспективных целей и задач (например, из бизнес-плана или из буклетов о предприятии и выпускаемой продукции); организационная структура управления предприятием; положение об отделе предприятия; сведения о количестве работников отдела предприятия; должностные инструкции работников отдела; стандарты предприятия системы менеджмента, регулирующие отдельные направления работы изучаемого отдела; показатели эффективности работы изучаемого отдела (из системы премирования, системы внутренних и внешних аудитов, системы мониторинга работы отдела). Работа без полного перечня приведенных приложений направляется на доработку.
8. Пример оформления титульного листа приведен в приложении 1.
9. Работа должна подшиваться в соответствии со стандартами высшего учебного заведения. Работы, не подшитые, или скрепленные скрепками не проверяются и направляются на доработку.

2 ПЕРЕЧЕНЬ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ И СОСТАВ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ

Контрольная работа представляет собой ***разработку организационного проекта выполнения управленческой процедуры.***

Необходимо предварительно получить следующие исходные данные:

- политика предприятия;
- кадровая политика предприятия;
- описание основных стратегических направлений развития, текущих и перспективных целей и задач (например, из бизнес-плана или из буклетов о предприятии и выпускаемой продукции);
- организационная структура управления предприятием;
- положение об отделе предприятия;
- сведения о количестве работников отдела предприятия;
- должностные инструкции работников отдела;
- стандарты предприятия системы менеджмента, регулирующие отдельные направления работы изучаемого отдела;
- показатели эффективности работы изучаемого отдела (из системы премирования, системы внутренних и внешних аудитов, системы мониторинга работы отдела).

Для выполнения работы необходимо также изучить теоретический материал по направлениям работы изучаемого отдела.

Работу наиболее удобно выполнять по тому отделу, в котором работает сам студент.

Контрольная работа состоит из следующих разделов:

1. Роль отдела в достижении целей и задач предприятия.
2. Описание основных видов работ, выполняемых работниками отдела.
3. Анализ уровня регламентации работ, выполняемых работниками отдела.
4. Разработка регламента на выполнение управленческой процедуры.
5. Оценка эффективности внедрения разработанного регламента.

3 РАЗДЕЛ 1. РОЛЬ ОТДЕЛА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дается описание предприятия, характеристика основных видов выпускаемой продукции, основных стратегических направлений развития, текущих и перспективных целей и задач, политики.

Изучается организационная структура управления предприятием, положение об отделе.

На основании представленных в приложении документов:

- перечисляются цели и задачи работы отдела;
- дается оценка целям и задачам работы, их соответствию современным требованиям к качеству управленческого труда по рассматриваемому направлению (организация труда, планирование, начисление заработной платы, калькулирование себестоимости, разработка технологических процессов и т.п.). Для этого необходимо дополнительно изучить теоретический материал по направлению работы рассматриваемого отдела, описать схему направлений повышения эффективности его работы;
- перечисляются имеющиеся на предприятии показатели оценки эффективности работы изучаемого отдела (из системы премирования, системы внутренних и внешних аудитов, системы мониторинга работы отдела),
- делается вывод о соответствии показателей системы премирования целям, задачам и результатам работы отдела.

4 РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ВИДОВ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТНИКАМИ ОТДЕЛА

Производится анализ должностных инструкций работников. Оценивается их соответствие нормативным документам, целям и задачам работы отдела, приоритетам, отраженным в политике и стратегии развития предприятия. Проводится опрос работников отдела. В результате опроса формируется перечень документов, сопровождающих выполнение основных и наиболее важных видов работ. По каждому работнику выделяется перечень основных, выполняемых им работ.

Например:

Таблица 1 – Перечень 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
контроль посещаемости и успеваемости	каждый день
подготовка заседаний квалификационной комиссии, проведение экзаменов и т.п.	по мере необходимости
оформление свидетельств о повышении квалификации	1 раз в неделю
подготовка документов на оплату труда преподавателей	1 раз в неделю
учет результатов обучения	каждый день
мониторинг обучения	каждый день
составление отчетности по обучению	1 раз в месяц
совершенствование форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации	1 раз в квартал

5 РАЗДЕЛ 3. АНАЛИЗ УРОВНЯ РЕГЛАМЕНТАЦИИ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТНИКАМИ ОТДЕЛА

Подробно анализируются:

- рабочие инструкции на выполняемые работы;
 - стандарты предприятия системы менеджмента, на которые опирается работа отдела;
 - другие нормативные документы, регламентирующие процесс выполнения работы сотрудниками отдела.
1. Дается оценка наличию в регламентирующих документах механизмов, обеспечивающих реализацию функций управления:
 - планирования;
 - организации;
 - контроля;
 - учета;
 - анализа;
 - мотивации.
 2. Дается оценка способности регламентирующих документов обеспечивать:
 - 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 автоматизации труда работников;
 - повышение результативности и эффективности производства путем внедрения современных информационных технологий;
 - непрерывное совершенствование системы менеджмента предприятия, повышение ее результатов и эффективности.
 3. Дается оценка способности регламентирующих документов обеспечивать качественную обратную связь (методы получения, своевременность, точность, объективность, количественная измеримость, полнота информации о состоянии регламентируемого объекта), инициировать изменения в деятельности при возникновении ошибок.
 4. Дается оценка степени охвата регламентирующими документами процесса работы сотрудников структурного подразделения (что именно излишне регламентировано, а что – недостаточно регламентировано).

На основании проведенного анализа из таблицы 1 выбирается процесс, регламентация которого повысит скорость и качество его выполнения (например, процесс управления закупками, разработки стратегии маркетинга, повышения квалификации работников и т.п.)

6 РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА НА ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОЦЕДУРЫ

6.1 Рекомендуемая структура организационного проекта

П.1 Назначение и область применения

П.2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

П.3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

П.4 СОКРАЩЕНИЯ И СИМВОЛЫ

П.5 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

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

П.7 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

П.8 ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

П.9 РАССЫЛКА

П.10 БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

6.2. Содержание основных разделов организационного проекта

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.

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 графической схеме процесса.

Пример

Таблица 6.1 - 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 6.2 – Распределение ответственности между должностными лицами за деятельность, осуществляемую при реализации этапов процесса

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

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 каждой 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 6.3 – Таблица для мониторинга в контрольных точках процесса

Объект Мониторинга	Наименование показателя	Единицы измерения	Кто измеряет	Периодич- ность измерения	Способ кон- троля или из- мерения	Форма реги- страции ре- зультатов
Планирование процесса закупок	Наличие плана закупок	Есть / нет	Начальник ОМТС	1 раз в год до 1 февраля	Проверка нали- чия плана в ОМТС	Актуализиро- ванный 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 6.4 – Таблица для показателей оценки результативности процесса

№	Показатель оценки результативности процесса, единица измерения	Кв	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*:

Интегральный показатель результативности процесса определяется как сумма отношений фактических (достигнутых) целевых показателей процесса к планируемым с учетом их весовых коэффициентов:

$$R = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i^{\text{факт}}}{\Pi_i^{\text{план}}} \cdot K\vartheta_i \cdot 100\%$$

$$\sum_{i=1}^n K\vartheta_i = 1$$

где $\Pi_i^{\text{факт}}$ и $\Pi_i^{\text{план}}$ – фактическое и плановое значения i -го показателя оценки процесса;

$K\vartheta_i$ – весовой коэффициент i -го показателя оценки процесса;

n – количество показателей, используемых для оценки результативности процесса.

Прописывается текст следующего содержания:

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

<i>Интервал значения R</i>	<i>Оценка</i>
$90 < R \leq 100$	<i>Отлично</i>
$80 < R \leq 90$	<i>Хорошо</i>
$70 < R \leq 80$	<i>Удовлетворительно</i>
$R \leq 70$	<i>Неудовлетворительно</i>

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...»

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 6.5 – 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 6.6 – 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 6.7 – 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 6.8 – 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

П.10 Библиография

Приводится перечень источников, на которые имеются ссылки в тексте стандарта (в квадратных скобках).

Приложение А - Графическое описание процесса

Пример формы:

Таблица 10 – Пример оформления раздела «Приложение А - Графическое описание процесса»

Входные данные	Операции процесса	Выходные данные	Примечания и ссылки

Примеры фигур для описания процесса:

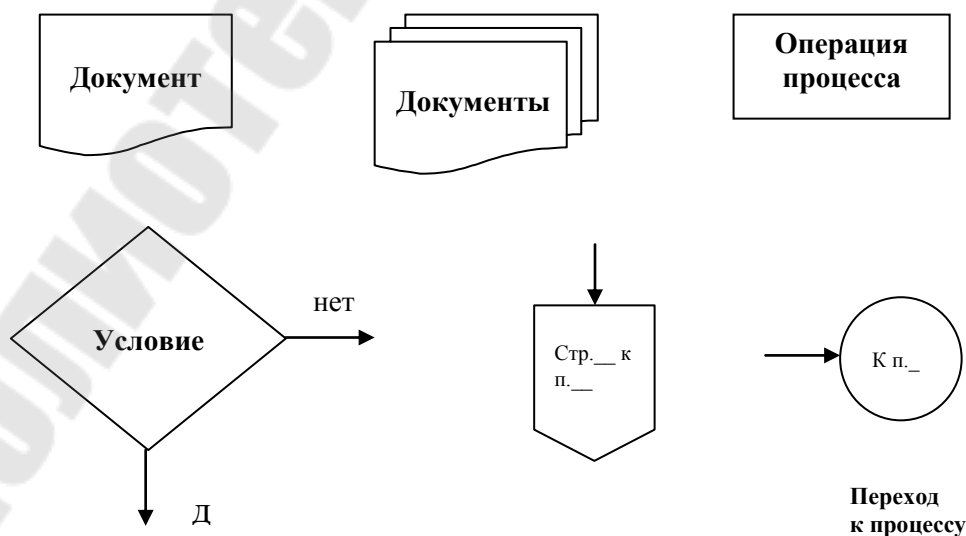


Таблица 6.9 – Пример блок-схемы процесса управления закупками

Блок-схема деятельности	Описание этапов деятельности	Входные данные	Отвечает	Участует	Получает информацию	Выходные данные
1	2	3	4	5	6	7
<pre> graph TD Start([начало]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- ДА --> A((А)) 3 -- НЕТ --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7{7} 7 -- ДА --> 9[9] 7 -- НЕТ --> 8[8] 8 --> 6 9 --> B((В)) </pre>	1. Оформление заявок	Требования наст. СТП	РП		Н ОМТС	Заявки, Потребность в осн. и сырьев. мат-ах
	2. Получение заявок	Заявка, Потребность в осн. и сырьев. мат-ах	Нач. ОМТС РП		Инж. ОМТС СП	Журнал регистрации заявок
	3. Планирование объема необходимых закупок	Лимит и заявки	Нач. ОМТС	Инж. ОМТС	Нач. УМТС	Потребность в закупках ТМЦ
	4. Анализ базы данных возможных поставщиков	Коммерч. предлож., периодич. издания	Нач. ОМТС РП	Инж. ОМТС СП	Нач. УМТС	Инф. о возможных поставщиках
	5. Выбор поставщика	Информ. о возм. пост.	Нач. УМТС РП	Инж. ОМТС СП	Нач. ОМТС	Обоснование выбора поставщика, ТЭЗ, план-задание
	6. Подготовка проекта договора	Заявка в договорную группу	Нач. ОМТС РП	Инж. ОМТС СП	Нач. УМТС	Проект договора
	7. Согласование проекта договора	Проект договора	Нач. ОМТС РП	Инж. ОМТС, РП СП	Нач. УМТС	Завизированный проект договора
	8. Доработка проекта договора	Проект договора	Нач. ОМТС РП	Инж. ОМТС СП		Доработанный проект договора
	9. Подписание договора	Проект договора	ЗГД по КВ ЗГД по принадл.	Н ОМТС РП		Подписанный проект договора

7 РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ РАЗРАБОТАННОГО РЕГЛАМЕНТА

Регламентация любого вида деятельности приводит к нескольким результатам:

1. Экономия времени на выполнение управленческой процедуры.
2. Снижение затрат по исправлению ошибок, допущенных при выполнении работ сотрудниками рассматриваемого отдела.
3. Повышение производительности труда работников рассматриваемого отдела.

Для расчета экономии времени на выполнение управленческой процедуры составляется таблица следующего вида

Пример:

Таблица 12 – Расчет экономии времени от внедрения регламента

Вид работы	Величина экономии		Причина экономии
	в %	в мин	
Например:			
...согласование проекта договора	50%	1 день	согласование договора поручается только заместителю генерального директора по коммерческим вопросам, устанавливается срок согласования – 1 день; в систему мониторинга введен показатель, который контролирует сроки согласования.

Для расчета снижения уровня затрат по исправлению ошибок, допущенных при выполнении работ сотрудниками рассматриваемого отдела необходимо определить существенную ошибку по профилю работы какого-либо сотрудника отдела.

Пример:

Отсутствие согласования проекта договора с финансовым отделом маркетинга приводило к выбору не самой эффективной формы расчетов и связыванию оборотных средств.

Рассчитывается эффект от высвобождения части оборотных средств путем умножения объема высвобождаемых средств на ставку по краткосрочному кредиту на пополнение оборотных средств.

Для расчета повышения производительности труда необходимо определить направление роста.

Пример:

Регламентация привела к формированию и использованию единой базы поставщиков, что позволило ускорить процесс их выбора и повысить производительность труда на 20%.