

АКТУАЛИЗАЦИЯ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ

© 2010 Ю.В. Мартыненко¹, А. А. Сергеева², Е.А. Москаленко³

¹Самарский государственный областной университет (Наяновой)

²Самарский государственный аэрокосмический университет

³Самарский государственный архитектурно-строительный университет

Поступила в редакцию 15.12.2010

В данной статье рассмотрен метод определения центров ответственности и предложено формировать должностные инструкции в интерактивном режиме через актуализацию или построение модели бизнес-процесса с помощью программного продукта Business Studio.

Ключевые слова: модель бизнес-процесса, зона ответственности, актуализация.

Известно, что любой рынок требует постоянных изменений и совершенствований. Для его организации используют процедуры инжиниринга и реинжиниринга. При этом происходит изменение модели бизнес-процессов организации, т.е. модели основных процессов системы менеджмента качества (п. 4.1 ИСО 9001). Появление нового бизнес-процесса не всегда сопровождается набором новых специалистов, чаще всего пересматриваются права и обязанности уже существующих [1]. Поэтому возникает проблема грамотного определения зон ответственности. Естественно, что формирование должностной инструкции как документа стандартизирующего деятельность сотрудника по известным моделям работы отдела кадров всегда слишком затягивается и носит формальный характер.

Приведем статистический анализ вновь введенного процесса “Технический осмотр и ремонт” собранный по результатам первых выполненных проектов (табл. 1).

После того как специалисты отдела менеджмента качества провели анализ данной таблицы, то выяснялось, что наиболее значимым несоответствием является “Отсутствие центров ответственности на различных этапах ТООР” и данное несоответствие можно рассматривать как первопричину появления всех остальных.

Для устранения данного несоответствия причины “Отсутствие центров ответственности на различных этапах ТООР” необходимо формировать должностные инструкции в интерактив-

ном режиме через актуализацию или построение модели бизнес-процесса. Для этого воспользуемся программным продуктом Business-Studio.

Так как процесс “Технический осмотр и ремонт” является новым бизнес-процессом, то разрабатывается его модель в одной из существующих методологий в соответствии со следующей последовательностью [1]:

1. Выявить набор объектов управления
2. Выбрать подход к описанию бизнес-процессов
3. Выбрать конфигурацию модели (моделей) бизнес-процессов
4. Разработать модель (модели) бизнес-процессов
5. Заполнить параметры процессов
6. Выбрать и назначить процессам показатели эффективности деятельности.
7. Оценить время и стоимость выполнения процессов и провести их оптимизацию (при необходимости).

В зависимости от фазы развития организации и состояния ее системы управления можно использовать два подхода к созданию модели бизнес-процессов.

По результатам моделирования определяются ответственные исполнительные лица и участники процесса. На основании имитации процесса (рис. 1) определяется его средняя стоимость и продолжительность, и самое главное в нашем случае количество необходимого персонала на каждую конкретную должность.

Чтобы рассчитать необходимое количество сотрудников, которые должны занимать определенную должность, требуется:

1. Разработать модель всех бизнес-процессов компании или отдельно построить диаграммы тех процессов, при выполнении которых участвуют сотрудники, состоящие в данной должности.

Мартыненко Юлия Вячеславовна, соискатель кафедры управления качеством. E-mail: martynenko176@mail.ru.

Сергеева Александра Александровна, аспирант кафедры производства летательных аппаратов и управления качеством в машиностроении.

E-mail: schastlivaya-88@mail.ru

Москаленко Екатерина Андреевна, соискатель кафедры экономики и управления в строительстве.

E-mail: Mose4ka-Katrinka@mail.ru

Таблица 1. Технический осмотр и ремонт

Наименование проблемы	Число проявлений проблемы за год	% к общему числу проявлений	Накопленный процент
Планирование работ по ТОиР не соответствует требованиям SMART.	$n_1 = 29$	$k_1 = \frac{n_1}{\sum_{j=1}^N n_j} \cdot 100 = \frac{29}{77} \cdot 100 = 37,7$	37,7
Отсутствие центров ответственности на различных этапах ТОиР	$n_5 = 23$	$k_2 = \frac{n_5}{\sum_{j=1}^N n_j} \cdot 100 = \frac{23}{77} \cdot 100 = 29,8$	67,5
Отсутствие 100% комплектации МТР объектов ТОиР до начала производства работ	$n_3 = 16$	$k_2 = \frac{n_3}{\sum_{j=1}^N n_j} \cdot 100 = \frac{16}{77} \cdot 100 = 20,8$	88,3
Дефицит средств выделяемых на капитальный ремонт со стороны ОАО «Газпром».	$n_2 = 9$	$k_2 = \frac{n_2}{\sum_{j=1}^N n_j} \cdot 100 = \frac{9}{77} \cdot 100 = 11,7$	100
Итого	77	100	-

Таблица 2. Подходы к созданию моделей бизнес-процессов

№	Подход	Использование
1.	Выделение и описание набора отдельных бизнес-процессов компании.	Целесообразно использовать в организациях, которые недавно приступили к формализации своей системы управления. Позволяет быстро решить задачи формализации отдельного набора бизнес-процессов. Бизнес-процессы, относящиеся к разным объектам управления можно группировать с помощью папок. Для согласования бизнес-процессов между собой их можно связать по входам и выходам с помощью междиagramмных ссылок (нотации Процедура, Процесс) или интерфейсов процессов (нотация EPC). Используемые нотации: Процедура, Процесс, EPC.
2.	Создание комплексной модели бизнес-процессов	Предназначен для организаций, осуществляющих полный цикл проектирования системы управления. Модель создается в соответствии с методологией структурного анализа и проектирования SADT. Это позволяет создать комплексную непротиворечивую модель бизнес-процессов, получить распределение ответственности за основные результаты деятельности. Используемые нотации: IDEF0 – на верхнем уровне модели, Процедура, Процесс, EPC - на нижних уровнях.

2. Заполнить параметры “Ставка в час” и “Валюта ставки” для интересующей должности. Параметры находятся в окне свойств субъектов в поле “Параметры стоимости”.

3. Задать значения параметров “Количество рабочих часов в день” и “Полезное использование рабочего времени в день, %” для данной должности. Параметры заполняются в окне свойств

субъектов в поле “Параметры стоимости”.

4. Определить те процессы, при выполнении которых участвуют сотрудники, занимающие данную должность. Для этих процессов в список “Ресурсы” внести указанную должность, указать тип ресурса “временной” и значения параметров: “Количество” и “Использование ресурса, %”.

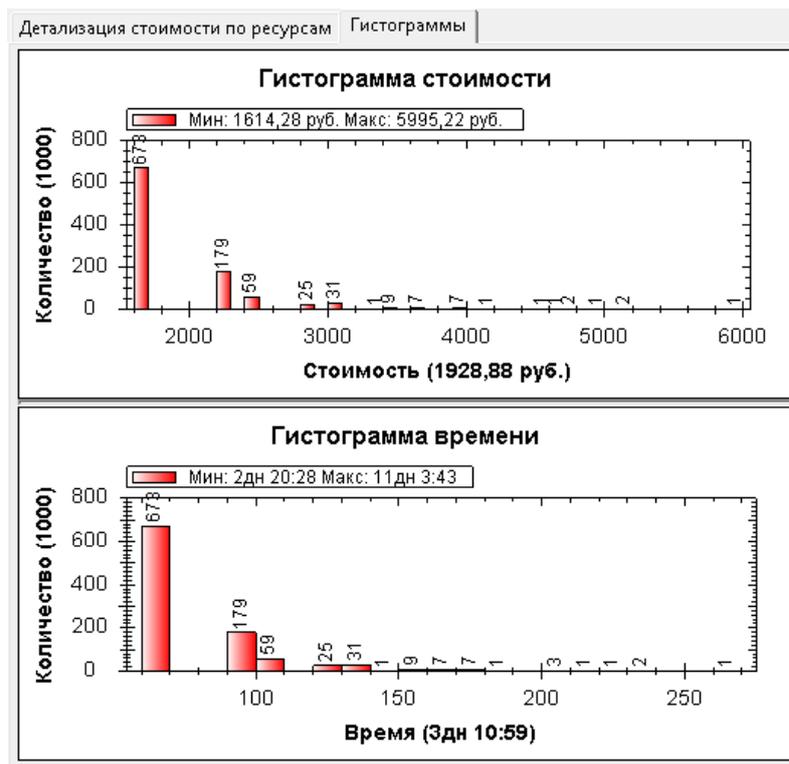


Рис. 1. Результаты имитации

5. Для выбранных процессов или их родителей в окне свойств в поле “Параметры ФСА” заполнить параметр “Частота в день”.

6. Провести имитацию всей модели бизнес-процессов или отдельно тех процессов, при выполнении которых используется данная должность, для расчета параметров “Время выполнения” процесса и “Частота в рамках вышележащего процесса” или заполнить их вручную.

7. От рассматриваемой должности вызвать отчет “Дневная загрузка ресурса (субъекты)” и получить информацию о дневной загруз-

ке должности и рекомендуемом количестве сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Методика проектирования системы управления / Современные технологии управления. Самара, 2009. URL: <http://www.business-studio.ru/> (дата обращения 15.10.2010)
2. Барвинок В.А., Яницкая Т.С., Родина Т.Н., Клочков Ю.С. Методика формализованного описания процессов разработки системы качества // Проблемы машиностроения и автоматизации. 2005. С. 29-33.

UPDATING THE ZONES OF RESPONSIBILITY AND AUTHORITY

© 2010 Y. V. Martunenko¹, A.A.Sergeeva², E.A. Moskalenko³

¹Samara State Regional University

²Samara State Aerospace University

³Samara State Architectural-Building University

In this article, consider an example of the lack of responsibility centers and invited to form job descriptions online through updating or building a business process model by using software Business Studio.

Keywords: business process model, the zone of responsibility, actualization.

Yulia Martunenko, Postgraduate.

E-mail: martynenko176@mail.ru

Alexandra Sergeeva, Postgraduate.

E-mail: schastivaya-88@mail.ru

Ekaterina Moskalenko, Postgraduate.

E-mail: Mose4ka-Katrinka@mail.ru