

Бизнес-инжиниринг

Лекция 6

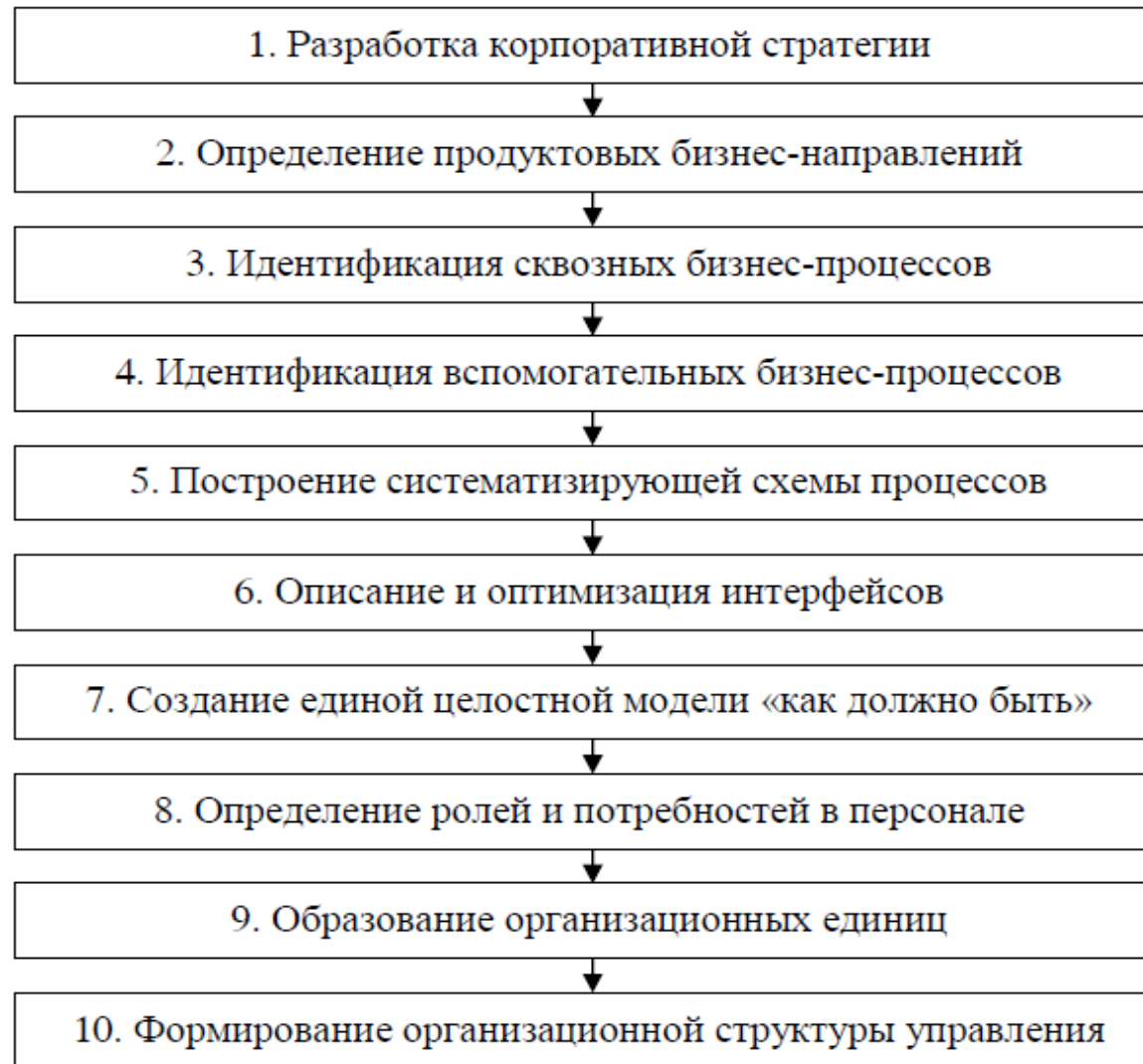
Организационная структура управления бизнес-процессами

Ассоц.проф.каф.МиМЭ, к.т.н.
Султанбекова Жанат Женсикубаевна
z.sultanbekova@satbayev.university
87019303771

План

1. Порядок формирования процессно-ориентированной организационной структуры
2. Принципы формировании процессно-ориентированной организационной структуры
3. Организационная схема процессуального предприятия
4. Организация полномочий и ответственности в управлении сквозным бизнес-процессом

1. Порядок формирования процессно-ориентированной организационной структуры



2. Принципы формирования процессно-ориентированной организационной структуры

- командный подход;

- отделение «организации» от «функций»:

При разработке организационной структуры избегать начальной привязки процессов к существующей организационной структуре предприятия;

- формирование единых целей и критериев успеха;

Принципы формирования процессно-ориентированной организационной структуры

(продолжение)

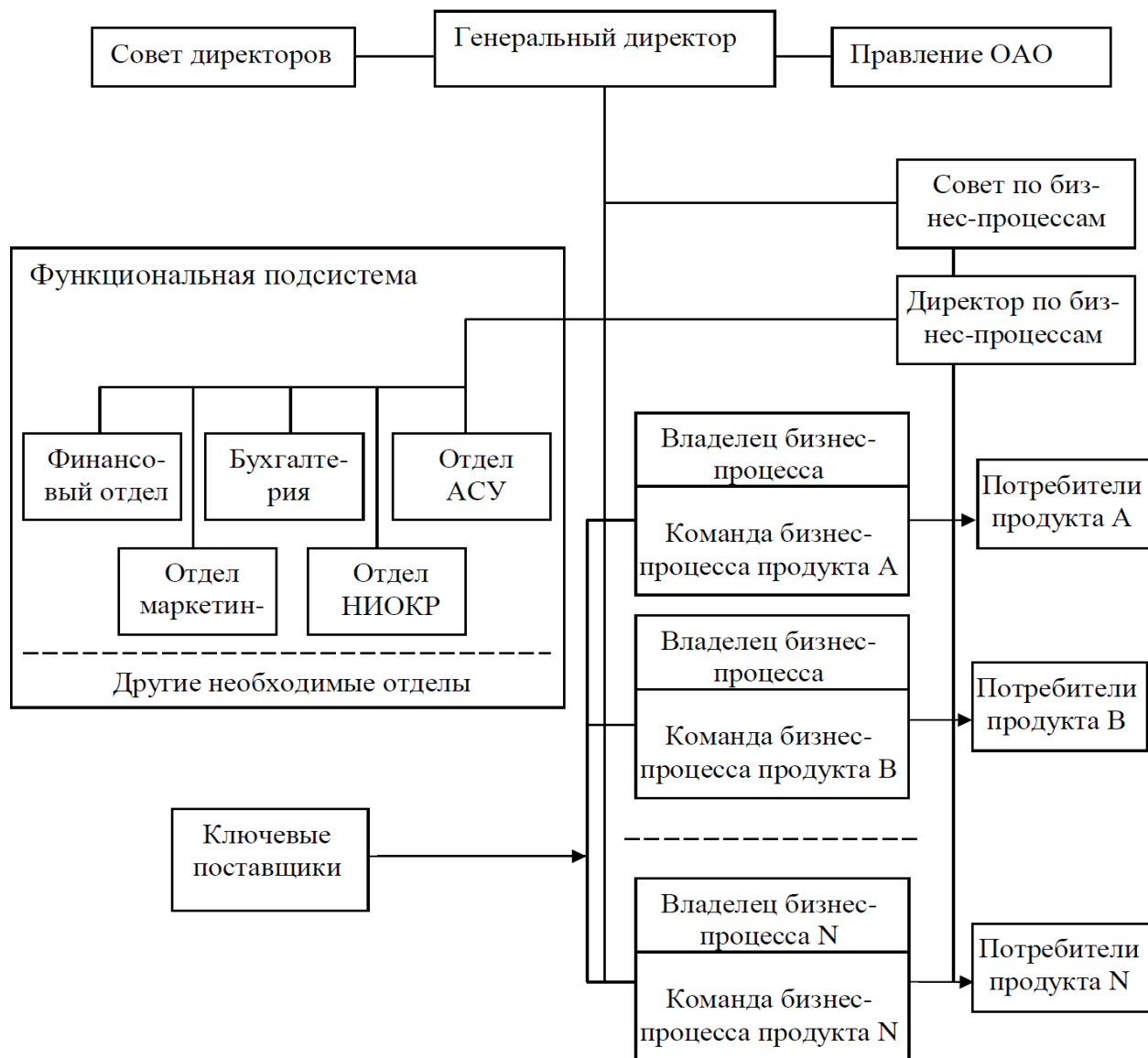
- мотивирующее воздействие на сотрудников.

- минимизация числа участвующих в выполнении процесса организационных единиц или числа организационных интерфейсов:

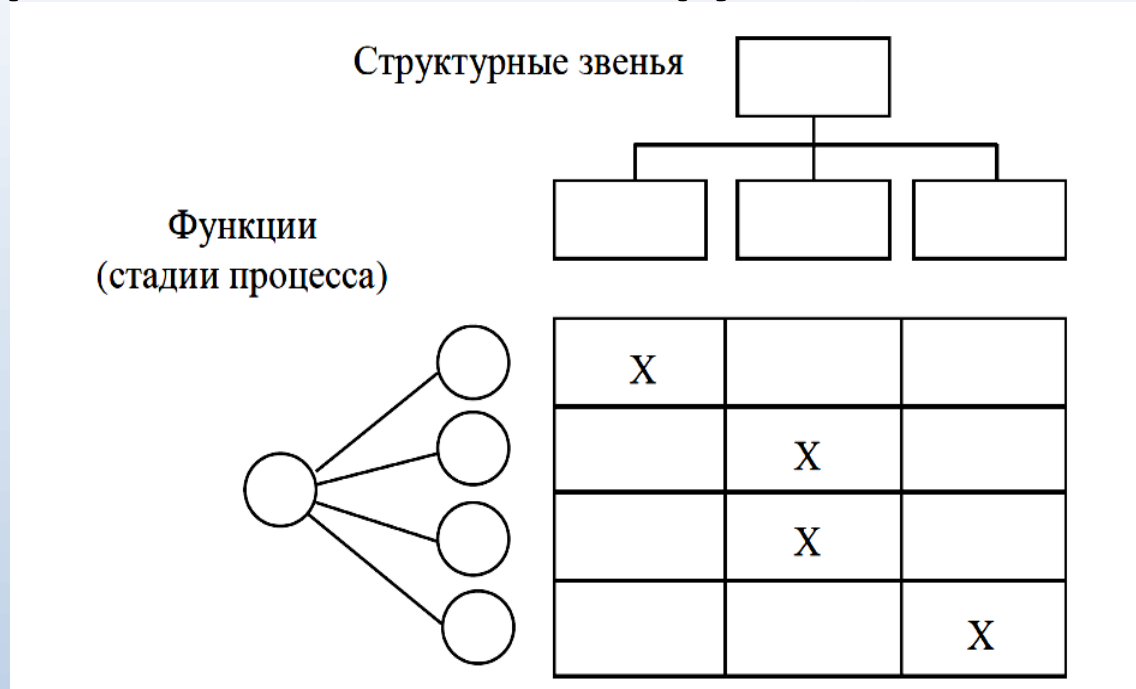
На уровне должностей предпочтение отдается не специализации, а целостным структурам задач;

- формирование однозначных сфер ответственности в рамках процессов;

3. Организационная схема процессуального предприятия



Матрица соответствия «функции – звенья»



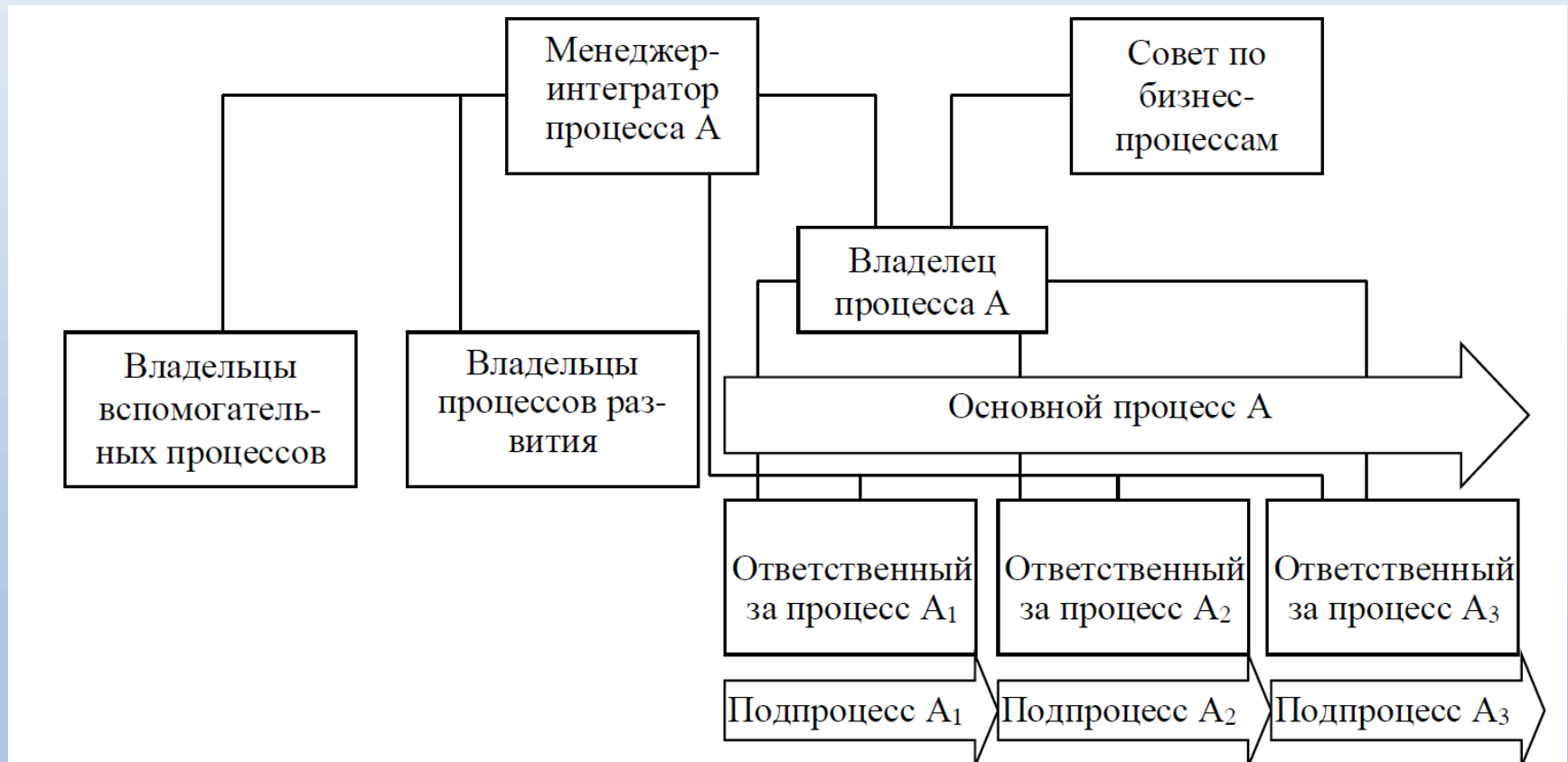
Кроме матрицы «функции – звенья», могут быть использованы:

- матрица «процессы – звенья» для описания ответственности за исполнение бизнес-процессов и подготовки приказов о распределении ответственности владельцев процессов;
- матрица «функции – функции» для описания взаимодействия функций в ходе исполнения бизнес-процессов и подготовки положений о бизнес-процессах;
- матрица «звенья – звенья» для описания взаимодействия звеньев при исполнении бизнес-процессов и подготовки положений о подразделениях в части описания их взаимодействия.

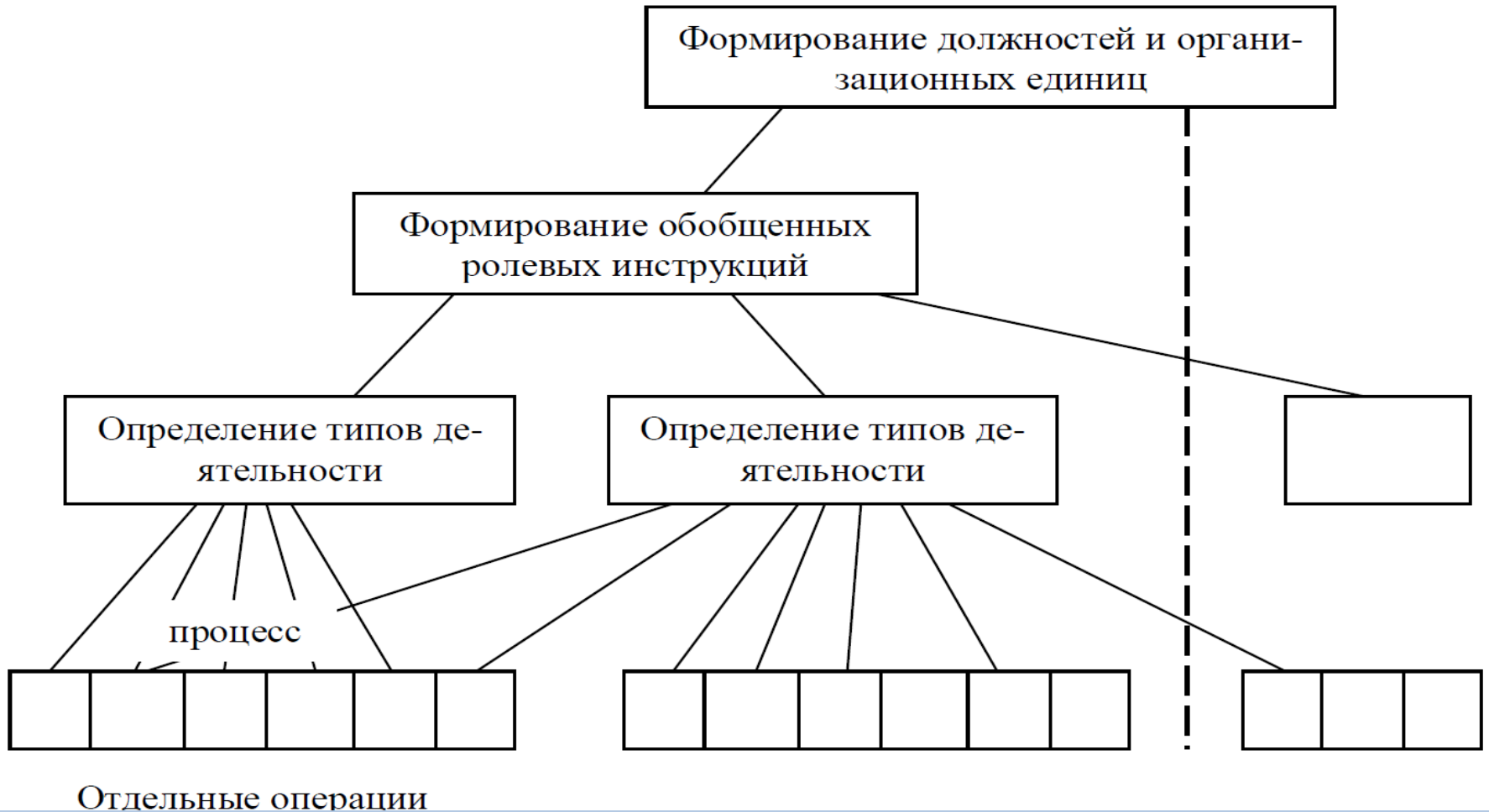
Роль владельца бизнес-процесса

- определяет состав функций, необходимых для выполнения процесса, и организует систему сбора информации о ходе процесса;
- определяет последовательность работ в процессе и их взаимосвязи;
- имеет все полномочия для инициирования перемен в процессе по своему усмотрению и отвечает за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса;
- несет ответственность за постоянный мониторинг хода процесса;
- определяет критерии и показатели эффективности процесса;
- управляет ресурсами и информацией по процессу;
- создает инициативную группу из членов команды процесса, поставщиков и потребителей результатов процесса, которая решает задачи по его совершенствованию и развитию.

4. Организация полномочий и ответственности в управлении сквозным бизнес-процессом

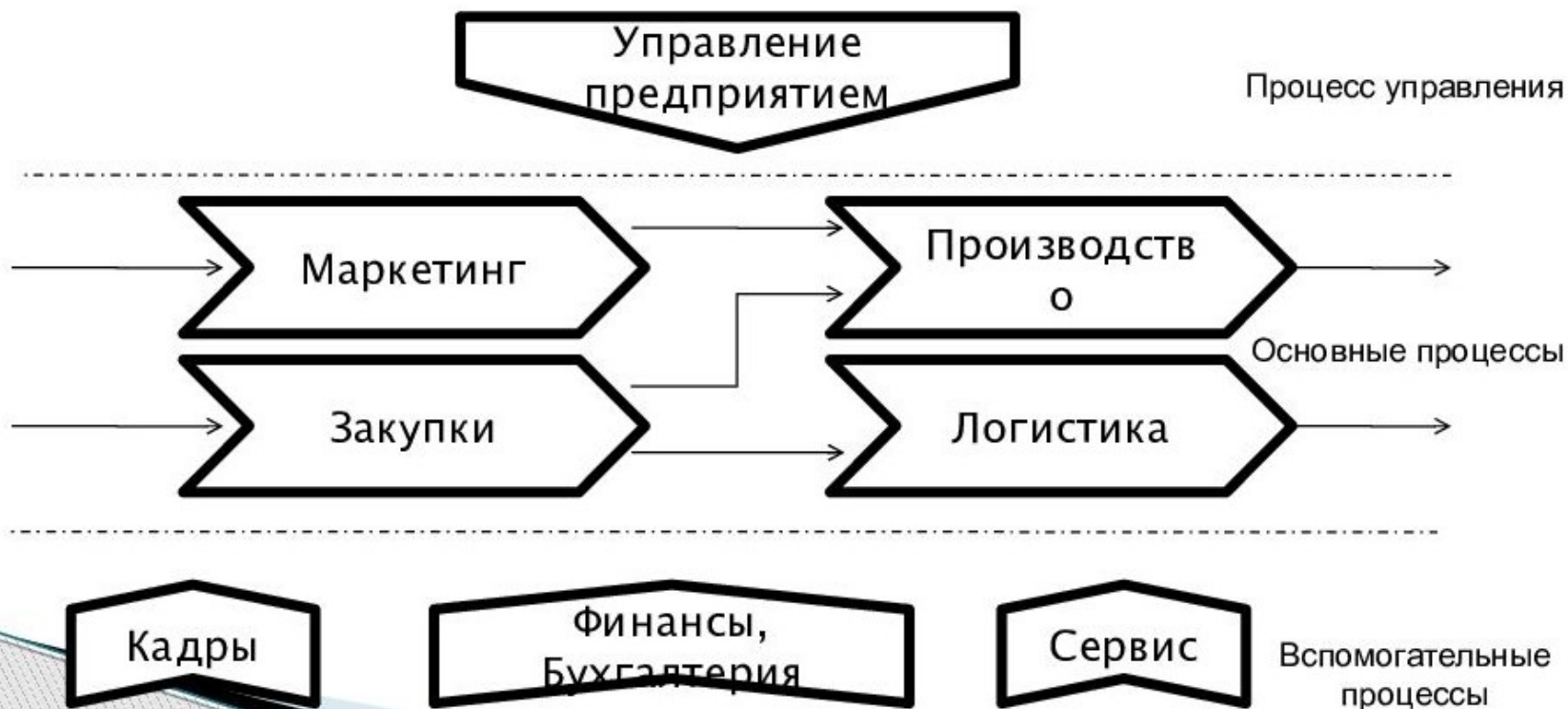


Формирование рабочих групп бизнес-процессов



Соответствие организационной структуры и бизнес-процессов

1. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

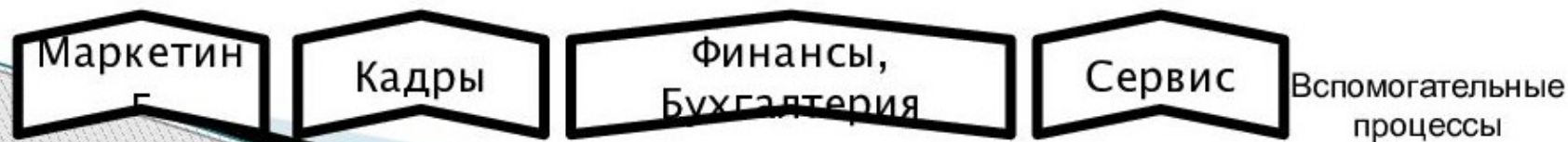
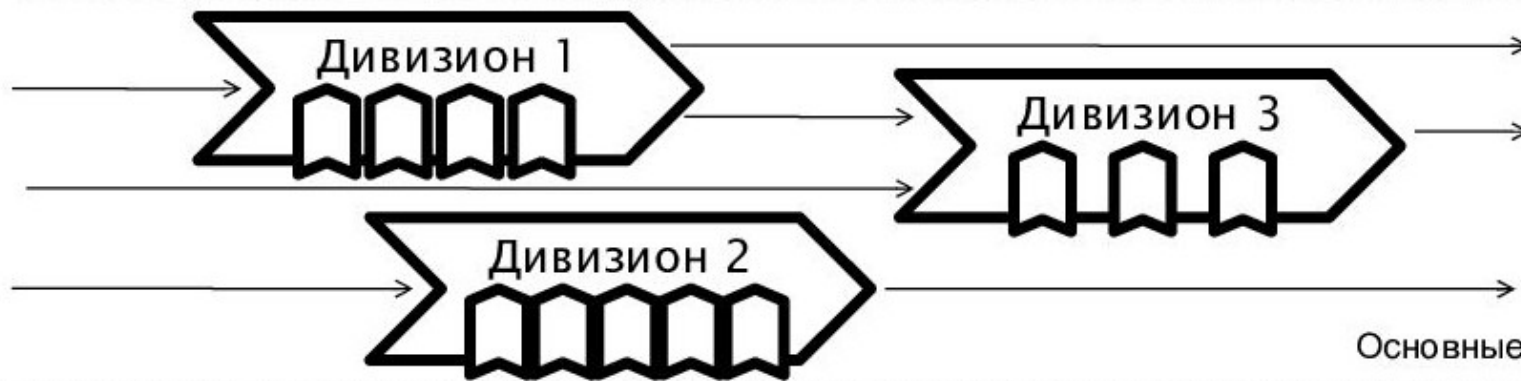


Соответствие организационной структуры и бизнес-процессов (продолжение)

2. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

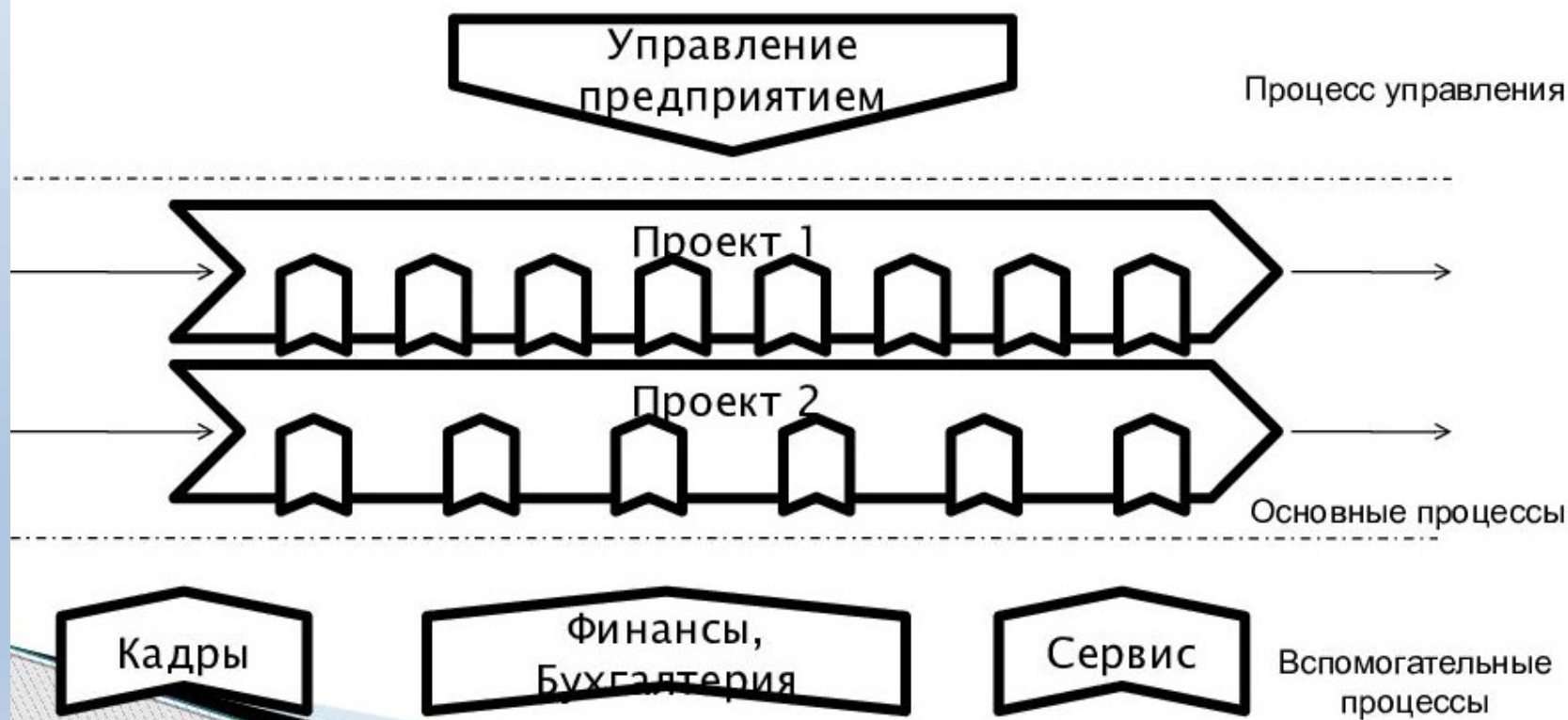


Процесс управления



Соответствие организационной структуры и бизнес-процессов (окончание)

3. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ



Организационные изменения

Суть изменений в организационной структуре заключается в том, что в дополнение к функциональным подразделениям для реализации и управления бизнес-процессами создаются специальные процессные подразделения, которые соответствуют определенным видам деятельности, существенно отличающимся друг от друга.

Например, могут быть выделены процессные подразделения, соответствующие производству по индивидуальным заказам и массовому производству, выпуску продукции широкого потребления и промышленного назначения, производству готовых изделий и сервисному обслуживанию и т.д.

Таким образом, организационная структура становится «двухплечевой» или матричной, согласно которой ресурсные подразделения ответственны за поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (закупка и ремонт оборудования, подбор и подготовка кадров), а процессные подразделения за выполнение работ, связанных с реализацией потребностей клиентов.

Формирование матричной структуры управления бизнес-процессов

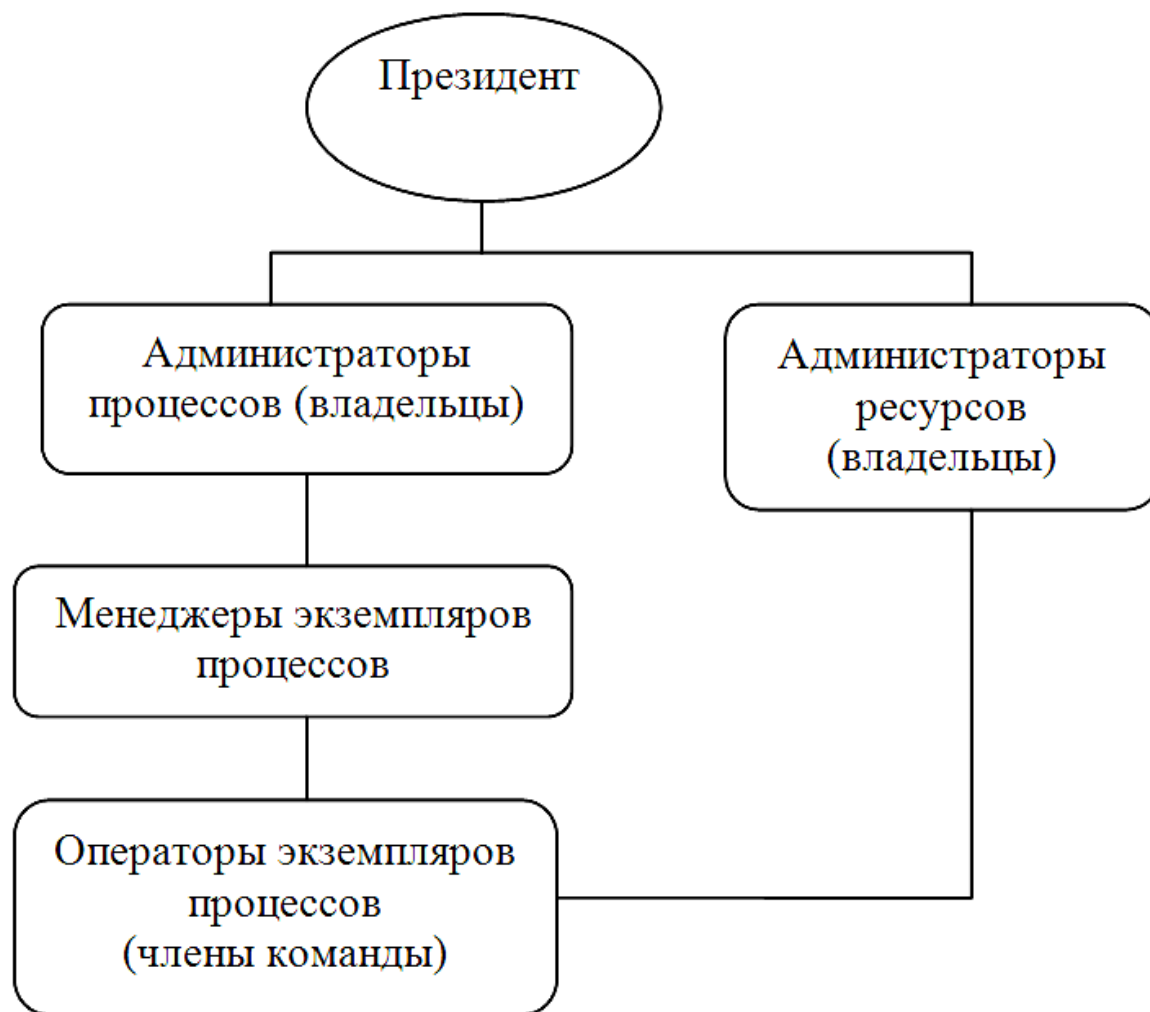
Процессные подразделения, возглавляемые администраторами процессов, арендуют ресурсы у функциональных подразделений, возглавляемых администраторами ресурсов, для выполнения конкретных реализаций (экземпляров) процессов.

Для выполнения этих экземпляров процессов создаются под управлением менеджеров процессов временные сквозные команды (бригады, рабочие группы) из работников, выделяемых функциональными подразделениями.

Работники или операторы процессов, находятся в двойном подчинении: постоянно - функциональному подразделению и оперативно - командам конкретных бизнес-процессов.

При этом заключается трехсторонний договор между работником, администратором функционального подразделения и администратором процесса, таким образом, ресурсное подразделение несет ответственность за качество выполнения процесса его работником.

Элементы матричной структуры управления бизнес-процессов



Достоинства матричной структуры управления бизнес-процессами

Введение матричной организационной структуры обуславливает развитие экономических отношений внутри предприятия. В некоторых случаях это может приводить к установлению процессными подразделениями экономических отношений со сторонними организациями в части приобретения необходимых ресурсов, если это выгодно экономически, что должно стимулировать повышение эффективности деятельности внутренних ресурсных подразделений.

Кроме того, четкое формулирование требований подразделений-потребителей к подразделениям-поставщикам способствует повышению качества выполняемых работ.

Наиболее широко матричные организационные структуры используются в проектных организациях и на предприятиях с высокой диверсификацией (разнообразием) бизнес-процессов.

Литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432861>
2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437776>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433143>
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431307>