

ПОЛОЖЕНИЕ об организационной структуре ОАО «КОНУС»

Настоящее Положение декларирует и регламентирует основные принципы, методы и процедуры построения и совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» (далее Общества, Компании). Положение определяет составляющие организационной структуры Общества как органичную совокупность взаимоувязанных элементов одной системы

ОБРАЗЕЦ

ПОЛОЖЕНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ
ОАО «КОНУС»

Решением Правления

ОАО «КОНУС»

№ _____ от _____ 2007г.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящее Положение декларирует и регламентирует основные принципы, методы и процедуры построения и совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» (далее Общества, Компании). Положение определяет составляющие организационной структуры Общества как органичную совокупность взаимоувязанных элементов одной системы. Положения настоящего документа являются обязательными для исполнения всем административно-управленческим персоналом Генеральной дирекции, филиалов и структурных подразделений Общества.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Организационная структура – главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность структурных подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в Уставе Компании.

Руководство компании – группа работников, осуществляющих управление деятельностью Общества на высшем уровне. К руководству Общества относятся: Генеральный директор, заместители генерального директора,

главный бухгалтер.

Руководство филиала – группа работников, осуществляющих управление деятельностью филиала Общества на высшем уровне. К руководству филиала относятся: директор филиала, заместители директора филиала, главный бухгалтер филиала.

Функциональный блок – самостоятельная укрупненная часть организационной структуры Компании, реализующая задачи определенной функции управления и интегрирующая в себе структурные подразделения с взаимосвязанными функциями.

Структурное подразделение – официально выделенный элемент организационной структуры Общества, выполняющий установленные ему функции и отвечающие за выполнение возложенных на них задач. Структурные подразделения Компании делятся на территориальные, функциональные и обеспечивающие. Функциональные структурные подразделения делятся на административно-управленческие и производственные.

Департамент – укрупненное структурное подразделение аппарата управления Общества, включающее в себя несколько взаимосвязанных функциональных направлений деятельности. Департамент состоит из отделов и групп.

Отдел (служба, лаборатория, цех, участок) – структурное подразделение, выполняющее сходные виды работ для реализации поставленных задач и состоящее из трех или более работников одинаковых или различных специальностей. В состав отдела могут входить одна или несколько групп (секторов).

Группа (сектор, бригада) – структурное подразделение, выполняющее сходные виды работ для реализации поставленных задач и состоящее из двух или более работников одинаковых или различных специальностей.

Система – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Управление – целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую систему с целью приведения ее в желаемое состояние.

Система управления – система, направленная на разработку политики и целей и достижения этих целей.

Система мониторинга организационной структуры – механизм постоянного наблюдения за состоянием организационной структуры, ее соответствием определенным требованиям и выявления причин несоответствия требованиям.

Уровень управления – характеристика удаленности подмножества звеньев управления от верхнего звена управления (вершины) организационной

структуры управления. ОАО «КОНУС» имеет четыре уровня управления.

Положение о подразделении Общества – документ, определяющий организационно-правовую деятельность подразделения в организационной структуре управления Общества, которое разрабатывают в целях четкого разграничения и закрепления функций за подразделением, повышения эффективности его деятельности, а также регламентации процессов управления.

Должностная инструкция – документ, описывающий функции, полномочия (права) и ответственность должностного лица.

Полномочия – наделение лица, занимающего определенную должность, правом распоряжаться определенными ресурсами коллектива, которым он руководит, направлять усилия этого коллектива на успешное выполнение стоящих перед ним задач.

Ответственность – это обязательство выполнять поставленные задачи на должном уровне.

Структурный подход – обеспечение функционирования основных элементов организации и взаимосвязей между ними с использованием разделения труда, нормы управляемости, децентрализации, централизации и департаментализации.

Норма управляемости (охват контролем) – количество работников/структурных подразделений находящихся в подчинении у одного руководителя/вышестоящего структурного подразделения. Научно и практически обоснованный диапазон нормы управляемости составляет 7-12 ед.

Системный подход – рассматривает организацию как совокупность взаимозависимых элементов таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды.

Процессный подход – любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы».

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (внутреннего или внешнего).

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для наилучшего достижения целей и задач Компании.

Функция – совокупность основных действий или видов деятельности, направленных на достижение поставленных задач (подцелей).

Задача – система целей (подцелей), реализацию которых структурная единица должна обеспечить в рамках достижения общей цели (системы целей).

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее Положение регламентирует действия по формированию организационной структуры управления Общества и его подразделений. В соответствии с настоящим Положением разработка и внедрение организационных структур управления Компании осуществляется путем применения оптимального сочетания системного, структурного и процессного подходов к проектированию коммерческой организации. Организационная структура рассматривается в качестве системообразующего элемента Компании как целостного организма.

Принципы, декларируемые Положением, направлены на приведение организационной структуры Общества в соответствие с выбранными подходами к управлению, зафиксированными в основных нормативных актах Общества.

На основании Устава Общества и других нормативных документов, определен порядок согласования и утверждения изменений организационной структуры Компании. Разграничена сфера компетенции органов управления Общества в принятии решений по изменению организационной структуры.

В Положении перечислены и описаны основные составляющие элементы организационной структуры Компании, раскрыты концептуальные основы совершенствования структур управления, даны четкие определения ключевым понятиям и терминам.

3. ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОБЩЕСТВА

Организационная структура Генеральной дирекции ОАО «КОНУС», являясь проекцией системы управления, представляет собой органичную комбинацию элементов различных типов организационных структур. Структура управления Генеральной дирекции, дирекций филиалов и организационные схемы аппаратов управления производственных структурных подразделений Общества построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений. Филиальная сеть ОАО «КОНУС» построена по многодивизиональному типу. Структура имеет вертикальные связи (связи подчинения), а также горизонтальные связи, которые носят согласовательный характер и регламентированы в Положениях

о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Компании.

Организационная структура ОАО «КОНУС» имеет:

Пять органов управления:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Правление;
- Генеральный директор;
- Руководители временных проектных групп (например, Рабочие органы Центров управления Программами).

Четыре уровня организационной структуры:

- уровень Генеральной дирекции;
- уровень филиалов;
- уровень структурных подразделений филиалов.

Пять уровней оперативного управления:

- уровень Генерального директора;
- уровень Руководителей временных проектных групп;
- уровень заместителей генерального директора (главного бухгалтера);
- уровень директоров департаментов;
- уровень начальников отделов.

В организационной структуре ОАО «КОНУС» Генеральная дирекция Общества является высшим управленческим звеном аппарата управления Компании – 1-й уровень управления. Генеральная дирекция осуществляет разработку общей стратегии развития, планирование деятельности, определяет экономическую и техническую политику Общества, а также координирует решение других организационных вопросов для эффективного функционирования Общества.

В связи с многоуровневым построением организационной структуры и широким территориальным охватом деятельности ОАО «КОНУС» структурные подразделения Общества делятся на три типа: территориальные,

функциональные и обеспечивающие (инфраструктурные).

К территориальным структурным подразделениям ОАО «КОНУС» относятся:

1. Филиалы, осуществляющие производственно-хозяйственную деятельность по географическому признаку – 2-й уровень;
2. Территориальные структурные подразделения региональных филиалов – 3-й уровень;

Функциональные структурные подразделения делятся на административно-управленческие и производственные.

К функциональным административно-управленческим структурным подразделениям относятся: департаменты, отделы (службы), группы (сектора) всех уровней организационной структуры ОАО «КОНУС».

К функциональным производственным структурным подразделениям относятся лаборатории, функциональные цеха, участки, бригады, отделения, пункты.

Основными функциональными блоками организационной структуры Общества являются:

- общего руководства
- технический
- коммерческий
- финансовый
- экономический
- строительства и инвестиций
- корпоративного управления
- юридический
- учета и отчетности
- внутреннего аудита
- управления персоналом
- управления делами

-информационного обеспечения.

В связи с инициированием в Обществе крупномасштабных проектов, направленных на совершенствование системы управления Общества организационная структура Генеральной дирекции и дирекций филиалов может включать в себя элементы проектных структур. Наличие в организационной структуре Компании проектных составляющих выражается в создании Временных проектных групп (ВПГ) по различным функциональным направлениям деятельности.

Как правило, временные проектные группы создаются в случаях необходимости внедрения радикальных нововведений и достижения стратегических целей Компании.

В целях обеспечения эффективной работы создаваемых в Обществе ВПГ установлены следующие общие требования к процедуре создания и деятельности ВПГ:

Руководитель, персональный состав и план-график работы ВПГ утверждаются приказом Генерального директора Общества;

Руководителем ВПГ может быть Генеральный директор или заместитель генерального директора (главный бухгалтер);

Порядок вознаграждения работников за участие в работе ВПГ определяется положениями Коллективного договора ОАО «КОНУС».

4. КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Основой концепции совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» является проактивный подход к управлению предприятием, т.е. на основании результатов непрерывного мониторинга состояния организационной структуры Общества принятие оперативных решений по ее совершенствованию с использованием методов системного, процессного и структурного подходов.

Основными направлениями оптимизации организационной структуры Общества являются:

- Приведение организационной структуры в состояние, способствующее наиболее благоприятному взаимодействию с рынком (клиентом);
- Оптимизация количества структурных подразделений филиалов – в соответствии с нормами управляемости.
- Построение эффективных вертикальных и горизонтальных связей между структурными подразделениями – в соответствии с теорией управления бизнес-процессами.

- Оптимизация численности персонала структурных подразделений – в соответствии с научно обоснованными нормами труда.
- Совершенствование Положений о филиалах, Положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.
- Совершенствование систем, форм и методов управления.
- Формирования организационной структуры Общества, обеспечение зависимости численного состава и количества отделов от стратегических целей развития компании.
- Обеспечение соответствия организационной структуры аппарата управления и филиалов для максимально эффективного взаимодействия в процессе достижения стратегических целей развития компании.
- Корректировка организационной структуры в соответствии с концепцией приоритета маркетинговой стратегией Общества.
- Внедрение в Компании процессного подхода при формировании структуры и численности подразделений.
- Создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда по достигнутым результатам деятельности.

Для адекватной оценки текущего состояния организационной структуры Компании необходима организация системы непрерывного мониторинга системы управления. Главная цель системы мониторинга организационной структуры – предотвращение возможных ошибок в организации управления, поэтому мониторинг носит характер системы раннего предупреждения и требует оперативной информационной поддержки.

После проведения обследования производится оптимизация бизнес-процессов, в ходе выполнения которого формализуются модели бизнес-процессов и определяются критерии их оптимизации.

Таким образом, совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов имеют следующие этапы:

1. Выделение и ранжирование бизнес-процессов (на основании результатов мониторинга).
 2. Описание и анализ бизнес-процессов.
 3. Подготовка моделей оптимизированных бизнес-процессов компании. Оптимизация проводится со следующих точек зрения:
- Соответствия бизнес-процессов стратегии развития компании.
 - Устранение дублирования функций.

- Устранение избыточных этапов.
 - Оптимизация структуры информации с учетом требований руководства.
4. Моделирование и анализ бизнес-процессов.
 5. Описание порядка прохождения бизнес-процессов.
 6. Описание методики формирования и обработки документов, участвующих в бизнес-процессах.
 7. Установление регламента прохождения бизнес-процессов и представления информации.
 8. Распределение ответственности за прохождение бизнес-процессов между исполнителями.
 9. Выработка механизма контроля над прохождением бизнес-процессов.

5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ОБЩЕСТВА

На основании положений Устава и других нормативных документов Компании установлено следующее распределение компетенции между органами управления в принятии решений по вопросам изменения организационной структуры Общества:

Компетенция Совета директоров:

Определение основных принципов построения организационной структуры, а именно:

Определение количества и наименования функциональных блоков Генеральной дирекции Общества, включая основные функции и задачи входящих в них подразделений;

Согласование вопросов о реформировании филиальной сети (создание, объединение, ликвидация и т.д.).

Компетенция Правления:

Утверждение организационной структуры Общества, включая основные функции структурных подразделений, а именно:

Утверждение организационной структуры Генеральной дирекции Общества с детализацией до уровня группы/сектора/должности.

Определение количества и наименования функциональных блоков дирекций филиалов Общества, включая основные функции и задачи входящих в них подразделений;

Компетенция Генерального директора:

Утверждение организационной структуры дирекций филиалов Общества с детализацией до уровня группы/сектора/должности;

Компетенция директора филиала:

Утверждение организационной структуры территориальных структурных подразделений с детализацией до уровня группы/сектора.

Непосредственно порядок внесения изменений регламентирован другими нормативными актами Компании и общекорпоративной схемой подготовки и принятия решений. В зависимости от того, какие уровни управления затрагивают организационные изменения и от того, в компетенции какого органа управления Общества находится право их принять, определяется процедура внесения изменений в организационную структуру и корпоративный документ ее регламентирующий.

6. ПОРЯДОК ИЗМЕНЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Численность структурных подразделений ОАО «КОНУС» определяется в соответствии с отраслевыми нормативами численности, нормативами численности профильных функциональных подразделений, а также, численный состав подразделений Общества может определяться опытным путем.

При этом, необходимость увеличения штата любого структурного подразделения обоснована только при наличии хотя бы одного из нижеперечисленных условий:

увеличение численности персонала должно сопровождаться увеличением количества функций подразделения;

увеличение численности штата должно вызываться наличием соответствующих материалов нормирования труда сотрудников подразделения;

увеличение численности персонала должно сопровождаться увеличением объема работ подразделения;

увеличение численности персонала должно сопровождаться улучшением результатов (повышением качества) выполнения функций.

Таким образом, обоснование необходимости увеличения численности персонала структурного подразделения ОАО «КОНУС» необходимо осуществлять в следующем порядке (на примере Генеральной дирекции):

1. Начальник отдела (службы) готовит:

· аргументированное обоснование увеличения численности штата своего

отдела;

- проект изменений в Положение об отделе;
- проекты должностных инструкций для новых сотрудников, которых предполагается принять в отдел;
- другие документы необходимые для обоснования необходимости в приеме новых сотрудников.

2. Заместитель генерального директора (директор департамента), курирующий службу или отдел, согласовывает подготовленные руководителем отдела документы и выходит с предложением о приеме нового сотрудника в этот отдел к Генеральному директору ОАО «КОНУС».

3. Отдел организации и мотивации труда (специалист по нормированию труда) проводит тщательный анализ необходимости увеличения численности отдела, анализирует существующие нормы труда, осуществляет необходимые расчеты трудозатрат и готовит соответствующее заключение, которое визирует заместитель генерального директора по персоналу.

4. Генеральный директор, рассмотрев все представленные документы, принимает решение об увеличении численности отдела.