



Урок 6-2. Формализация бизнеса и процессов. Оргструктура

2021



Операционная модель и схема функционирования бизнеса

Операционная модель – основа схемы функционирования (хоть и не представленная графически), за исключением:

1. Функций (процессов), производящих активы (CAPEX)
 - а. Например, разработка софта, который мы дальше продаем или строительство БЦ, который мы дальше сдаем в аренду
2. Административных функций
 - а. HR, финансы, АХО и т.д.
3. Некоторых обеспечивающих подпроцессов – но и их надо переложить в модель (например, процесс ЦО в рознице).

Сервисы и софт для рисования оргструктур и схем процессов:

1. <https://app.diagrams.net/>
2. MS Visio
3. Ручка и бумага

Когда будем рисовать процессы - обязательно указываем в описании:

1. Название процесса
2. Что на выходе (результат)
3. Кто использует этот результат в своем процессе





Владелец процесса

У каждого процесса должен быть владелец (руководитель) (директор по продажам, директор по чайникам, директор по финансам, директор по обучению и т.д.).

В жизни роль нескольких владельцев процессов (руководителей) может совмещать 1 человек: чаще всего это генеральный директор – и это ужас-ужас и преступление против своего бизнеса (если, конечно, процесс значим в рамках компании), т.к.:

1. Руководитель процесса компетентнее универсального руководителя
2. Фокус руководителя процесса – только на своем продукте – он получается много эффективнее.
3. Если лошади, быку и собаке приделать 1 голову – сложно представить, как это все будет управляться на поле.





Оргструктура и зоны ответственности

!!Функция (процесс) рождает орган!!

Оргструктура – схема органов, которые все вместе выполняют цели компании. Нет функции – нет органа.

Оргструктура – это группировка сотрудников в компании по подразделениям, назначение им руководителей, и задание правил подчинения между ними. Нужна, чтобы облегчить управляемость и дать новым руководителям понимание структуры компании.

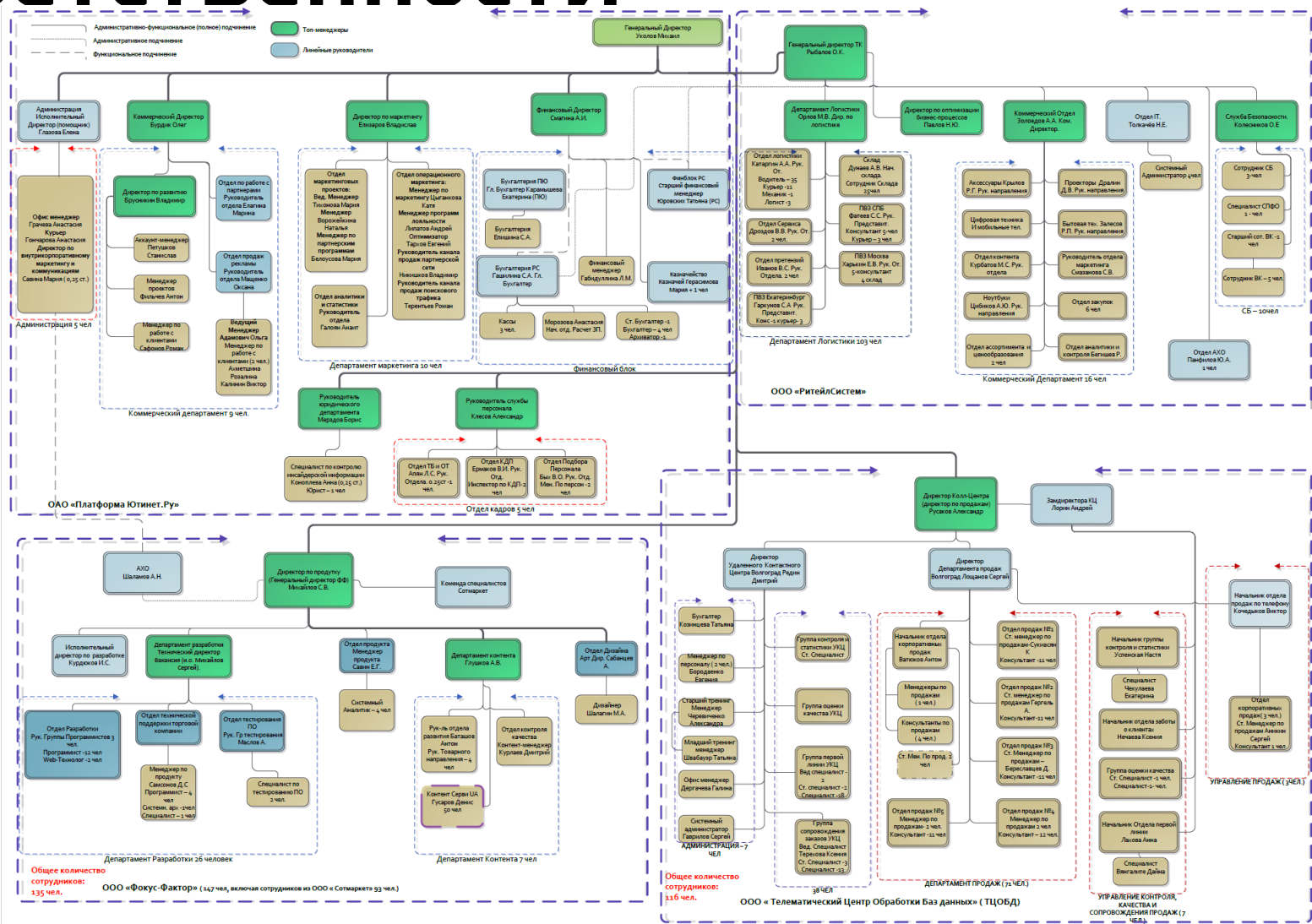
Административное подчинение – подразумевает отношения начальник-подчиненный (уволить, приказать и т.д.), выполнение любых распоряжений, приходящих от вышестоящего руководителя с наибольшим приоритетом по отношению к регулярному процессу, постоянное вмешательство руководителя в процесс.

Функциональное (сервисное) подчинение – подразумевает выполнение заказа (распоряжения) от обслуживаемых подразделений, в рамках сформулированных SLA:

1. Директор по продажам подчиняется административно ГД, и Главному Финансовому Контролеру в рамках SLA (обязан по запросу в течение 2х часов обосновывать любой расход подразделения свыше 5Mr)
2. АХО подчиняется директору БэкОфиса и при этом обязано выполнять заявки от Директора по продажам за 30 минут, а за от Маркетинга – за 1.30 минут.

Структура нужна для обеспечения нужного уровня управляемости и самофункционирования в компании.

Формализовывать нужно, когда в компании становится больше 15 человек.



Основы построения оргструктуры

1. У каждого сотрудника 1 административный начальник. Остальные – строго функциональны.
 - а. Как только у сотрудника 2 административных руководителя – это неуправляемый конфликтный колхоз.
 - б. Приказы «через голову» (начальник-начальника) – обязательны к исполнению, но демотивируют промежуточного руководителя.
2. У менеджера не более 7 подчиненных, которыми он может эффективно руководить без регламентации процессов. И до 20-30 человек в случае чрезвычайно высокой регламентированности процессов.



Все примеры оргструктур приложены к уроку!

Управляемость и самостоятельность компании

1. Управляемость обеспечивается прямым административным подчинением и прямым «ручным» управлением менеджерами процессами. Издержки управляемости – увеличенная нагрузка (огромное время – до 90% - уходит на оперативное реагирование) и требования к менеджменту (в более административных структурах его квалификация должна быть выше). Как в армии. Наиболее типичные моменты «приведения к административной структуре» - сжатия и расширения (перестроек):

- а. Старт
- б. Кризис
- с. Активный рост

2. Самостоятельность обеспечивается функциональными взаимодействиями, когда четко определен SLA по каждому процессу и подразделение его выполняет.

- а. Управляемость низкая, т.к. «внепроцессные» задачи (вне SLA) такое подразделение будет решать медленно и плохо.
- б. Самостоятельность и стабильность – большая. Такие связи не требуют постоянной работы менеджмента. Наиболее типичные моменты использования:
 - I. Большой размер компании (более 300 человек)
 - II. Стабилизация рыночного положения и процессов
 - III. Максимизация акционерами прибыли на стабильных процессах.



Спасибо за внимание!