

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ФОРМЫ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ



**доц. каф. «Экономика и
менеджмент», к.ф.н.,
руководитель ЦКиММО
Новикова Н.В.**

Функциональный аппарат



Функциональная матрица

Функции (виды работ)	Структурные подразделения и должностные лица		
	Директор	Гл. инженер	Другое
1. Разработка штатного расписания			
2. ...			

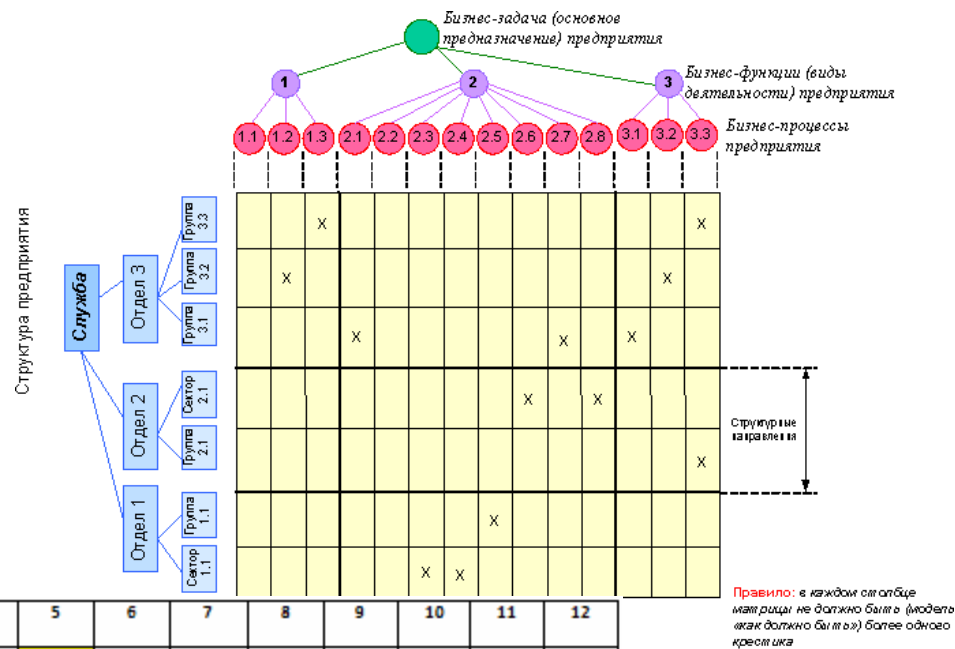
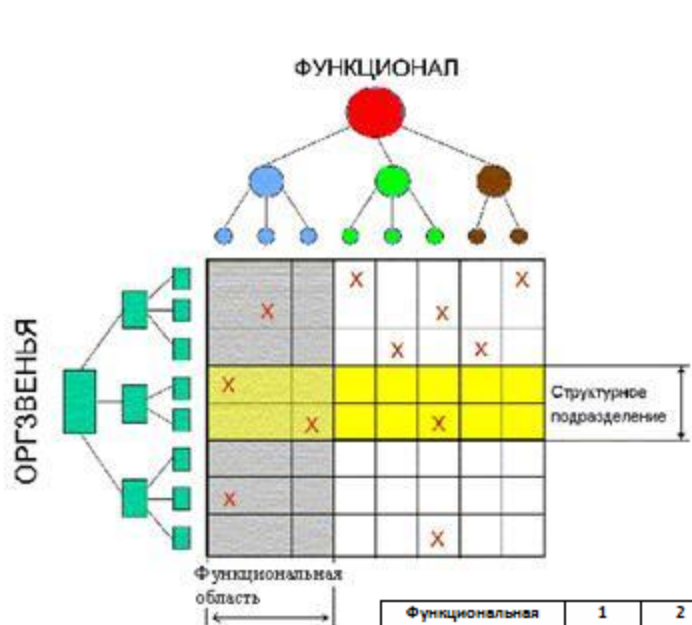
Функциональная матрица

кто и в какой степени принимает участие

отражает объем и характер полномочий должностных лиц

служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности

Виды функциональных матриц



Функциональная система	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Продажи												
2. Производство												
3. Мощности												
4. Ресурсы												
5. Кадры												
6. Мотивация												
7. Экономика												
8. Финансы												
9. Управление												
10. IT												
11. Безопасность												
12. Хозяйство												

Бизнес-процессы предприятия

Виды функциональных матриц



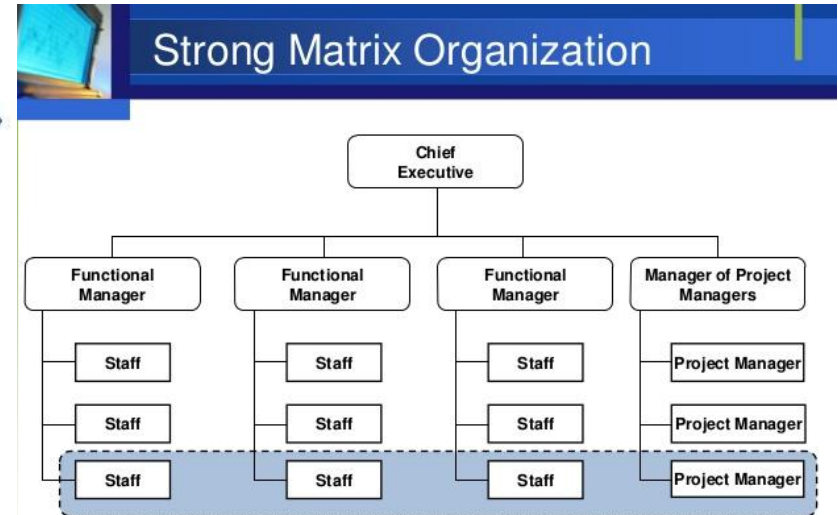
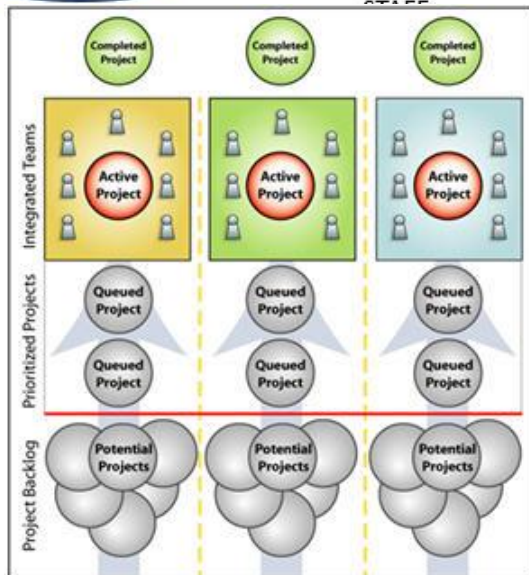
PROJECT MANAGER'S AUTHORITY

RESOURCE AVAILABILITY

PROJECT BUDGET MANAGEMENT

PROJECT MANAGER'S ROLE

PROJECT ADMINISTRATIVE STAFF



5/5/2009

Compiled by: Waleed El-Naggar

24

Organization Structure Project Characteristics	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Примеры условных обозначений для заполнения функциональной матрицы

Условное обозначение	Содержание функции (действия)
Р	<i>Окончательное принятие решения</i> с правом подписи. Лицо, принимающее решение, имеет право утверждать документ
Т	<i>Исполнение.</i> Этот символ означает непосредственное выполнение или участие в выполнении данного вопроса, работы, задания, разработке вариантов решения. К данной категории относятся непосредственные исполнители или соисполнители. Это может быть отдельное лицо, группа лиц или структурное подразделение
С	<i>Согласование.</i> Этот символ означает, с кем согласовывается данный вопрос, работа или задание
К	<i>Контроль.</i> Этот символ означает непосредственное контролирование хода исполнения данного вопроса
И	<i>Информирование.</i> Этот символ означает, кому передается информация по данному вопросу. Информирование может быть устным или письменным, при непосредственном общении или по телефону
Условное обозначение	Содержание функции (действия)

Анализ с помощью функциональной матрицы

1

- Анализ перечня выполняемых работ

2

- Определение перечня должностных лиц и структурных подразделений

3

- Разработка условных обозначений

4

- Заполнение матрицы в соответствии с принятыми обозначениями

Анализ с помощью функциональной матрицы

5

- Анализ и обсуждение заполненной матрицы

6

- Разработка окончательного варианта матрицы

Положение о подразделении

- *внутренний организационно-методический норматив организации, определяющий порядок создания и ликвидации, место, роль, полномочия и взаимодействие каждого её подразделения*

Принципы разработки положения



Разделы положения

Общие положения



Цели организации



Функции



Организационная структура



Взаимодействия



Права и обязанности

Недостатки положений

нечеткость и
запутанность

рассогласование
обязанностей

рассогласование
обязанностей

Недостатки положений

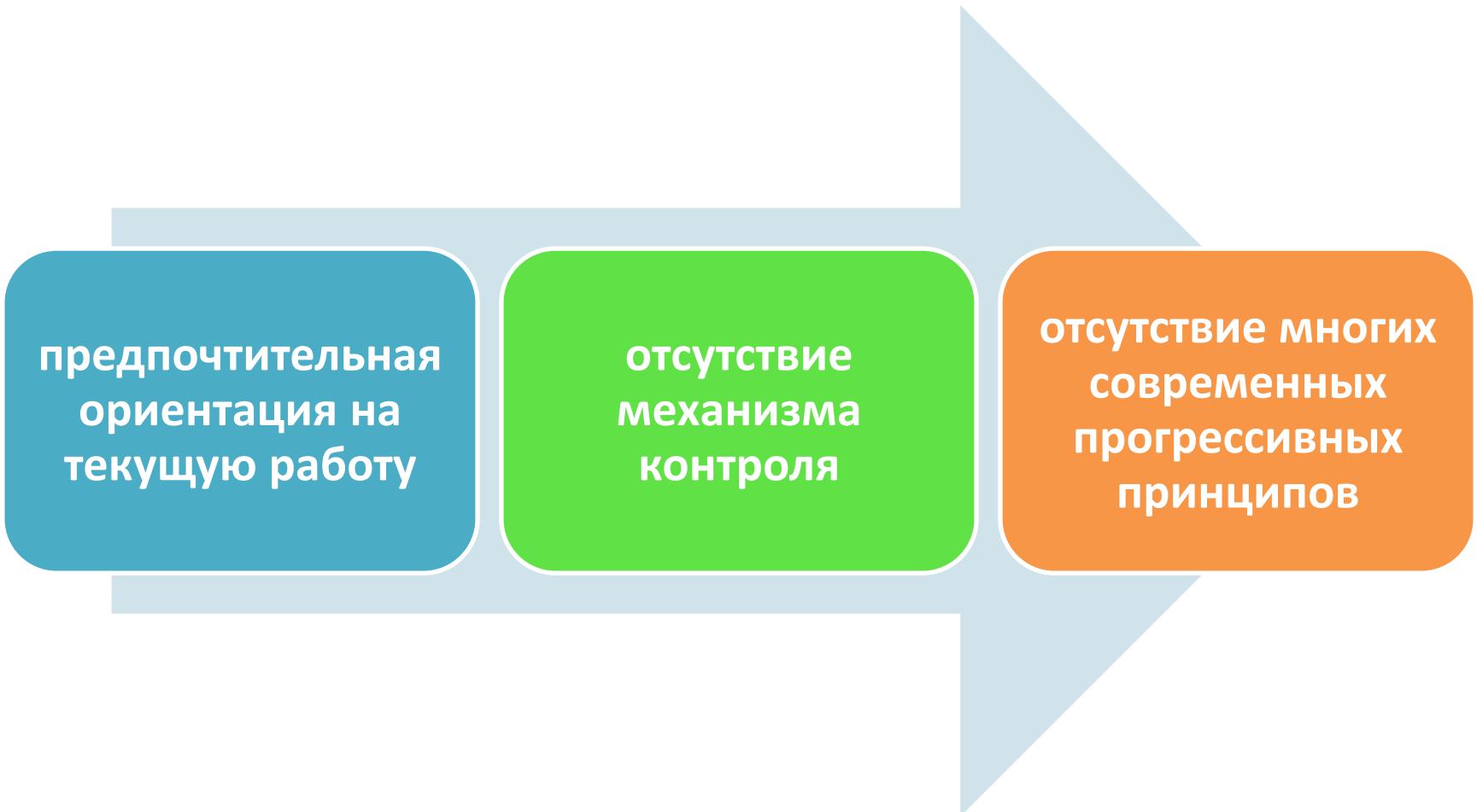
непрозрачность
отражаемых
взаимосвязей

The diagram consists of a light blue horizontal bar with a large arrow pointing to the right. Three colored rounded rectangles are placed on top of the bar: a blue one on the left, a green one in the middle, and an orange one on the right. Each rectangle contains text describing a deficiency of regulations.

слабая
формализация
управленческого
взаимодействия

неопределенность
роли положений и
должностных
инструкций

Недостатки положений



предпочтительная
ориентация на
текущую работу

отсутствие
механизма
контроля

отсутствие многих
современных
прогрессивных
принципов

Классификационная упорядоченность

- позволяет логически соразмерить все функции,
- определить объективную роль каждой в процессе управления,
- найти рациональный метод ее планирования и контроля,
- повысить организующую роль положений и инструкций в системе управления

Должностные инструкции

- правовой акт, регламентирующий организационно-правовое положение работника, его обязанности, права и ответственность и обеспечивающий условия для его эффективной работы



Этапы разработки ДИ



Методы разработки должностных инструкций

1

- анализ и корректировку существующих кадровых документов

2

- составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников

3

- составление должностных инструкций методом, идущим от описания бизнес-процессов

Содержание ДИ

*I. Общие
положения*

II. Функции

*III. Должностны
е обязанности*

IV. Права

*V. Ответствен-
ность*

Трудовой договор

