

# ORGANIZATION DESIGN

Онлайн-курс по организационному дизайну  
для руководителей и HR





**Разбираем понятие и ключевые  
элементы оргдизайна.  
Виды структур.**

# Наталья Краснова



**Эксперт** в области управления эффективностью, организационного развития и управления персоналом



**Автор** учебников для МВА «Организационная структура», «Управление в холдингах»



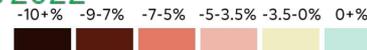
НИУ ВШЭ, РАНХиГС при Президенте РФ,  
МГУУ Правительства Москвы, Школа бизнеса МГИМО,  
МИСиС, Корпоративный Институт ПАО «Газпром»  
University of Fribourg Switzerland, Hong Kong Polytechnic  
University

- ГМК Норильский Никель,
- Салаватнефтеоргсинтез,
- ГК «Связной»,
- Заволжский Моторный Завод,
- ИКЕА,
- ГУМ,
- Воркутауголь,
- Новосибирский завод Конденсаторов,
- Сибтрансмаш,
- Милавица,
- СеверстальАвто (Соллерс),
- Градиент,
- МА Шереметьево,
- СИБУР,
- Домодедово (Ист Лайн),
- Министерство образования Хабаровского края,
- Efes,
- Компания «Энергия»,
- ОАО «РЖД»,
- ФГУП «Почта России»,
- ПК «Магистраль»,
- Kcell,
- Alcon,
- Первая грузовая компания,
- ГК «Агро-Белогорье»,
- Холдинг «Зерде» ГК СТК,
- НорильскГазпром,
- Мегафон - Ритейл,
- Корпорация Сибирское Здоровье,
- DANON,
- Правительство Республики Азербайджан,
- Таймыргаз,
- Иркутский Аэропорт,
- Корпорация «Вертолеты России»,
- УМПО,
- Fujitsu,
- ЖКХ г. Москвы,
- ММК-Метиз,
- ТАУ Нефтехим,
- Кухни Мария,
- Nissan,
- Dr. Reddy's Laboratories Ltd,
- Бегемот,
- СОГАЗ,
- Промтранс,
- АО "Каражанбасмунай",
- Казцинк, Никомед (Такеда),
- КРОК,
- Катрен,
- Аэропорт Пулково,
- Апатит,
- УГМК,
- Bank Standard. Unibank,
- Bank of Baku,
- Новикомбанк,
- Внешэкономбанк,
- Газпром,
- Роснефть,
- КазМунайгаз,
- ЛенЭнерго,
- КубаньЭнерго,
- Мосэнерго,
- ЯкутскЭнерго,
- КУ РАО,
- МОЭК,
- МОЭСК,
- ФСК,
- ЛОЭСК,
- РАО ЭС Востока,
- Лукойл,
- НК Альянс,
- Sakhalin Energy Investment Company,
- Транснефть,
- Газпромнефть,
- Башнефть,
- Московский НПЗ,
- Kazakhstan Petrochemical Industries Inc,
- Emir Oil,
- Газпром- Газомоторное Топливо,
- Казатомпром,
- СургутТрансгаз,
- Независимая Нефтяная Компания,
- Азово-Донское пароходство,
- Елатомский приборный завод,
- S7,
- СЭЗ Алабуга,
- ХК Башбетон,
- Гарантэнерго,
- Модис,
- Группа Черкизово,
- АБИ Продакт,
- Уралкалий,
- СоюзСнаб,
- Хабар
- Оренбургнефть,
- УфаТрансгаз,
- Газпром- Трансгаз Ставрополь,
- Энергопром,
- Геден Рихтер,
- Лидское,
- МТС,
- Proplex,
- Транстелеком,
- Технониколь,
- Амурский судостроительный завод,
- ХК СДС,
- ПАО ААК Прогресс,
- ПАО НЛМК,
- Enter Engineering,
- Татнефть, BI-Group,
- ПАО КАМАЗ,
- МО Шатура,
- Правительство Московской области,
- CocaCola,
- ХК Синара,
- Фонд социального Страхования,
- Трансмаш Холдинг,
- ПАО Объединённая Судостроительная корпорация,
- Karachaganak Petroleum Operating B.V,
- Аналитический Центр при Правительстве РФ,
- Ростелеком ,
- АО Ульяновский механический завод,
- АО ПО «Севмаш»,
- Агентство страхования вкладов Газпром-Энергохолдинг,
- ГазпромИнформ,
- ОТП Банк,
- Российские космические системы,
- X5,
- Магнитогорский Metallургический комбинат,
- SmartAvia,
- РосКосмос,
- Этажи.
- ГазпромбанкИнвест
- Кабош
- РНКБ
- Поревит
- Командор

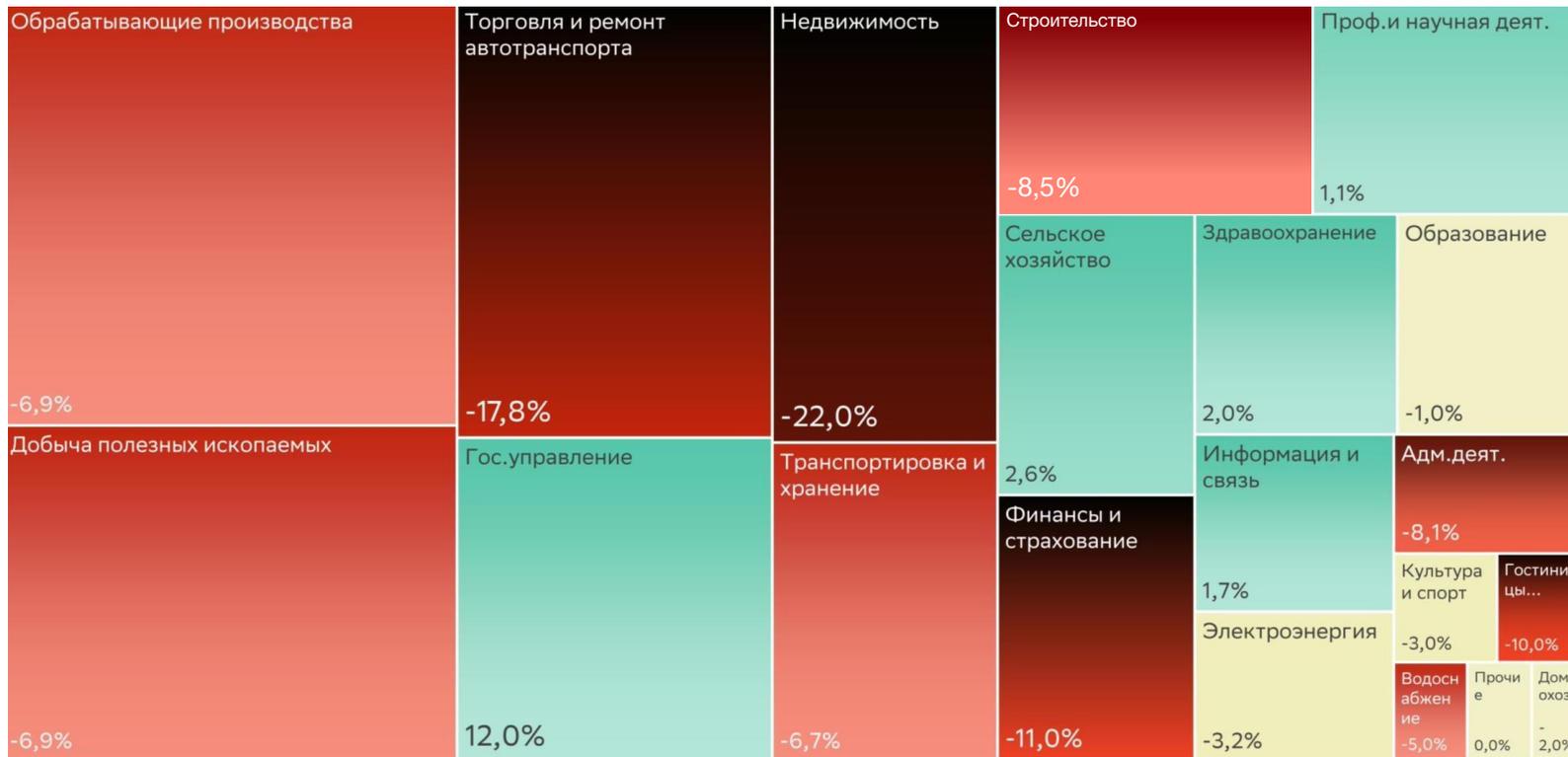
# Практически все отрасли почувствуют эффект ...

Герман Греф, Президент,  
Председатель Правления ПАО Сбербанк

Июнь 2022



## Прогнозная динамика реальной добавленной стоимости, 2022



# 3 вызова для организации

## Сохранение/ рост **бизнеса**

- **Приоритизация и оптимизация** – что потеряно, что актуально, где можно повысить эффективность
- **Работа с клиентами** – непрерывность, удержание, проникновение
- Поиск **точек роста** – новые рынки, инновации

## Баланс регулярного и антикризисного управления

- Поддержка работы регулярных процессов – **performance management**
- Формирование нового **видения** целевого состояния

## Удержание кадров

- **Мониторинг состояния** команды
- Прозрачные **коммуникации**
- Пересмотр **системы мотивации** и развития

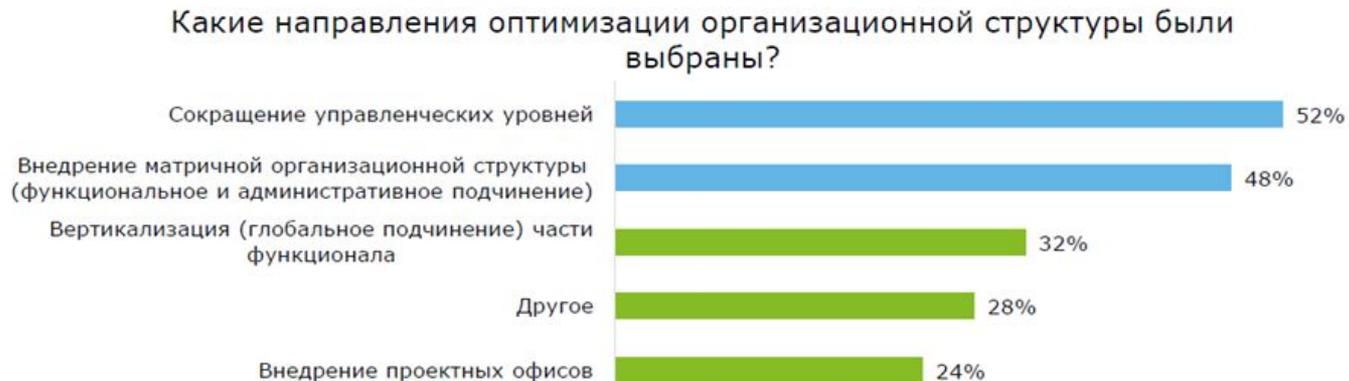
# Оптимизация функции управления персоналом.

## Орг. структура

✓ На **2-м** месте среди направлений оптимизации функции управления персоналом - оптимизация орг.структуры. **69%** участников опроса указали, что это направление является приоритетным. По результатам исследования, одним из основных направлений стал организационный дизайн. В мировой практике компании становятся более «плоскими» и «гибкими» для решения стандартных задач.

✓ Результаты исследования показали, что в России преобладают аналогичные тенденции. **52%** респондентов на первое место вынесли сокращение управленческих уровней, а **48%** - внедрение матричной структуры.

✓ **28%** респондентов рассматривают возможность централизации сервисов и создания объединенных центров обслуживания.

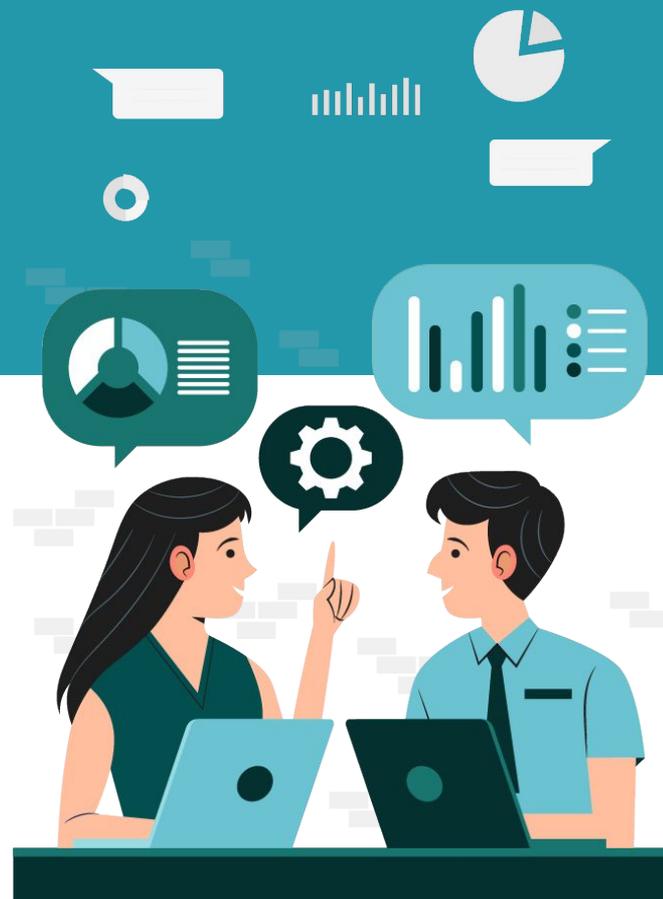


Ключевые задачи организационного дизайна

## Стандартизация и оптимизация бизнес-процессов и структур. Изменение - «А надо ли?»

**Создание** современного организационно-методологического **обеспечения бизнес-процессов** в рамках стандартизированного бизнес-решения.

Стандартные процессы, информационные системы, данные и бизнес-роли обеспечат лучшую интегрированность и управляемость Компании.



## Пример: Критерии выбора процессов для регламентации



**Сложность процесса** - оценивается по количеству этапов/операций, количеству участников, временной продолжительности, количеству входов и выходов, количеству данных используемых в процессе, частота повторения процесса



**Вероятность возникновения нестандартной ситуации** - оценивается по числу возможных разветвлений в алгоритме процесса



**«Цена ошибки»** или стоимость неправильного выполнения процесса



**Вероятность** совершения ошибки персоналом



**Требования** к процессу со стороны внешних органов и организаций



**Требования/пожелания** к процессу со стороны клиентов

# Внедрение показателей эффективности в каждом бизнес-процессе

**Система KPI дает возможность менеджменту компании** создать четкую иерархию целей: стратегические и операционные, долго-, средне- и краткосрочные. Сфокусировать усилия всех бизнес-единиц на всех уровнях иерархии на достижении единых целей и создать систему четкой мотивации на результат. Управлять операционной деятельностью компании в рамках единого процесса достижения стратегических целей.



# Создание единого информационного пространства и интегрированной системы управления

**Создание платформы** для автоматизации бизнес-процессов и единого вертикально-интегрированного решения, функционирующего на основе единых принципов и данных, **обеспечивающего взаимодействие** между участниками бизнес-процессов.



Ключевые задачи организационного дизайна

## Создание корпоративной культуры постоянного совершенствования, подвижности, гибкости и инноваций

**Обучение** персонала и **вовлечение** в процесс модернизации, **привитие культуры** вовлечения в изменения



# Описать организацию, обеспечивающую достижение амбициозных стратегических планов растущего и меняющегося бизнеса

## Модель управления

- Организационная модель Компании
  - Роль корпоративного центра
  - Основное распределение функций и компетенций между КЦ и активами
  - Развитие новых и усиление существующих функций
- 

## Оргструктура и функциональное распределение ответственности

- Орг. структура и детализированное распределение ответственности и полномочий между КЦ и активами
  - Механизмы взаимодействия, принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций
  - Оптимизированные бизнес-процессы
- 

## Система КПЭ в связке с финансовой моделью

- Показатели эффективности, в том числе для развития новых направлений
- Для подразделений корп. центра
- Для дочерних подразделений
- Процесс выработки амбициозных, но реалистичных целевых значений
- Процесс оценки эффективности сотрудников

# Эволюция подходов к организационному дизайну

 <b>МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	 <b>РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	 <b>ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	 <b>ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	 <b>ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД*</b>
<b>АВТОРЫ</b>				
Ф. Тейлор Г. Гатт Ф. и Л. Гилбреты	М. Вебер А. Файоль Л. Урвик	Э. Мэйо Ф. Ротлисбергер Ч. Бернард Ф. Селзник Д. Макгрегор К. Арджирис	Т. Бернс Г. Сталкер	Ф. Лалу Б. Робертсон
<b>ФОРМА СТРУКТУРЫ</b>				
Строго фиксированная иерархия		Иерархия с более мягким характером подчинения	Сокращение числа уровней управленческой иерархии Высокий уровень горизонтальной интеграции	Динамичное горизонтальное структурирование Сетевые структуры
<b>ФОРМА ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ</b>				
Отделы в рамках функциональной вертикали			Допускается создание временных структурных образований для решения некоторых задач	Команды Основной тип связи — «человек—человек»
<b>УРОВЕНЬ ФОРМАЛИЗАЦИИ</b>				
Только формальные связи. Высокий уровень бюрократизации	Формализация правил и процедур Высокий уровень бюрократизации	Возрастает значимость неформальных связей	Слабое и умеренное использование формальных правил и процедур	Дебюрократизация Формальные и неформальные связи интегрированы



## МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД



## РАЦИОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД



## ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД



## ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД



## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

### ХАРАКТЕР КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникация «сверху вниз»  
Однонаправленная

Двусторонняя коммуникация  
«сверху вниз» и «снизу вверх»

Многонаправленность  
коммуникаций

Многонаправленность  
коммуникаций  
Паритетное взаимодействие  
персонала на основе  
выделения автономных  
рабочих групп

### ХАРАКТЕР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Единоначалие в принятии  
решений

Централизация  
и единоначалие в принятии  
решений

Сохраняется централизация в  
принятии решений

Децентрализация процесса  
управления

Децентрализация процесса  
управления

Властно-авторитарный тип

Допускается участие  
персонала в процессах  
принятия решений

Участие персонала  
в разработке и принятии  
решений

Демократизация (равные  
права в принятии решений)

### ФОКУС В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ)

Четкое разделение труда и  
функций

Узкая специализация  
и регламентация деятельности  
каждого исполнителя

Сохраняется узкая  
специализация  
Гуманистический стиль управления

Отвергается необходимость  
в детальном разделении труда  
по видам работ

Проектная деятельность  
Продуктовое управление

Операционная деятельность

Операционная и проектная  
деятельность

### КЛЮЧЕВАЯ ОСОБЕННОСТЬ

Организация – закрытая При моделировании в большей  
система; в большей степени учитываются внешние  
учитываются внутренние (рыночные) факторы организационные факторы

Основной фактор  
моделирования —  
поддержание человеческих  
отношений

Ключевые принципы —  
кооперация, открытость,  
взаимная информированность и  
самодисциплина

Эффективное разнородное  
кроссфункциональное  
взаимодействие

### КЛЮЧЕВОЙ ОБРАЗ

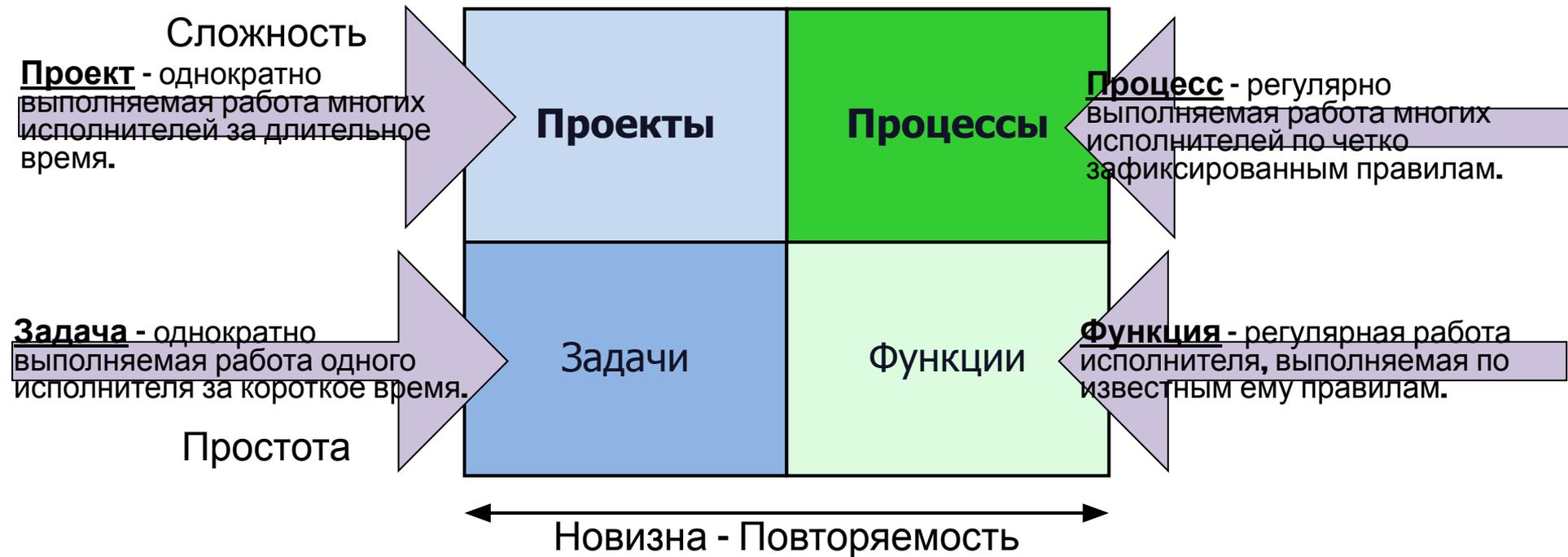
Организация — механизм

Организация — человекоцентричный  
механизм

Организация — живой организм

Организация — сеть команд (цифровая  
организация)

# Типы деятельности



## Закупить сырье для производства:

**Задача**, если производство небольшое, требования к поставщикам невысокие и их много, объемы небольшие и сотрудник выполняет это поручение впервые или каждый раз производится закупка новых материалов или по новым правилам (ситуативно).

**Функция**, если закупка производится одним сотрудником, закупается одно и то же сырье (или тип сырья) и регулярно (раз в месяц, кварта).

**Проект**, если закупку осуществляют много специалистов по нестандартному формату и алгоритму (например, закупка и доставка нового «сложного» вида сырья за рубежом).

**Процесс**, если закупку регулярно осуществляют много специалистов по заданному формату и алгоритму.

# Соотношения различных видов работ

IT - компании



Завод



HR - агентство

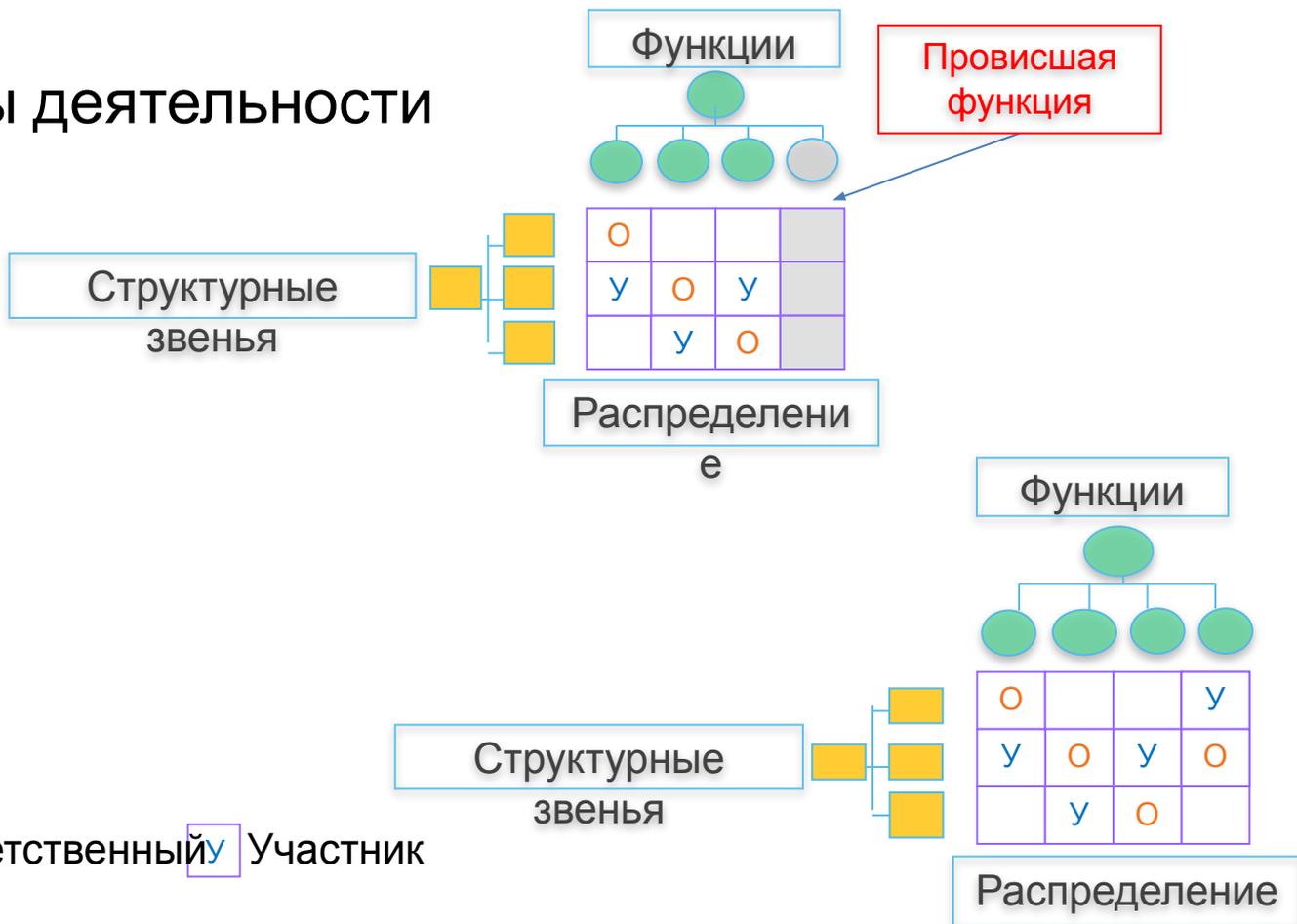


Супермаркет



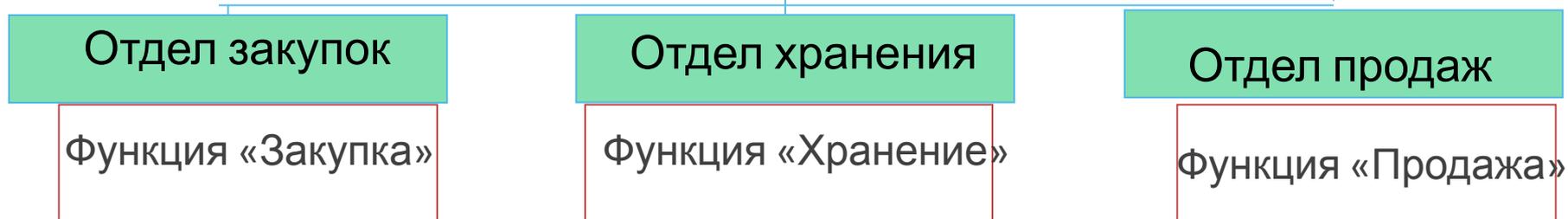
# Анализ матрицы ответственности

## Типы деятельности

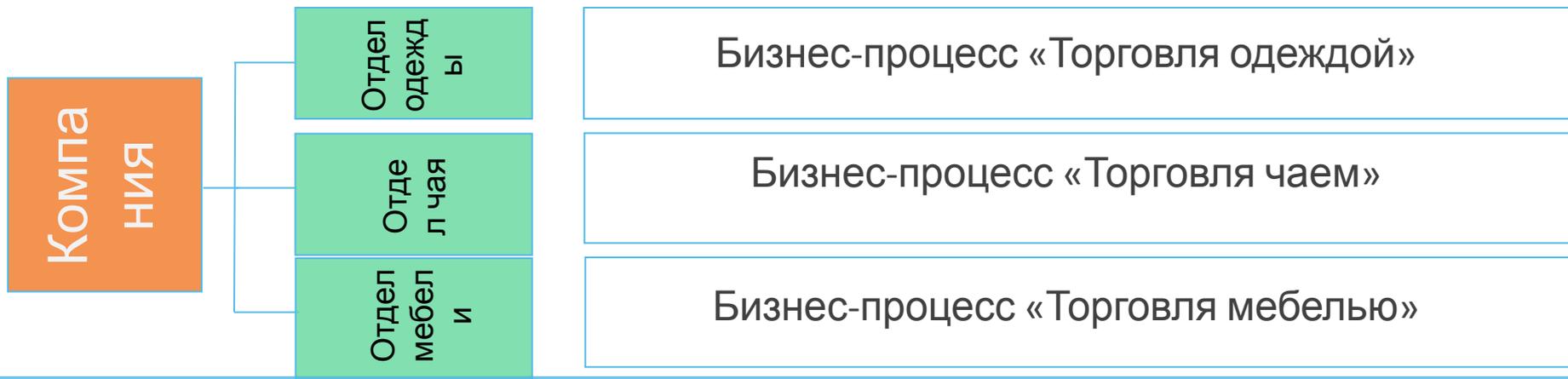


# Функциональный и процессный подход к распределению отв-ти в комп. «Будда»

«Будда»  
Компания



Функциональный подход



Процессный подход

# Преимущества и недостатки подходов

## Функциональный подход

## Процессный подход



Менее затратный

Ответственный за результат

Наличие квалифицированных «узких» специалистов

Гибкость, быстрое принятие решений



Никто не отвечает за результат в целом

Более затратный, дублирование работ

Отсутствие гибкости, медленное принятие решений

Конфликты при распределении ресурсов

Результат достигается в ущерб общей эффективности

Высокие требования к квалификации персонала

Проблемы между функц. подразделениями

# Линейно-функциональная организационная структура

## Пример схемы



## Особенности функционирования

- Функциональная специализация
- Экономия на использовании ресурсов: эффект масштаба, факторные издержки
- Полный контроль в рамках каждой функции: четкая вертикаль управления и унифицированный подход
- Нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач
- Необходимость налаживания кросс-функциональных коммуникаций
- Недостаточно широкий кругозор менеджмента

## Примеры компаний



### Банки

- JP Morgan Chase



### Пищевая промышленность

- Starbucks



### Телекоммуникации

- Airtel



### Автомобилестроение

- Tesla
- Mercedes



### Розничная торговля

- Amazon
- Walmart

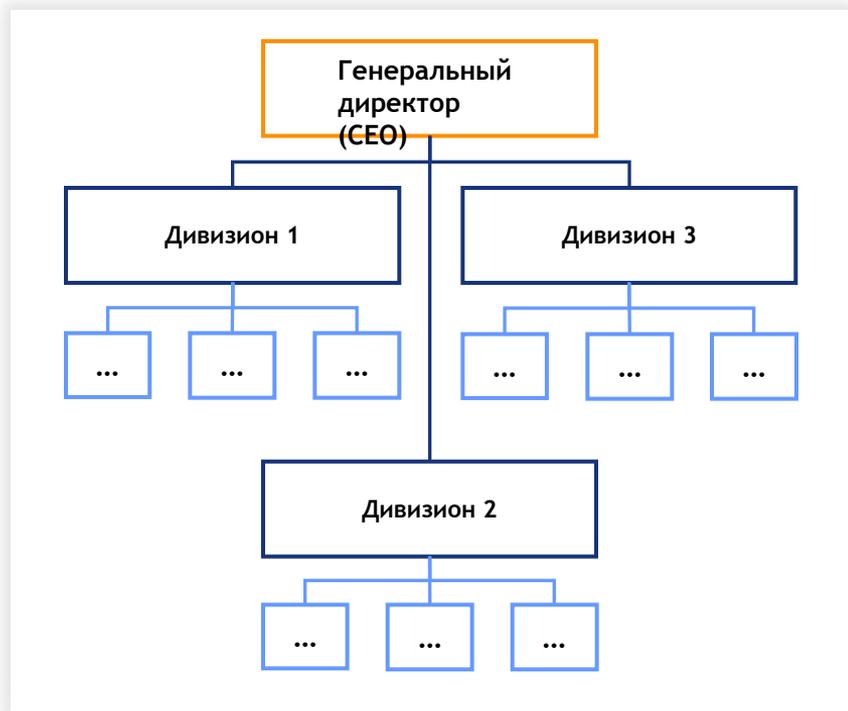


### Электроника

- Apple

# Дивизиональная организационная структура

## Пример схемы



## Особенности функционирования

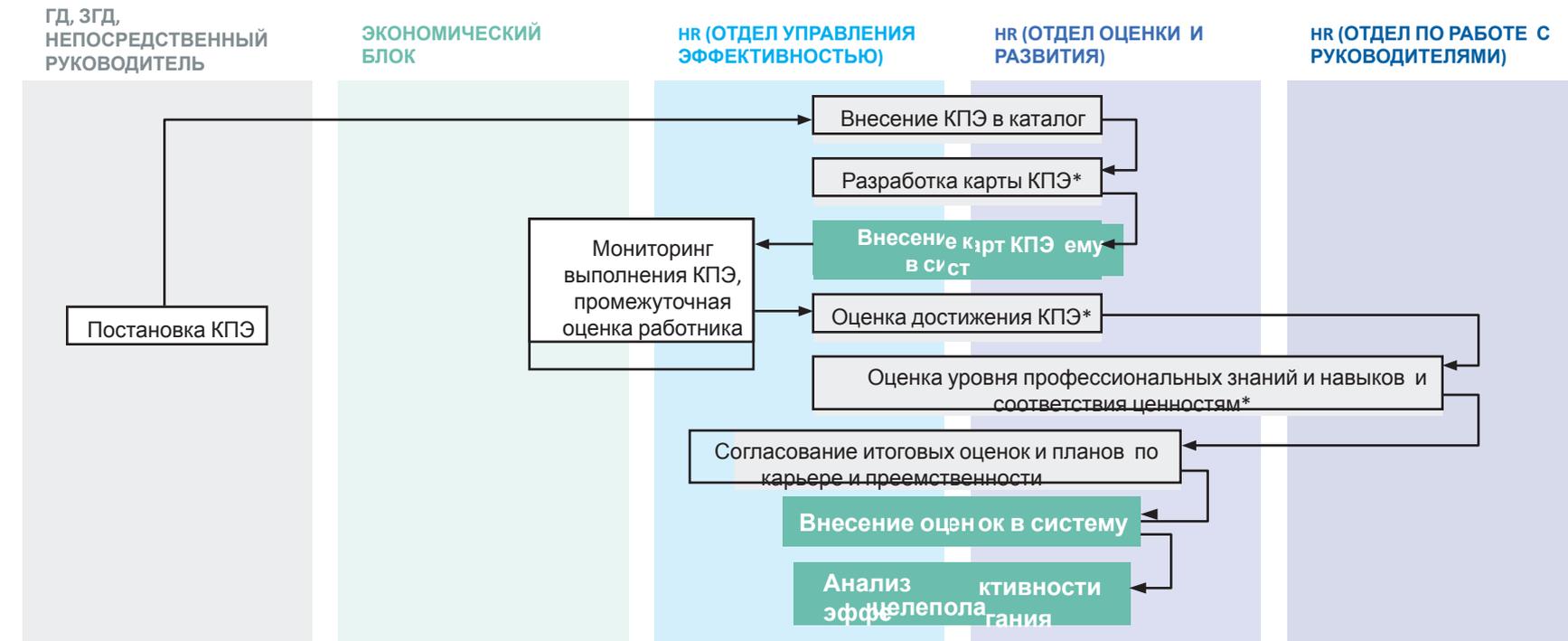
- Полная ответственность дивизионов за прибыль
- Гибкая адаптация стиля и культуры компании к различным требованиям продуктовых сегментов
- Избыточность функций и ресурсов, дублирование усилий

## Примеры компаний

 <b>IT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Microsoft • Alphabet</li><li>•Oracle</li></ul>	 <b>Телекоммуникации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Comcast</li></ul>
 <b>Банки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•HSBC</li><li>•Citibank</li></ul>	 <b>Розничная торговля</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Walgreens Boots Alliance</li></ul>
 <b>Пищевая промышленность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Coca-Cola</li><li>•PepsiCo</li></ul>	 <b>Легкая промышленность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Uniqlo</li><li>•Puma</li></ul>
 <b>Автомобилестроение</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•General Motors</li></ul>	 <b>Логистика</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•DHL</li><li>•DSV</li></ul>

# ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

## Пример влияния процессной модели на оргструктуру



Рутинные операции

1. Стандартизировать и регламентировать
2. Внедрить RPA для их выполнения

Процесс реализуется в разных подразделениях: риски отсутствия ответственных, срыва сроков и т. п.

Отдать в руки одного из подразделений с частичным переводом сотрудников

\* в части администрирования

# Варианты орг.структур компании «Будда»

Продуктовая / Процессная  
организационная структура

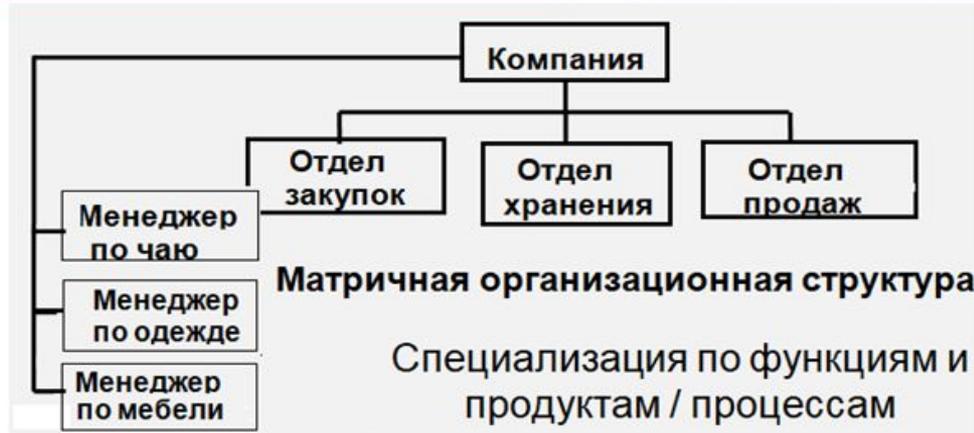


Специализация по продуктам / процессам

Функциональная  
организационная  
структура

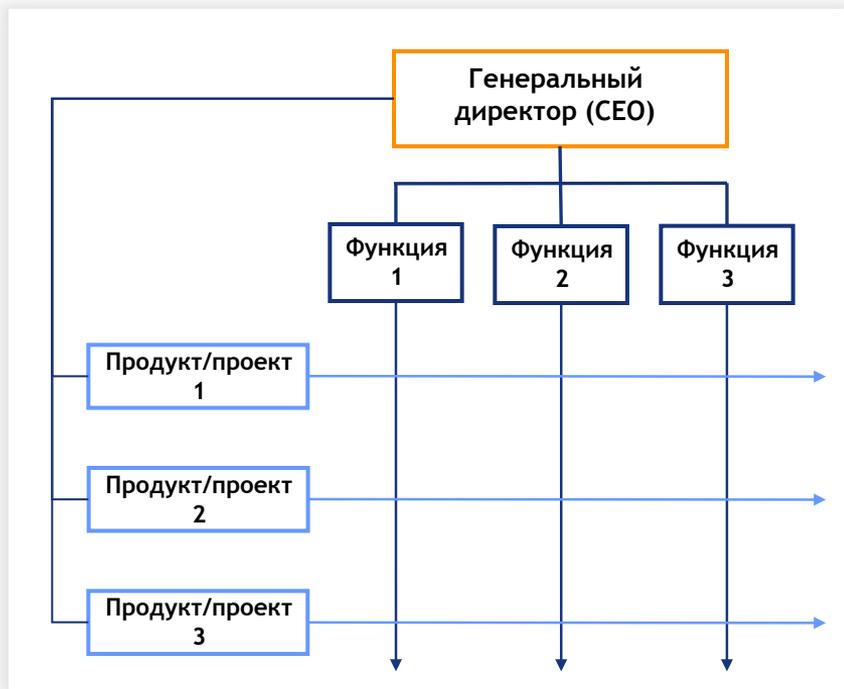


Специализация по функциям



# Матричная организационная структура

## Пример схемы



## Особенности функционирования

- Структура построена на принципе двойного подчинения:
  - руководителю функционального подразделения при выполнении функциональных задач и развития экспертных компетенций
  - руководителю проектной группы при выполнении задач проекта, развития продукта

## Компании

 <b>IT</b> •Meta (Facebook)	 <b>Телекоммуникации</b> •AT&T •Reliance Jio
 <b>Банки</b> •Goldman Sachs	 <b>Розничная торговля</b> •The Kroger Co •Costco
 <b>Химия</b> •BASF •Bayer • Sinopec	 <b>Легкая промышленность</b> •H&M •Adidas
 <b>Автомобилестроение</b> •TRW-ASG	 <b>Электроника</b> •General Electrics •Philips

# Функциональная организационная структура управления персоналом

## Управляющий по кадрам

Отдел кадров и  
обучения

Сектор планирования и  
развития кадров

Сектор анализа  
информации о  
кадрах

Сектор подготовки и  
переподготовки кадров

Отдел труда и  
зарботной платы

Сектор разработки  
системы оплаты

Сектор координации  
тарифов и зарплаты

Сектор экономики и  
социологии труда

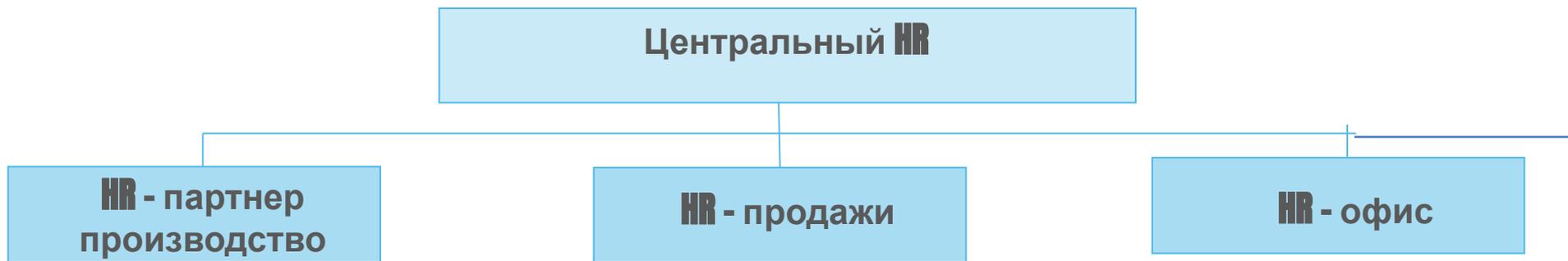
Отдел социального  
развития

Сектор планирования  
социального развития

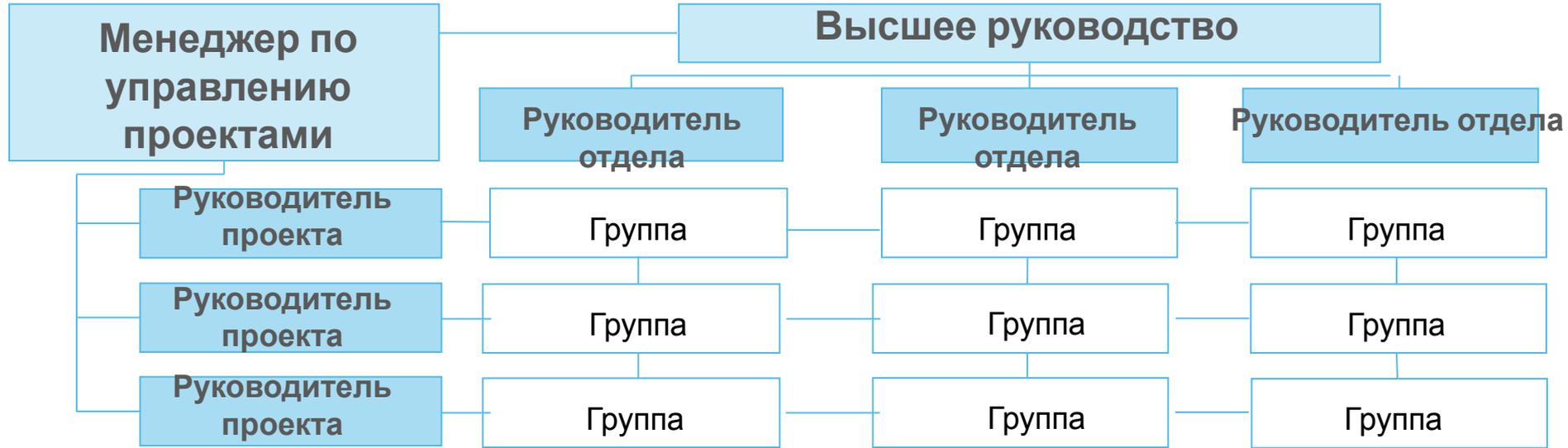
Сектор планирования  
социальных услуг

Сектор медицинского  
обслуживания персонала

# Партнерская (БП) структура управления персоналом



# Варианты организационной структуры



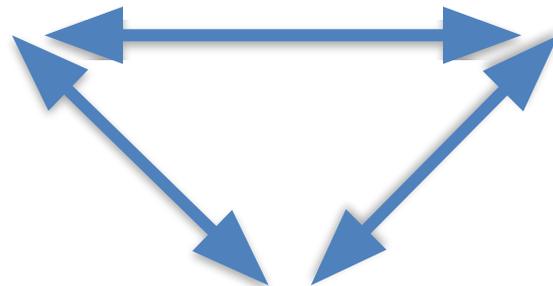
# Ключевые HR-проекты



# HR Бизнес Партнеры

Управление эффективностью  
деятельности

Мотивация и удержание  
сотрудников



# HR сервис

Кадровое  
администрирование

Подбор и найм персонала

# HR экспертиза

Компенсации и льготы

Обучение и развитие  
персонала

# Операционная модель HR

- Инициатор изменений
- Сбор лучших практик
- Управление проектами и HRС

## Центры экспертиз

- Поддержка системы
- Реализация разработок

## HR Бизнес Партнеры

SAP

Delivery Center  
IT

- Сбор обратной связи от внутренних клиентов
- Заказ изменений

## Центр единого

- Выполнение операций в системе
- Ведение модели данных

# Операционная модель HR

- Инициатор изменений
- Сбор лучших практик
- Управление проектами от HR

- Сбор обратной связи от внутренних клиентов
- Заказ изменений

HR  
Бизнес-партнеры

Центры  
экспертиз

Центр  
Единого  
сервиса

SAP

Delivery Center IT

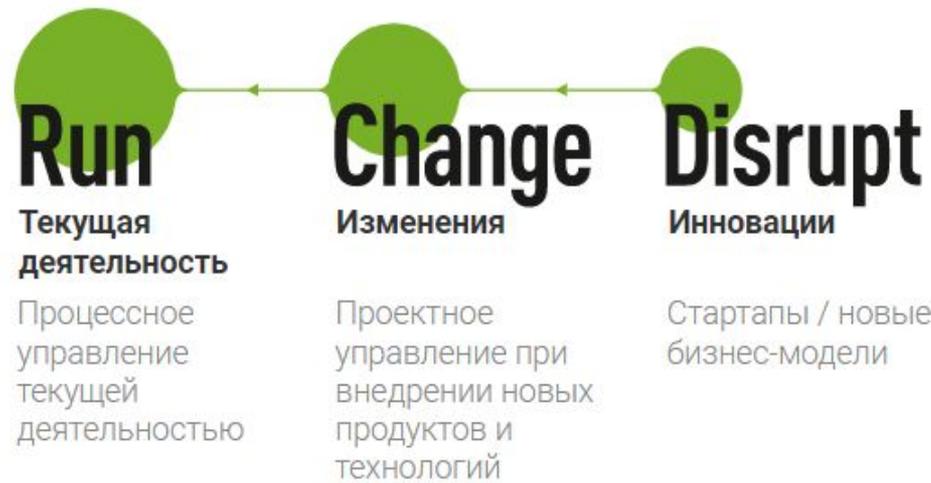
- Поддержка системы
- Реализация разработок

- Выполнение операций в системе
- Ведение модели данных

## Структура отдела по работе с персоналом



**Run** – те, кто осуществляют текущую деятельность и обеспечивают компанию ресурсами для работы. Это те, кто движет локомотив по инерции от импульса других.

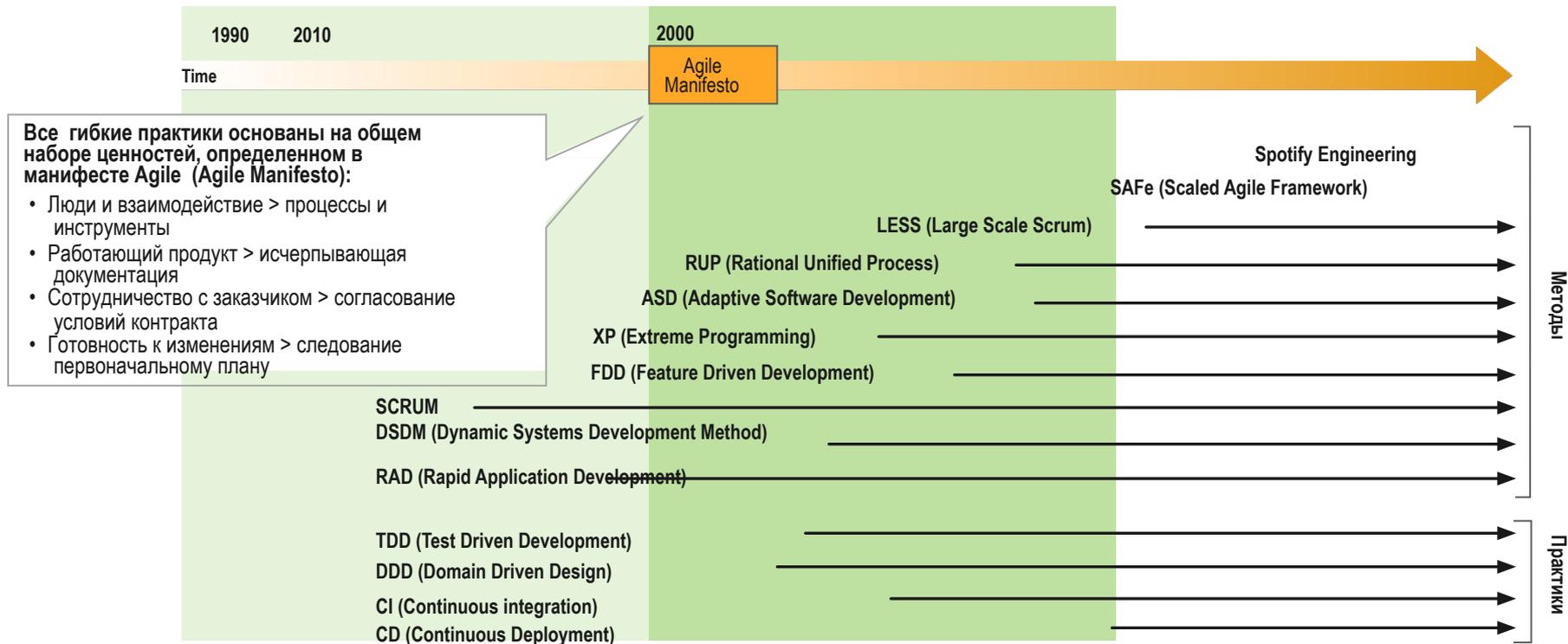


**Change** – единицы, занимаются текущей адаптацией к реалиям, именно они разрабатывают решения, которые помогут компании не только не упасть из-за черных лебедей, но и заработать на этом.

**Disrupt** – планируют на длинной дистанции, их задача понять куда должна двигаться компания в течение пяти или даже десяти лет.

# Гибкие методы не являются чем-то новым, они – результат более чем 20-летней эволюции процессов разработки

По мере своего развития гибкие методы все больше фокусируются на задаче масштабирования



# Гибкие практики основываются на общем наборе организационных правил

## Малые автономные команды в обучающейся организации

### Типичная организация команд, накладываемая на существующую оргструктуру

#### Agile-команды

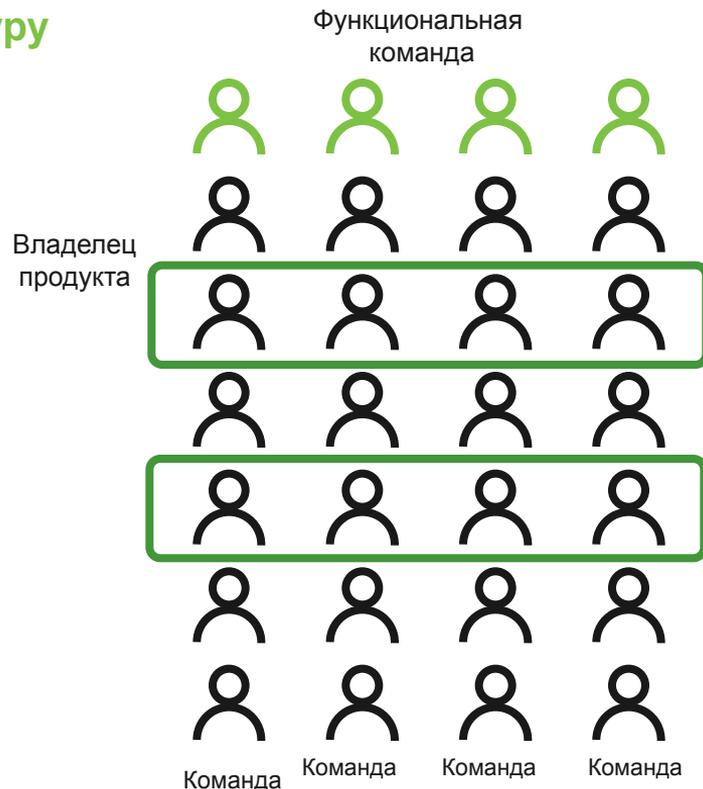
- Обычно называются скрам-командами или Звеньями (Spotify)
- Группа независимых ресурсов (обычно около 7 человек)

#### Функциональная команда

- Группа agile-команд, разрабатывающих кластер AC
- Обычно называется Племя (Spotify)
- Создается для минимизации зависимостей

#### Сообщества практиков

- Группа людей сходных компетенций (разработчики, тестировщики, коучи и пр.)
- Может называться Капитул (Spotify)



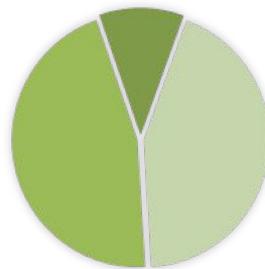
# Организационная структура Российская Федерация

Понимание компанией лучшей практики построения орг.  
структуры

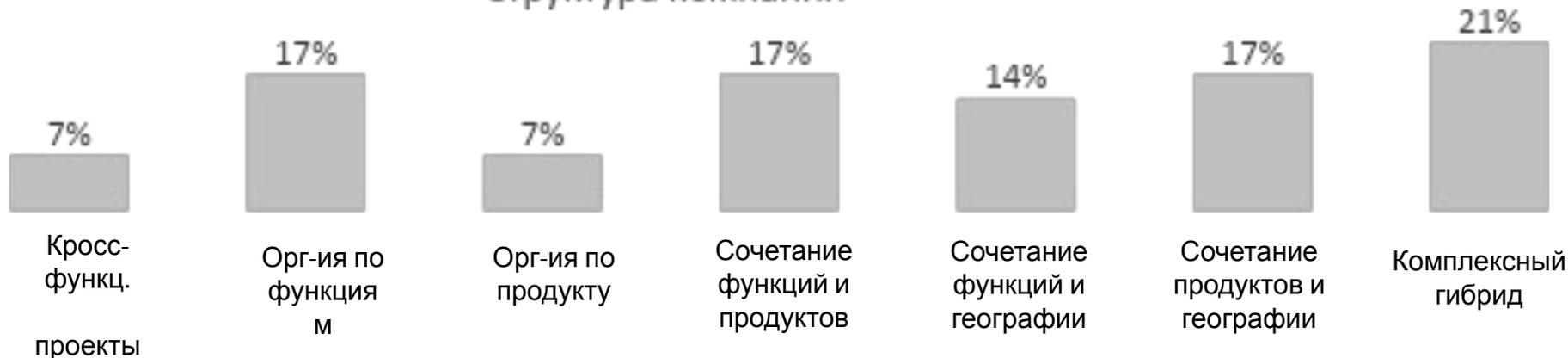
7% Очень хорошее

48% Достаточное  
понимание

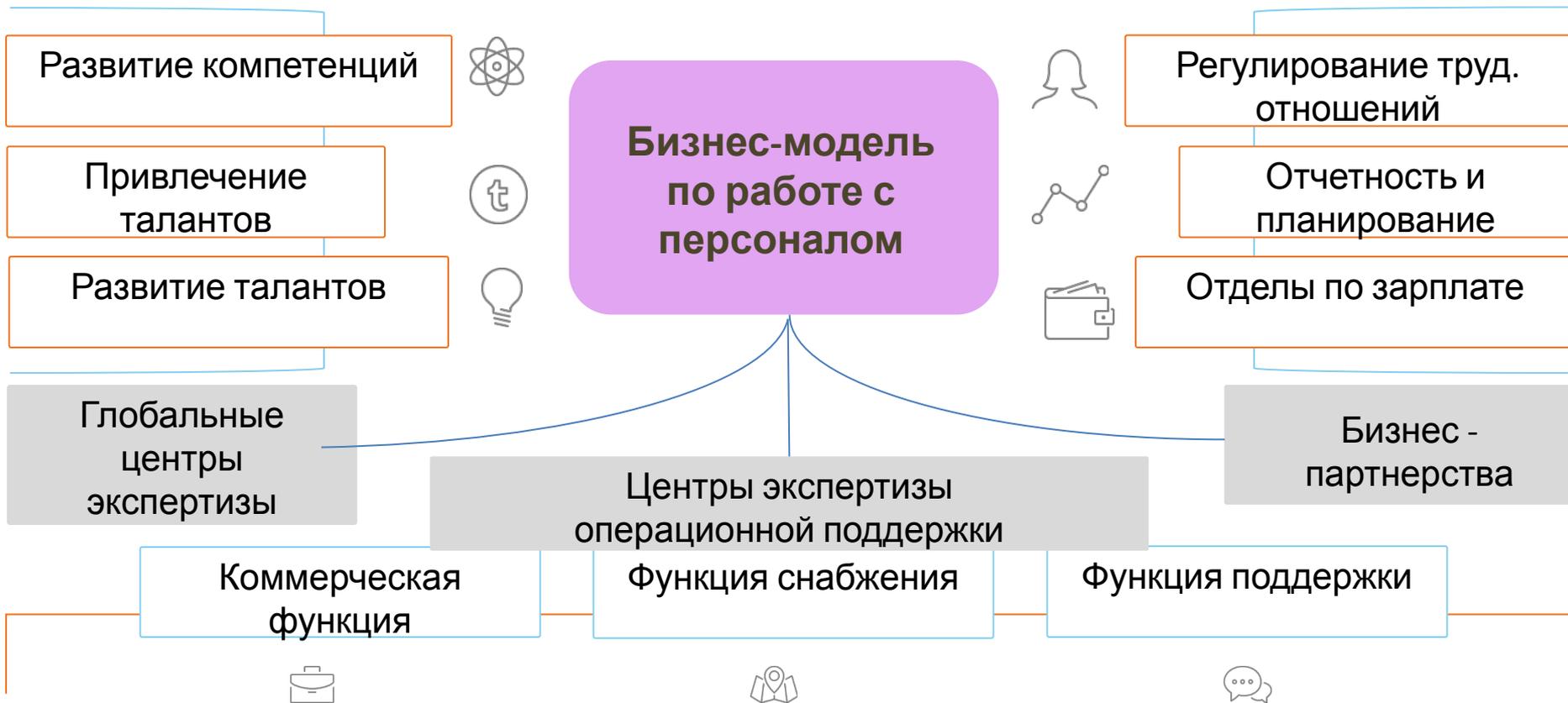
45% Хорошее  
понимание



## Структура компании



# Структура отдела по работе с персоналом



# Пример фрагмента матрицы ответственности банка

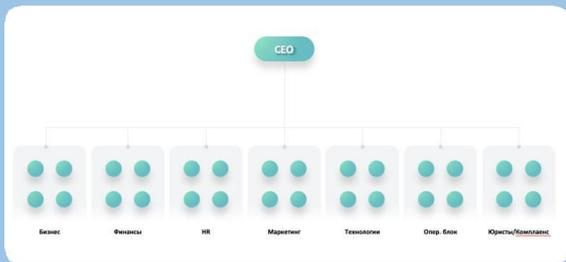
Структурные звенья (верхнего уровня)

Бизнес-процессы (верхнего уровня)

	1	2	3	4	5
	Глава Правления	Деп-т активных операций	Деп-т розничного бизнеса	Орг.-правовой департамент	Деп-т эко-ой и инф-ой безопасности
В1. Кредитование		○			
В2. Обслуживание пластиковых карт			○		
В3. Работа с финн.институтами		○			
С1. ИТ-обеспечение и связь					○
С2. Обеспечение безопасности					○
С3. Юридическое обеспечение				○	
М1. Статистическое управление	○				
М2. Управление маркетингом			○		
М3. Управление персоналом				○	

# Параллельно функционируют 2 системы управления

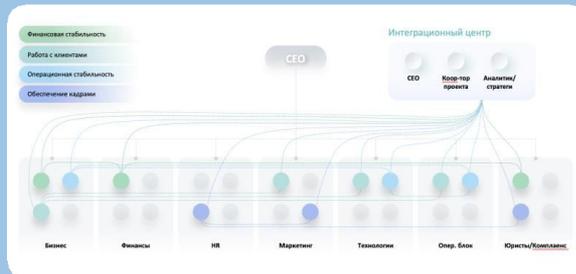
## Классическая система



- ✓ Регулярный менеджмент
- ✓ Традиционная организационная структура
- ✓ Стратегические и операционные решения с долгосрочным эффектом

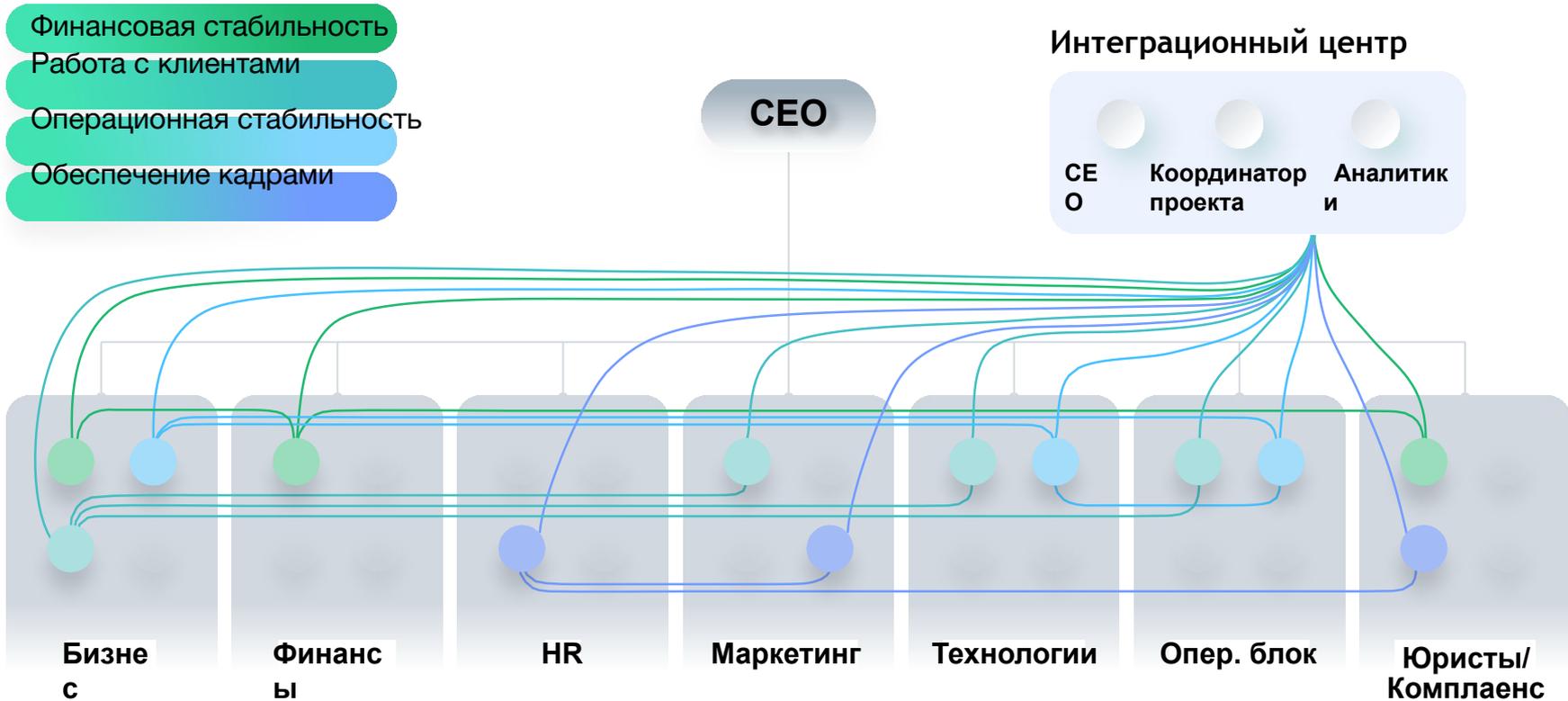


## Антикризисная система



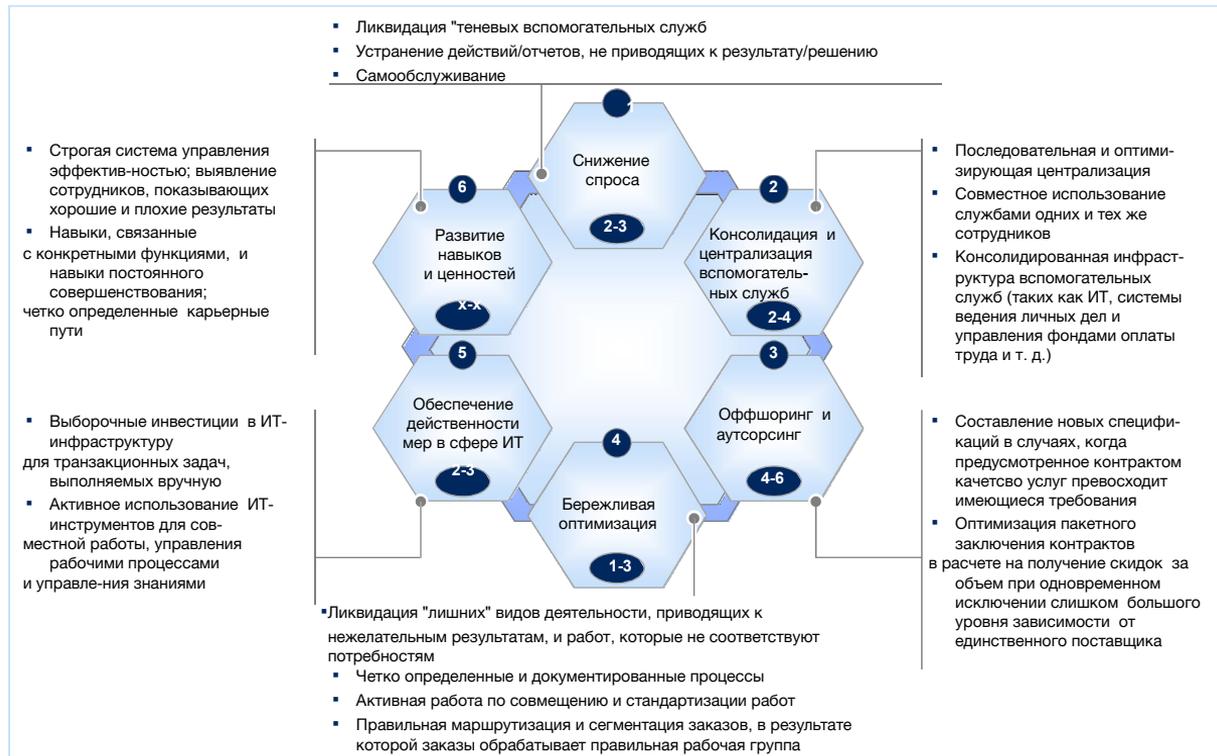
- ✓ «Рука на пульсе»
- ✓ Кросс-функциональные рабочие группы с высоким уровнем полномочий
- ✓ Решения на коротком горизонте в условиях высокой неопределенности

# В острый период – организация становится набором «нервных центров»



# Оптимизация управленческих процессов основана на шести ключевых рычагах повышения эффективности

xx Обычный объем экономики, проценты



# Этапы работ

Проведение сессий, интервью и анкетирования

Определение ограничений и  
формирование гипотезы решения

Создание информационного пространства

Диагностика

Разработка решений  
и целевой модели

Детализация целевой  
модели

Внедрение

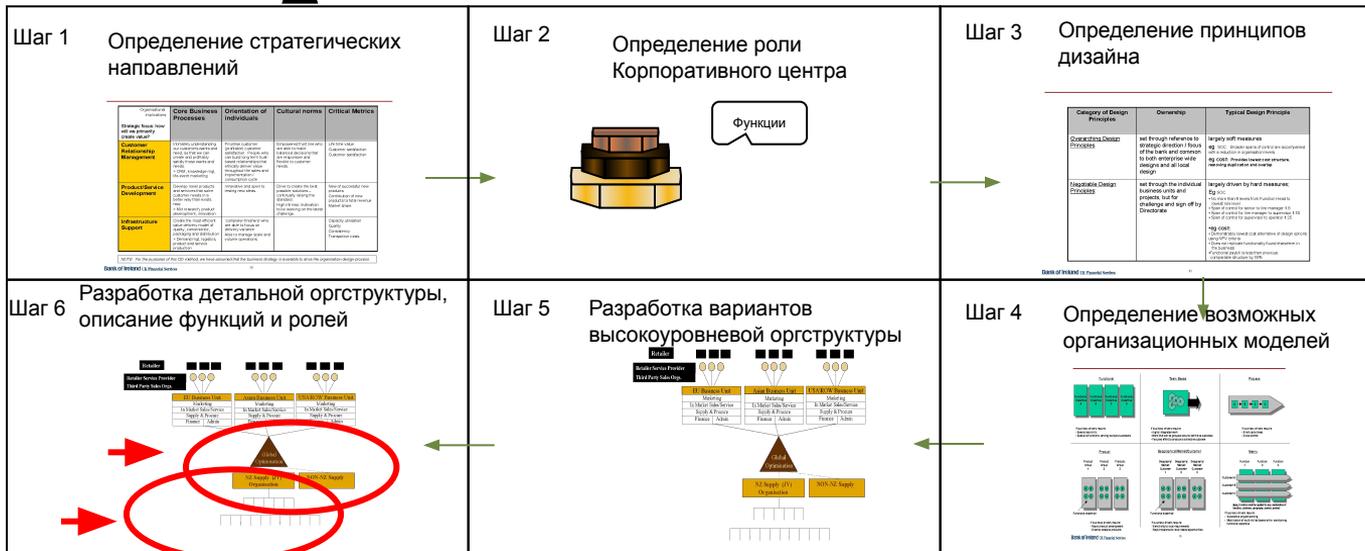
Обучение персонала

Управление рисками/изменениями при реализации проекта

# Основные шаги по формированию организационной структуры



**Настоящее время**



# Сравнение различных подходов к организационному развитию

Характеристика	Сохранение Статус-кво	Частичное постепенное усовершенствование	Проектирование		Трансформация	Революция
			Доработка	Реинжиниринг		
<b>Работы</b>	Без изменений	Разрешение проблем	Упрощение	Создание новых процессов	Преобразование орг.	Создание новой орг.
<b>Рентабельность %</b>	0	1-10	10-50	100-300	200-500	-
<b>Вероятность Успеха %</b>	100	95	80	30	10	3
<b>Кто проводит</b>	Любой работник	Любой работник, Кружки качества	Менеджеры среднего звена	Менеджеры высшего звена	Высшее руководство	Лидеры
<b>Методы</b>	Не требуются	Рационализаторство	Карты процесса	«С чистого листа»	Моделирование	Идеи и концепции

# Выбор способа совершенствования деятельности

1

Сформулируйте перечень ситуаций, в которых компании следует применять каждый вид совершенствования деятельности.

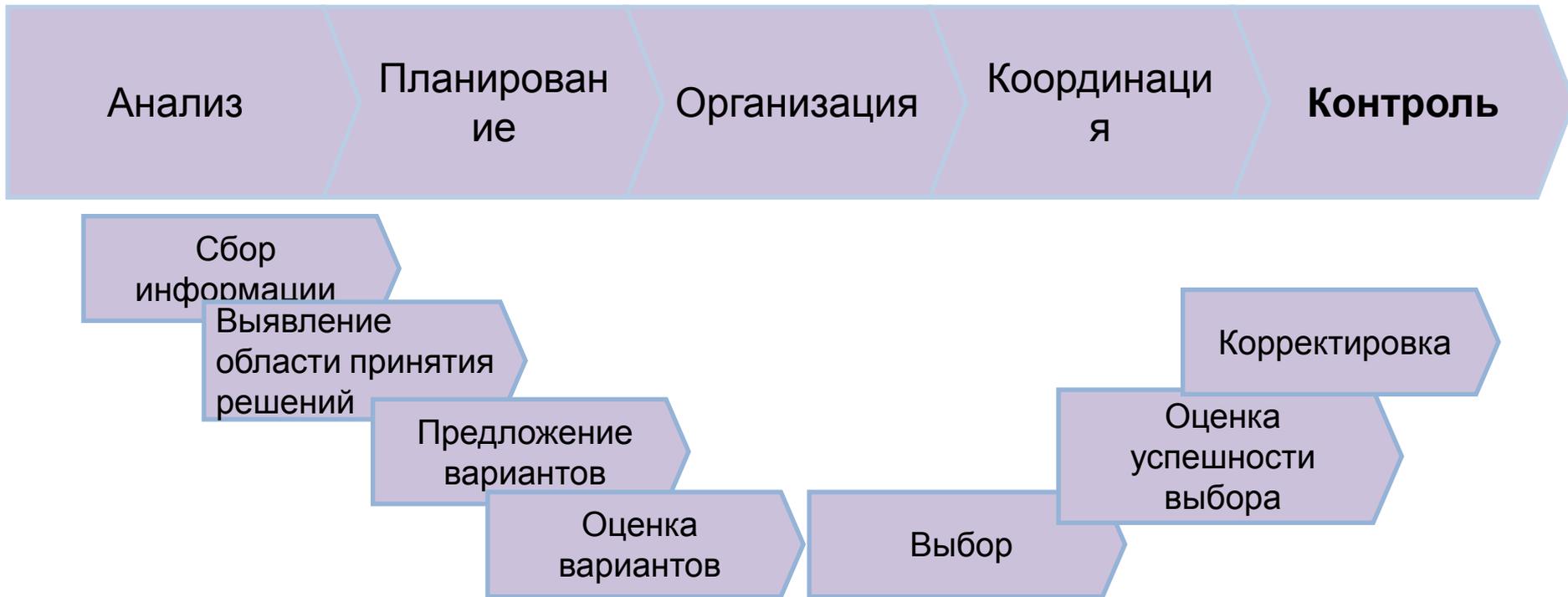
2

По каким показателям, индикаторам поймем, что нужно запускать именно этот способ совершенствования?

3

Объясните свой подход.

# Взаимосвязь шагов управления



**Диагностика текущего состояния**  
**Инструменты диагностики?**  
**Статистика?**  
**Иные инструменты диагностики?**

topcareer®

# Оценка вклада орг.дизайна в совокупный результат деятельности компании

## Общие:

- ✓Изменение выручки на рубль заработной платы
- ✓Изменение затрат без учета изменения объема выпуска и уровня качества
- ✓Изменение капитализации, без учета изменения ключевого параметра оценки стоимости компании

## Частные (в зависимости от целей компании):

- ✓Сокращение времени на исполнение операций (процесса)
- ✓Сокращение межоперационных запасов
- ✓Сокращение стоимости операций (процесса)
- ✓Снижение количества рекламаций
- ✓Повышение количества обслуживаемых клиентов в единицу времени

✓...

## Организационно-исполнительные:

- ✓Обеспеченность деятельности компании регламентными документами
- ✓Количество задач руководства выполненных в срок
- ✓Количество рассмотренных рекламаций на исполнение операций
- ✓Доля затрат на орг.развитие в совокупных затратах компании

...

# Структура - это измеримость

Идти по приборам, а не вслепую

1

Показатели численности  
и структуры персонала

2

Показатели  
производительности труда

3

Показатели расходов  
на персонал

4

Показатели  
качества персонала

# Показатели оптимальности структуры

## 1. Показатели численности и структуры персонала:

- Структура персонала по категориям
  - Возрастная структура
  - Структура по образованию
- Структура по стажу работы на предприятии
- Удельная доля управленческого персонала в общей численности персонала
- Удельная доля административного персонала в общей численности персонала

## 2. Показатели производительности труда:

- Производительность труда (выручка на одного работника)
- Отношение роста производительности труда к росту средней заработной платы производственного персонала
  - Объем инвестиционной программы на одного работника
- Отношение среднегодовых затрат на ремонт и эксплуатацию оборудованию к численности персонала ремонтных и эксплуатационных подразделений

# Показатели оптимальности структуры

## 3. Показатели расходов на персонал

- Доля расходов на персонал в выручке
- Доля расходов на персонал в прибыли/ в совокупных затратах
  - Совокупные затраты на одного работника
- Средний уровень заработной платы по категориям персонала
  - Средний уровень социальных выплат
  - Структура компенсационного пакета

## 4. Показатели качества персонала

- Доля работников, владеющих смежными специальностями
  - Доля работников, прошедших обучение
- Затраты на обучение/ средний уровень затрат на обучение 1 работника

# Сравнение числа уровней управления в холдингах

от Гендиректора  
до работников  
цеха



\* Аналогичные уровни имеются в ремонтном подразделении

\*\* На многих предприятиях используются самоуправляемые рабочие группы.

Источник: Интервью, публикации

# Норма управляемости

**Норма управляемости** — количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении

- вид деятельности организации
- расположение объектов управления
- квалификация сотрудников — уровень контроля за деятельностью сотрудников зависит от навыков и мотивации сотрудников
- тип организационной структуры
- уровень стандартизации задач
- уровень автоматизации деятельности и др.

**Факторы,  
влияющие на  
норму  
управляемост  
и:**



**Для руководящих должностей могут применяться значения нормы управляемости:**

при значительном объёме нестандартных работ требующих высокой квалификации — 5-7 чел.

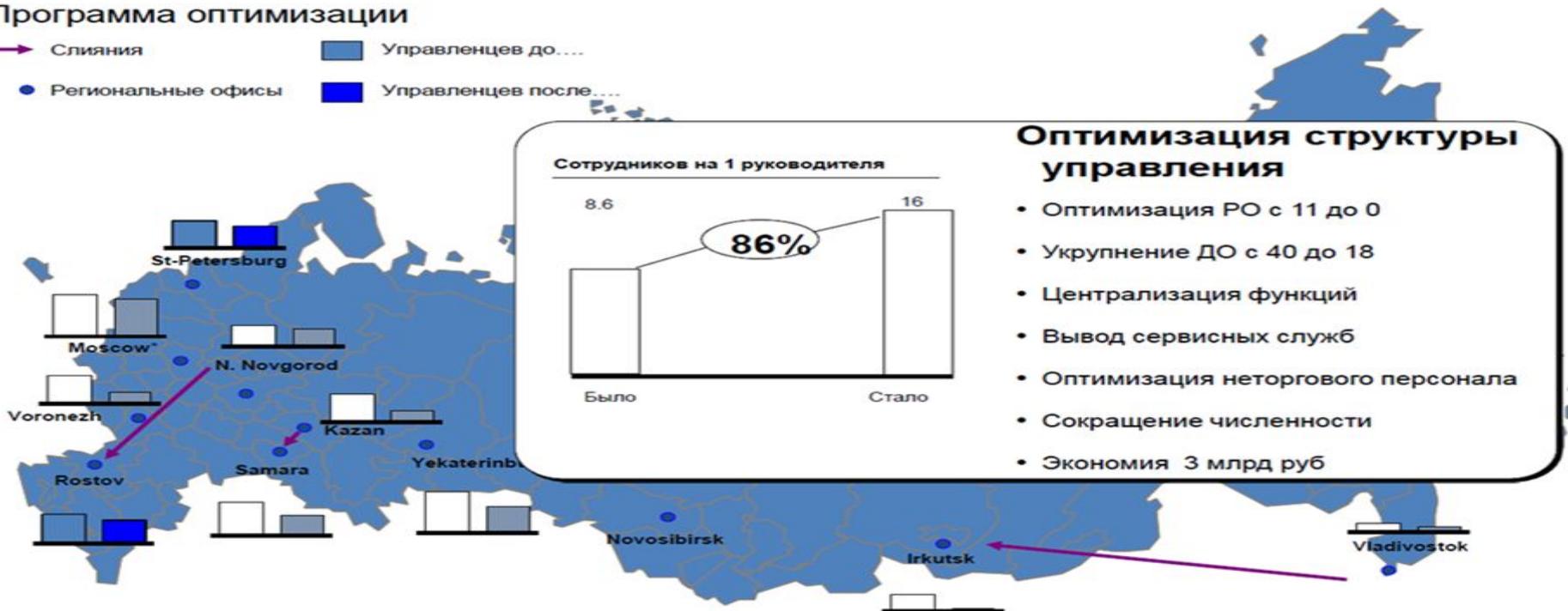
в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами — 10-12 чел.

для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.) — 15-17 чел.

# Оптимизация географии

## Программа оптимизации

- Слияния
- Региональные офисы
- Управленцев до....
- Управленцев после....



# Пример: количество сотрудников в подчинении показывает наличие потенциала экономии



<b>Уровень управления</b>	<b>Масштаб контроля на различных уровнях в организации НХЗ</b>	<b>Показатели лучшей практики</b>
Руководство предприятия	Руководитель предприятия: в прямом подчинении = 1:4	1:7
Руководство цехом/ функциональное руководство	Начальник цеха: в прямом подчинении => 1:4 (от 1:3 до 1:5)	1:7
Участок цеха	Бригадир: ремонтный персонал = >1:8 (от 1:6 до 1:10)	1:10-15

Источник: McKinsey

На наиболее современных заводах применяется подход самоорганизующихся рабочих групп

## Пример. Ожидаемый результат – сокращение уровней управления

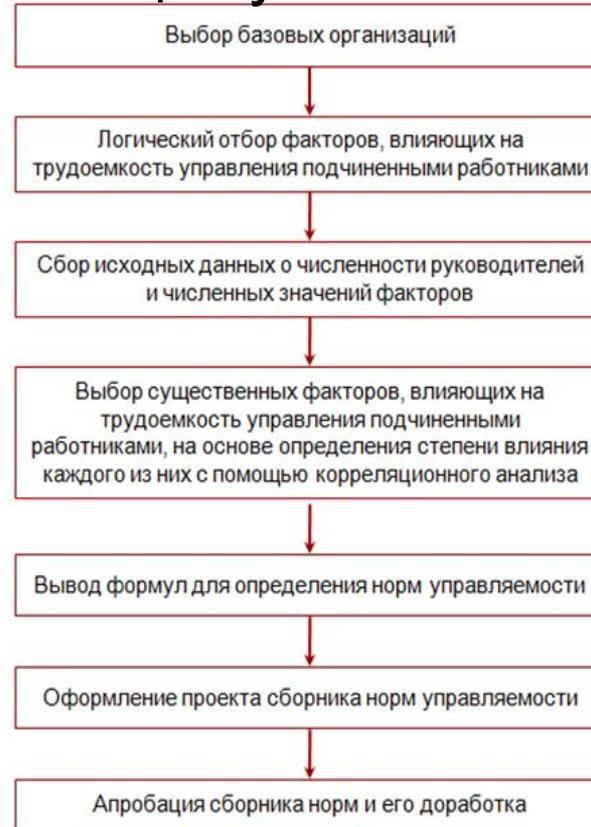
Уровень управления	Розничные продажи		Управление нефтебазами	
	Текущая ситуация	После реорганизации	Текущая ситуация	После реорганизации
1	Вице-президент по маркетингу	Вице-президент по маркетингу	Вице-президент по маркетингу	Вице-президент по маркетингу
2	Руководитель ПЕ	Руководитель ПЕ-макрорегиона	Руководитель ПЕ	Руководитель ПЕ-макрорегиона
3	Генеральный директор ДАО	Директор по розничным продажам ПЕ	Менеджер по нефтебазам и транспорту	Директор по трейдингу и логистике ПЕ
4	Директор по розничным продажам ДАО	Директор по розничным продажам ДАО	Генеральный директор ДАО	Менеджер отдела оптовых продаж ПЕ
5	Менеджер по операциям	Территориальные менеджеры	Директор по нефтебазам и транспорту ДАО	Начальник нефтебазы
6	Территориальные менеджеры	Управляющие АЗС	Менеджер отдела оптовых продаж	X
7	Начальники кустов (цехов) АЗК	X	Начальник нефтебазы	X
8	Управляющие АЗС	X		

Реорганизация позволит сократить количество уровней управления в по различным направлениям деятельности на ~ 2 уровня

# Нормы управляемости для мастеров механообрабатывающих участков

Например:

Ср. мес. кол-во наим-ий выпускаемых деталей	Средний разряд работы			
	2,5	3	4	5 и выше
	Нормы управляемости (Н)			
100	30	29	28	27
200	29	28	27	26
300	27	26	25	24
400	26	25	24	23
500	25	24	23	22
600	24	23	22	21



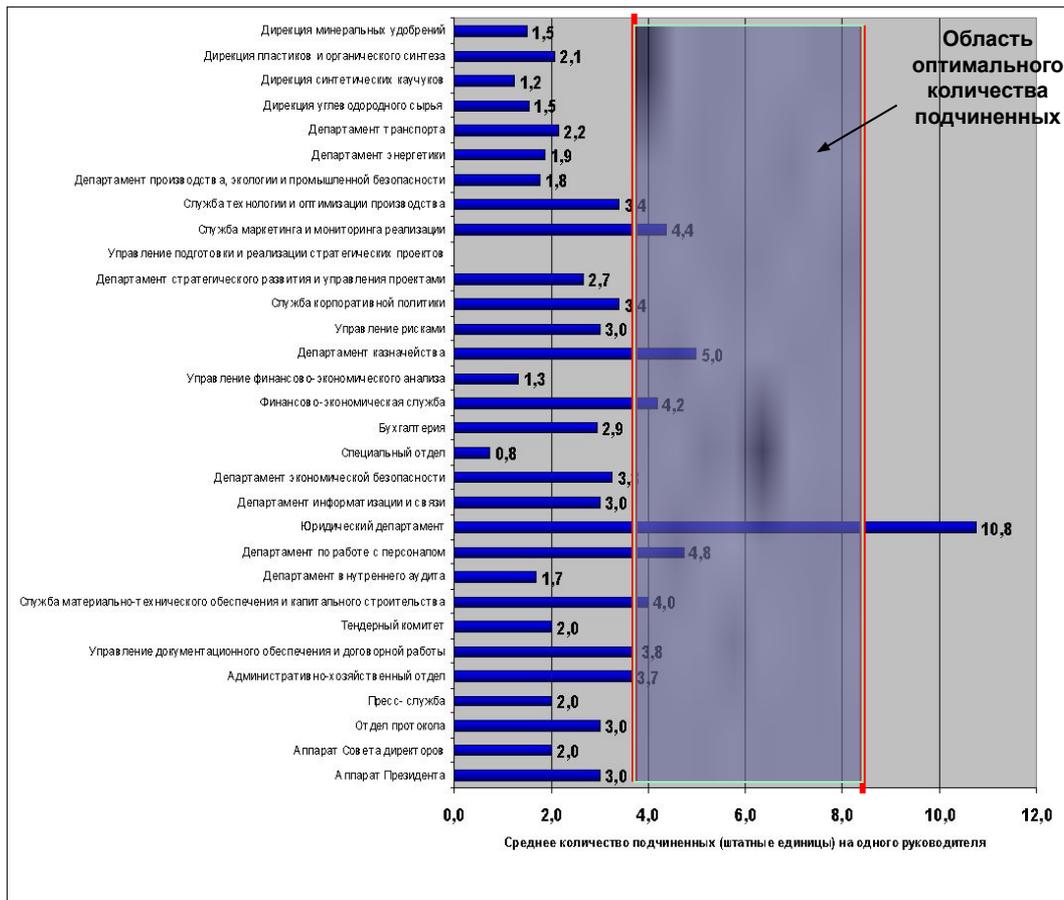
# Нормативы управляемости для руководителей (по «АвтоВаз»)

Категории руководителей	Нормативы управляемости - количество рабочих
По цехам основного производства	
На одного линейного руководителя цеха (начальника, его заместителей и помощников)	<b>16</b>
На одного мастера, включая начальников участков	<b>19</b>
На одного мастера	<b>25</b>
По цехам вспомогательного производства	
На одного линейного руководителя цеха	<b>16</b> <b>19</b>
На одного мастера, включая начальников участков	<b>24</b>
На одного мастера	

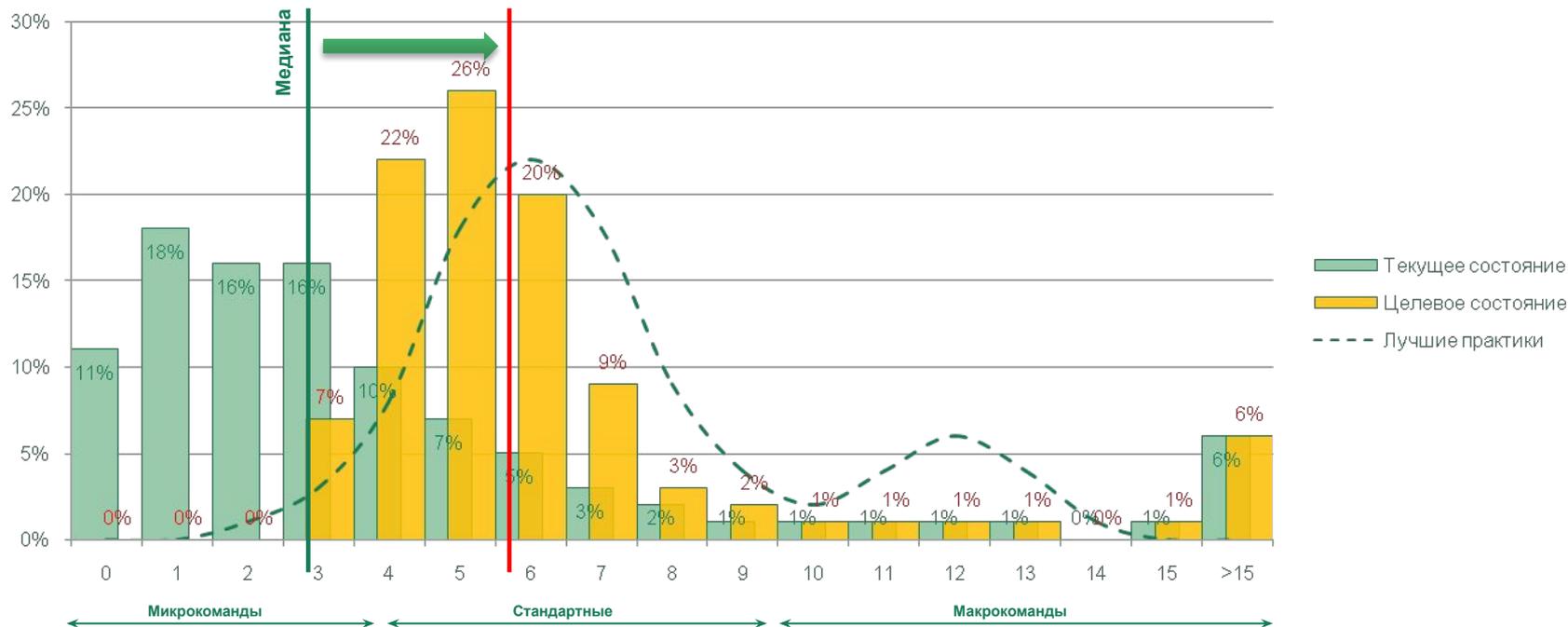
# Этапы оптимизации организационной структуры - тенденция к улучшению норм управляемости

	2010	2011	2012	2013
<b>Тип организационной структуры</b>				
	В основном содержит элементы линейно-функциональной структуры	Сочетает элементы линейно-функциональной и дивизиональной структур	Переход к матричной структуре. «Бизнес» - по продуктовому типу.	ОАО Холдинг
<b>Характеристики организационной структуры</b>				
Кол-во подразделений	38	31	31	32
Численность персонала	762	813	1112	942
Кол-во уровней управления	10	10	10	6
Бизнес персонал/Сервис	3,1	3,3	2,6	3,6
Подчиненный/руководитель	1,8	1,7	1,9	2,7
<b>Характеристики ФОТ</b>				
Доля ФОТ в себестоимости	1,5%	1,6%	1,9%	
Динамика ФОТ	650	904   28 %	1 009   10,4%	

# Направления дальнейшей оптимизации



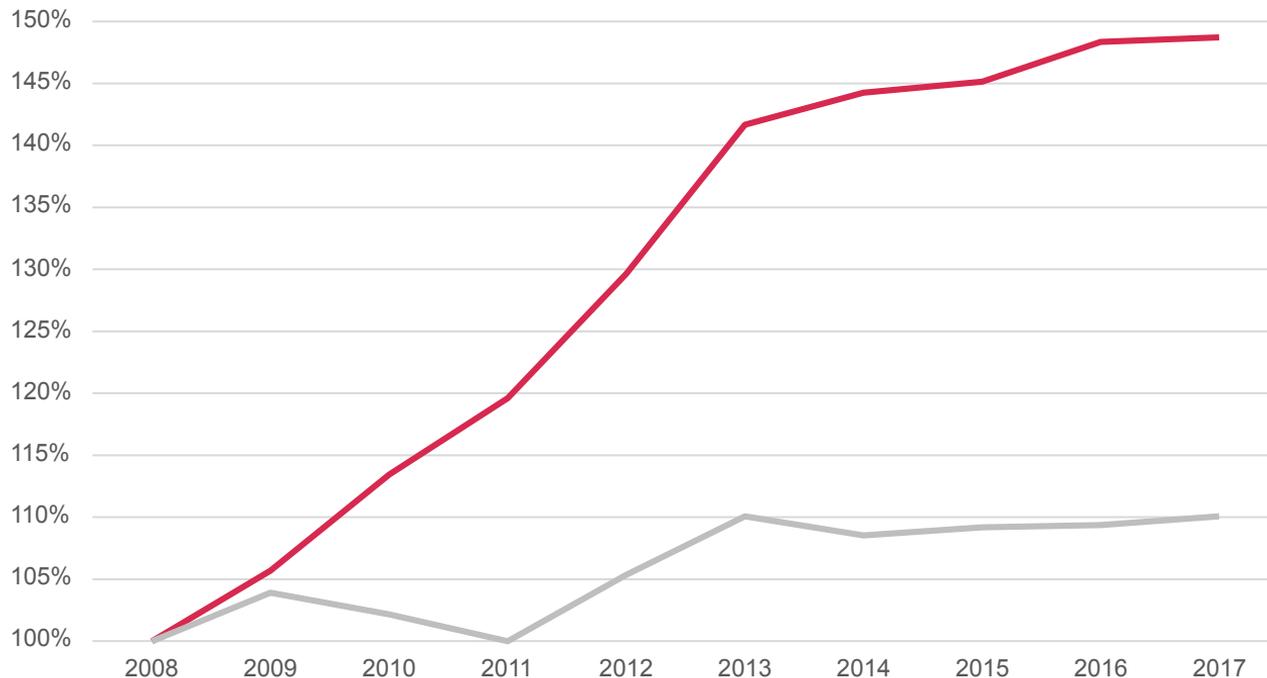
# Пример - Ожидаемый результат – сокращение микрокоманд



Средний размер подразделения увеличится с 3 до 5-6 специалистов на 1 руководителя

## Как развивается АУП – примеры компаний

Структура персонала крупной нефтегазовой компании

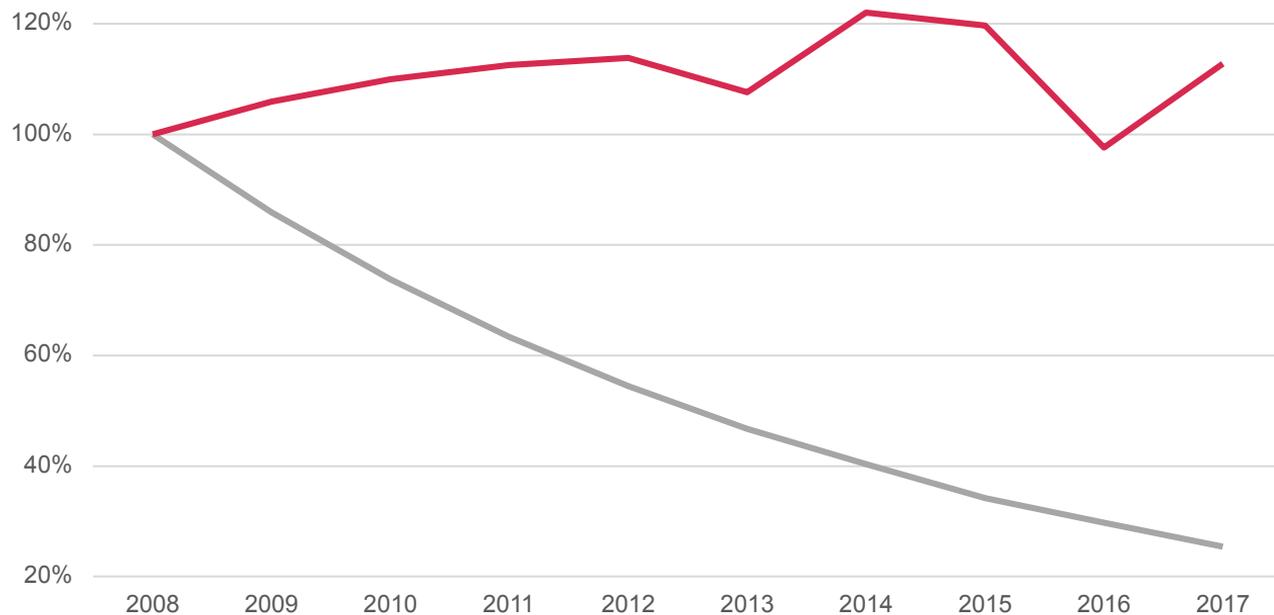


В среднем за последние 10 лет на 1 нанятого рабочего приходится 3 сотрудника АУП

— Численность АУП  
— Численность ППП

## Как развивается АУП – примеры компаний

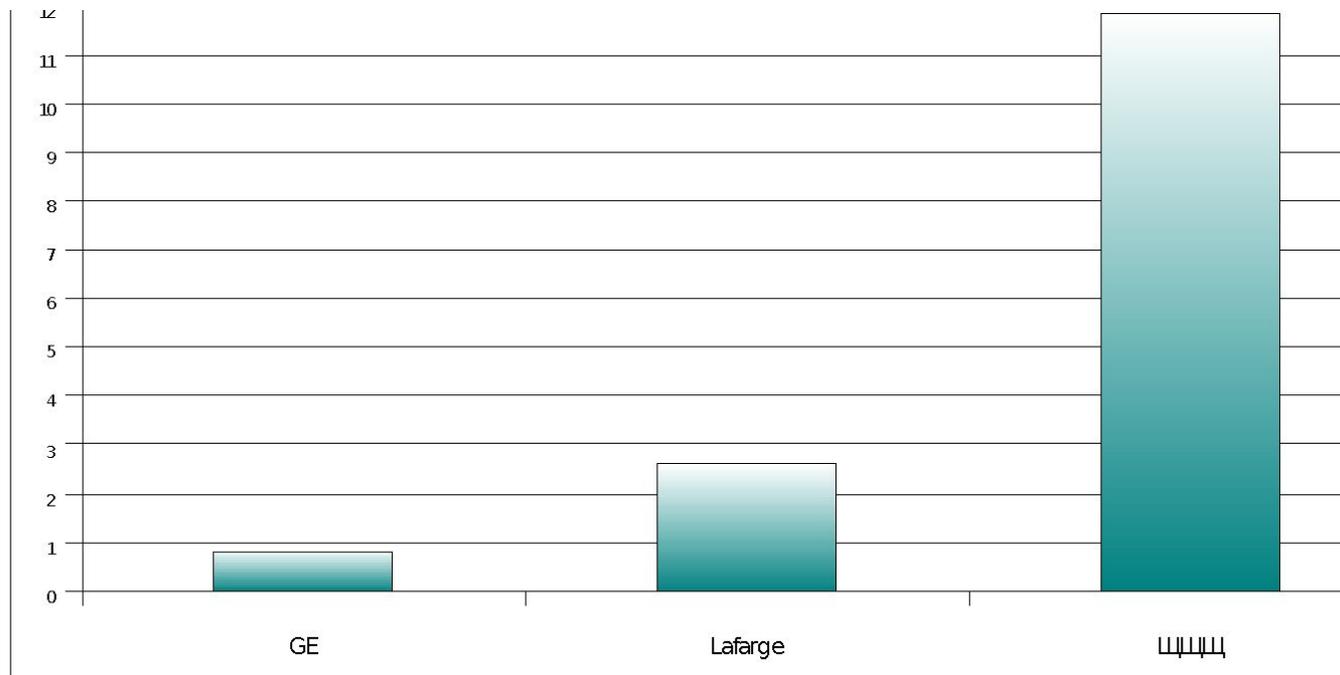
Крупная телекоммуникационная компания



С 2008 г. численность  
**ОП** сократилась  
~ на 75 %, а  
численность **АУП**  
возросла ~ на 10%

— Численность АУП  
— Численность ОП

# Статистика, демонстрирующая высокие размеры численности персонала Корпоративного Центра Компании



# Производительность труда



**Производительность труда** — мера (измеритель) эффективности труда. Измеряется кол-вом продукции, выпущенной работником за какое-то время.



## В чем измеряем?

**Количественные единицы:** штуки, тонны, километры

**Условные единицы:** объем электрических сетей, TEU (вместимость эталонного контейнера). Нормо-часы, рубли и т.д.

Под **ростом производительности труда** подразумевается экономия затрат труда на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведённой продукции в единицу времени, что влияет на повышение эффективности производства.

# Основные показатели эффективности труда

Наименование	Формула	Условные обозначения
Общие издержки на персонал	$ЗСП$ 	ЗСП – затраты на содержание персонала, руб.
Доля издержек на персонал в объеме реализованной продукции	$ЗСП/ОП, \%$ 	ОП – объем произведенной продукции, руб.
Издержки на одного работника	$ЗСП/ЧР$ 	ЧР – численность работающих (рабочих), чел.
Выработка на одного работающего (рабочего)	$В = ОП/ЧР$ 	В – выработка на человека в единицах измерения объема (руб., нормо-час, ...); ОП – объем произведенной продукции, руб., шт.

# Основные показатели эффективности труда

Трудоемкость единицы  
продукции

$$Tr = T/OP$$



Tr – трудоемкость единицы продукции, ч, нормо-час;  
T – затраты времени, ч, нормо-час.

Продуктивность персонала

$$PP = OP/ЗСП$$



ПП – продуктивность персонала, руб.

Выработка на один рубль заработной  
платы

$$ZO = \Phi ЗП / OP$$

или

$$ZO = B / ЗП_{ср}$$



ZO – зарплатоотдача, руб.;  
ФЗП – фонд заработной платы, руб.; OP – объем  
произведенной продукции, руб.; ЗП<sub>ср</sub> – средняя  
заработная плата, руб.

Рентабельность персонала

$$Rp = П \times 100 / ЗСП$$



Rp - рентабельность  
персонала, %;  
П – операционная прибыль, руб.

Коэффициент опережения

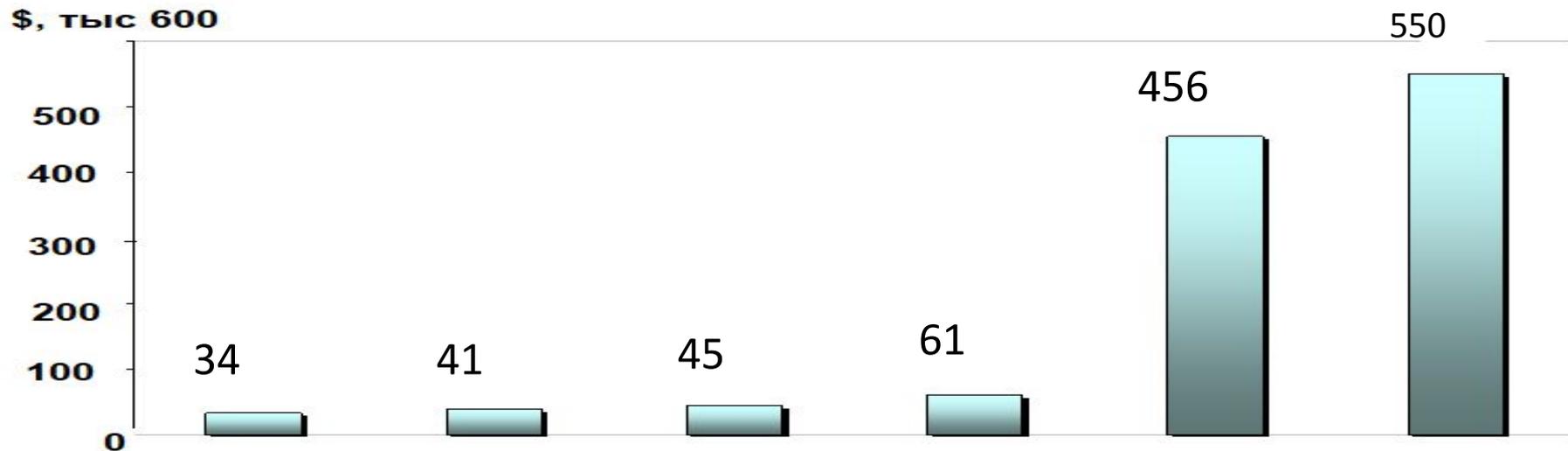
$$Ko = I_{пт} / I_{зп}; > 1$$



где  $I_{пт}$  – индекс роста производительности труда  
(ПТ/ПТ<sub>0</sub>),  $I_{зп}$  – индекс роста заработной платы  
(ФОТ/ФОТ<sub>0</sub>)

# Сравнение производительности всего персонала Холдинга с его конкурентами

Выручка на одного сотрудника российских и зарубежных предприятий нефтехимической промышленности



# Результаты

## Кейс Почта России

Год	Кол-во почтовых отправлений	Численность	Операционные доходы	Производительность
<b>Россия</b>				
	340 479 000	332 588	2 056 072 576	6 182
	362 588 000	340 600	2 237 224 358	6 568
	384 700 000	368 450	2 535 111 397	6 880
<b>США</b>				
	627 798 000	671 687	43 540 259 740	64 822
	601 600 000	645 950	42 858 469 055	66 350
	578 743 000	629 028	42 435 263 500	67 462
<b>Англия</b>				
	141 328 000	155 764	9 304 878 049	59 737
	116 824 104	127 655	7 295 065 458	57 147

В среднем один сотрудник обрабатывает 6500 почтовых отправлений, в США на одного сотрудника приходится в среднем 66200 почтовых отправлений, в Англии – 58800. Эти показатели говорят о большом количестве ручного труда. Производительность труда на 80% ниже, чем во Франции, и на 90% ниже, чем в США и Англии.

# Предпосылки проблемы

Сравнение прироста ЗПЛ  
и прироста по производительности труда в тыс.руб.



Мы - 80тыс.\$/чел  
Boeing - 250тыс.\$/чел

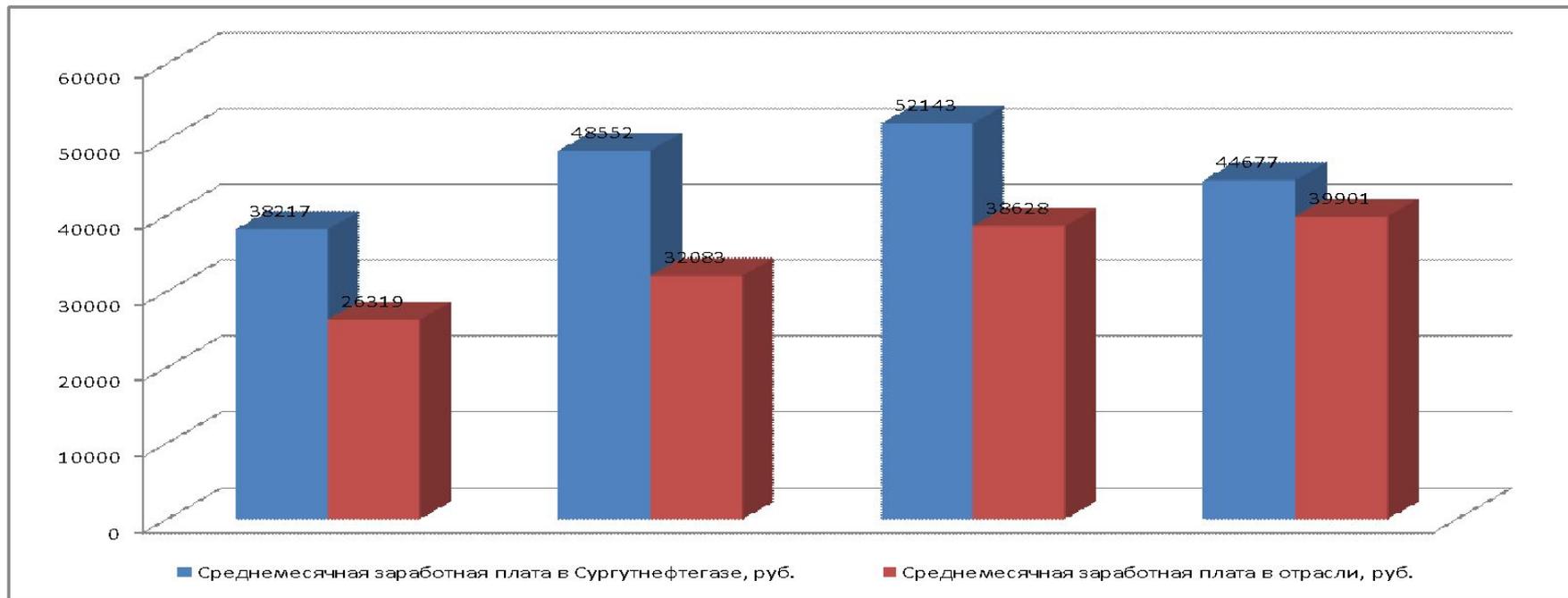
Стратегические цели не исполняются и персонал предприятия получает оплату за труд, которая не является для них мотивирующим фактором в достижении стратегических целей компании

	1 год	2 год	3 год	4 год
Себестоимость реализации продукции, услуг, млн. руб	16 212,7	17 748,8	18 261	13 252,8
Фонд оплаты труда, млн.руб	2 588	3 169	3 594,3	3 571,3
Доля ФОТ в себестоимости, %	16%	18%	20%	27%

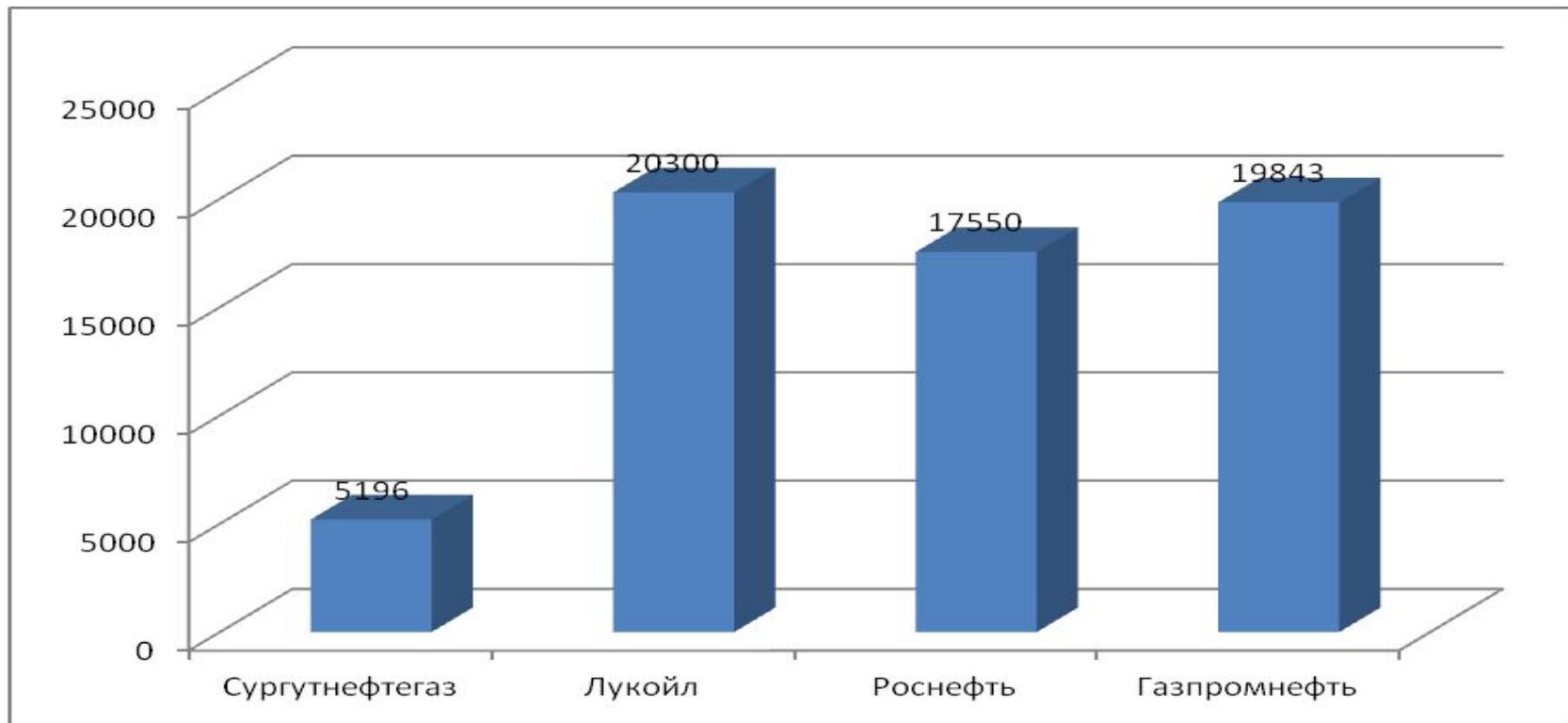
**Проблема:** зарубежные партнеры и конкуренты имеют:

- высокие темпы роста производства,
- затраты на производство продукции ниже,
- эффективность персонала выше

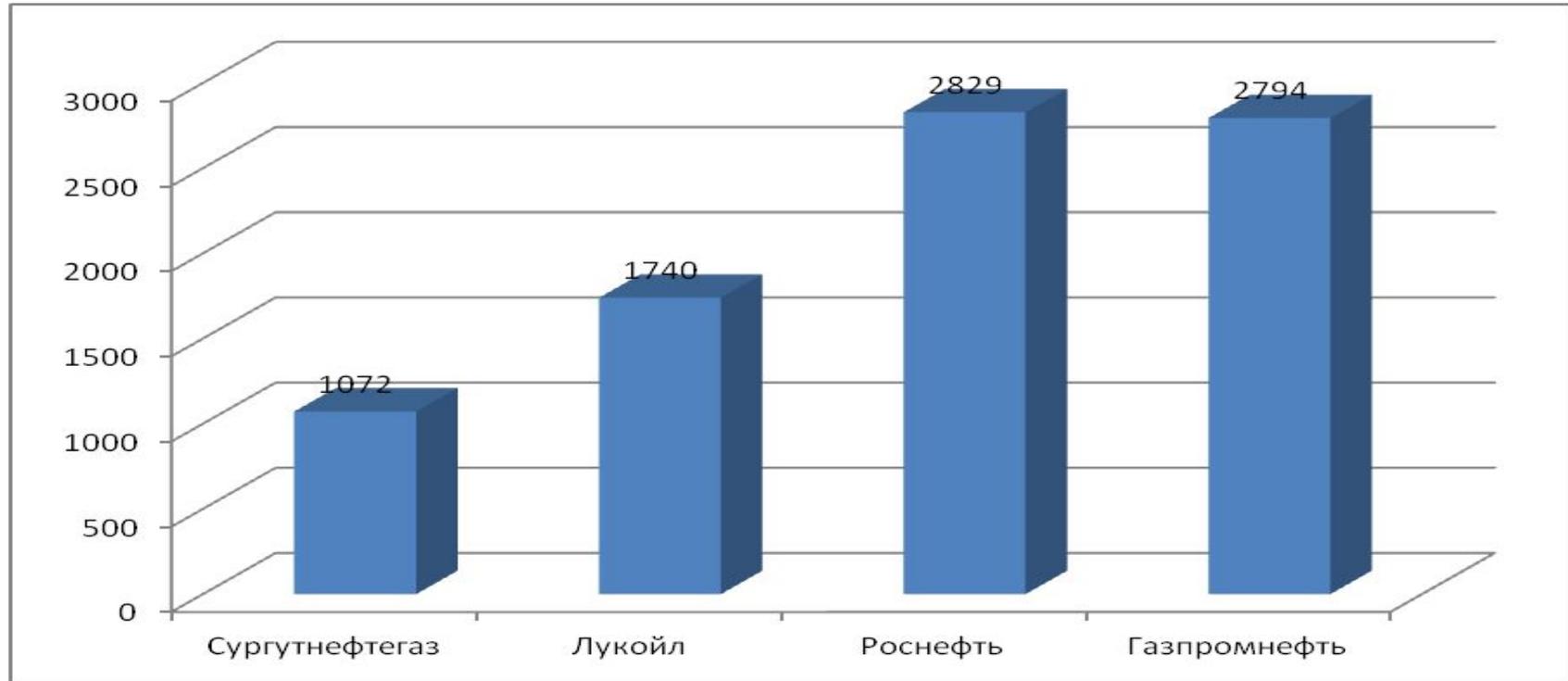
# Соотношение среднемесячной зарплаты в Сургутнефтегазе и в среднем по отрасли добычи топливно-энергетических ископаемых



## Анализ показателей производительности труда в ведущих российских нефтяных компаниях



# Анализ показателей производительности труда и прибыли на 1 сотрудника в нефтяных компаниях



# Пример.

**Пример**

Бизнес-цель	Задачи в области управления персоналом	Показатель	Результат	Целевой показатель	Целевой перцентиль	
Рост бизнеса	Повышение производительности сотрудников	Выручка в расчете на Сотрудника	\$255,000	\$751,765	75-ый	●
	Развитие сотрудников	Коэффициент внутренних назначений	8.9%	9.1%	Медиана	●
	Вознаграждение результативности	Бонус как процент от денежного вознаграждения	24.8%	22.3%	25-ый	●
	Эффективное руководство	Норма управления	6:1	9:1	Медиана	●
Повышение прибыли и маржинальности	Оптимальные инвестиции в персонал	Доля затрат на персонал в общей Выручке	22.1%	14.2%	25-ый	●
	Максимизация отдачи от инвестиций в персонал	Показатель Отдача от инвестиций в персонал	1.56	3.21	75-ый	●
	Оптимальное вознаграждение	Среднее вознаграждение	\$67,712	\$60,000	Медиана	●
	Мониторинг эффекта текучести	Стоимость текучести кадров	\$85,122	\$75,000	25-ый	●
Устойчивость бизнеса	Обеспечение стабильности руководящего состава	Коэффициент стабильности руководящего состава	2.3	3.1	Медиана	●
	Мониторинг текучести	Коэффициент увольнений по инициативе сотрудников	19.1%	3.6%	25-ый	●
	Оптимальные инвестиции в персонал	Затраты подразделения по УП в расчете на Сотрудника	\$1,333	\$1,610	Медиана	●

# Ключевые инструменты диагностики

- анализ документов
- интервью. Структурированное интервью по нескольким темам
  - Ключевые проблемы
  - Приоритеты развития бизнеса
  - Как измерять
- фокус-группы
- рисование структуры
- анкетирование
  - бенчмаркинг (сравнение с аналогами)

# Задание

**Проблемы в организационной структуре?**



# Задание

**Проблема**

**Решение**



# Задание

Проблема	Решение	Критерии достижения



## Задание

Какие изменения в организационной структуре нам нужны?

На отдельных листах записываем



Сохранить

Отказаться

Изменить

Создать

# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

## политические

## экономические

## социальные

### технологические

Вероятность расширения санкций

(развитие собственных компетенций по выпуску комплектующих)



Превышение темпов роста цен над среднегодовыми темпами

(снижение покупательской возможности зарплаты, рост требования со стороны персонала и профсоюзов повысить зарплату)



Повышение требований персонала к улучшению условий труда (замена аттестации рабочих мест специальной оценкой условий труда, что ведет к росту затрат на оплату труда и численности в связи с увеличением дней отпуска и сокращением рабочей недели)



Развитие «безлюдных» технологий (роботизация)

(снижение остроты нехватки квалифицированного персонала)



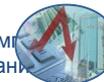
Сохранение государственной поддержки отечественного автомобилестроения

(программа утилизация; государственное финансирование программы снижения напряженности труда)



Стагнация рынка грузовых автомобилей

(снижение количества рабочих дней и уровня зарплаты и как следствие, отток квалифицированного персонала в другие компании, снижение затрат компании (обучение))



Популяризация «свободного» образа жизни среди молодежи

(отрицательное влияние на привлекательность рабочих профессий и любой работы в целом)



Расширение использования «облачных» сервисов

(возможность создания «мобильных» офисов и удаленных рабочих мест)



Сохранение государственной поддержки обучения персонала

(повышение компетенции персонала за счет государственного финансирования)



Ужесточение ТК РФ

(повышение материальной, дисциплинарной и уголовной ответственности за нарушение требований охраны труда)



Демографическая яма и новые ценности поколения Y

(новое поколение не ориентировано на работу в промышленности)



Массовое использование средств удаленного принятия решений

(ускорение процесса принятия решений)



# Способы выполнения работ

## Аналитика и диагностика

- Анкетирование
- Интервьюирование
- Нормирование
- Анализ документов
- Анализ коммуник-ых потоков, функциональных взаимодействий
- Бенчмаркинг

## Моделирование

- Стратегические сессии
- Мозговые штурмы
- Проведение рабочих групп
- Аналитические методы
- Проектирование от референтных моделей

## Внедрение

- Проведение рабочих групп
- Разработка нормативных, регламентных документов
- Замеры отклонений

# Ситуационные факторы (Минцберг Г.)

## Продолжительность жизни и размер организации



- Чем дольше существует организация, тем более формализованным становится ее поведение.
- Чем крупнее организация, тем более формализовано ее поведение.
- Чем крупнее организация, тем более тщательно разработана ее структура, т.е. тем более специализированными являются ее рабочие места и организационные единицы.
- Чем крупнее организация, тем больше средний размер ее единиц.

# Ситуационные факторы (Минцберг Г.)

## Внешняя среда

- Чем более динамична внешняя среда организации, тем более органична ее структура.
- Чем сложнее внешняя среда организации, тем более децентрализованной должна быть структура.
  - Чем более диверсифицированы рынки, на которых работает организация, тем больше оснований для того, чтобы осуществлять группировку на основе рынка, что будет способствовать использованию эффекта масштаба производства.
  - Исключительно враждебная внешняя среда заставляет организацию централизовать структуру, по крайней мере временно.

## Власть

- Чем сильнее внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной оказывается ее структура.

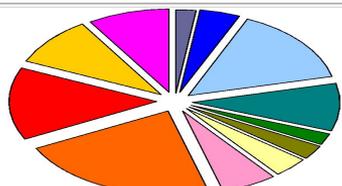


# Результаты диагностики (пример)

Выявленные проблемы	Рекомендации
Несбалансированность структуры персонала	Пересмотреть квалификационные характеристики
Отсутствуют нормы управляемости	Установить нормы управляемости, унифицировать
Несоответствие квалификации персонала сложности выполняемых функций	Привести в соответствие
Неравномерность рабочей загрузки	Пересмотреть графики рабочего времени, сбалансировать нагрузку путем пересмотра функций
Отсутствие четких регламентов взаимодействия между подразделениями Компании	Продумать единый четкий регламент
Многоуровневая система управления	Оптимизировать организационную структуру, сократить количество уровней управления
Сложная система принятия управленческих решений	Упростить систему принятия решений, сократить количество уровней управления
Недостатки организации бизнес-процессов	Оптимизация (реинжиниринг) процессов
Высокая стоимость работ (обеспечивающих подразделений, управленцев)	Пересмотреть необходимость выполнения некоторых работ, упростить выполнение, снизить стоимость работ; определение статей затрат, поддающихся сокращению, пределы сокращения
Наличие дублирующих функций	Исключить дублирование
Под руководителем разные по функциям подразделения	???
Руководители без подчиненных	???

# Оптимизация структуры рабочего времени в аппарате управления

Управленческая вертикаль / Структура рабочего времени (часов на человека в среднем в день)	Получено, анкет	Совещания и обсуждения			Внешние встречи			Работа с документами						Всего, часов в день
		Совещания (организатор)	Совещания (участник)	Обсуждения	Внешние контрагенты	Внешние госорганы	Командировки	Составление планов	Составление отчетов	Составление прочих документов	Проверка и согласование	Ознакомление с документами	Сбор, поиск информации	
Исполнительный директор	107	0.2	0.4	1.5	1.0	0.1	0.1	0.5	0.7	1.8	1.2	0.6	0.5	8.7
Директор по инвестиционной деятельности и капитальному строительству	108	0.2	0.7	1.2	1.2	0.3	0.3	0.4	0.5	1.8	1.2	0.9	0.7	9.2
Технический директор (Департамент научно-технического развития и инжиниринга)	12	0.1	0.2	1.2	0.6	0.0	0.5	0.2	0.2	1.4	0.5	1.4	2.1	8.3
Технический директор (Вертикаль Главного инженера)	50	0.2	0.3	1.4	0.3	0.4	0.2	0.2	0.5	1.9	1.2	0.7	0.4	7.6
Технический директор (Производственно-технический департамент)	31	0.2	0.3	1.2	0.5	0.2	0.2	0.4	0.5	1.8	1.3	0.8	0.9	8.2
Департамент по КУ и ПО	19	0.1	0.3	1.1	0.3	0.1	0.3	0.1	0.3	2.3	3.1	0.9	1.5	10.4
Финансовый директор	22	0.0	0.1	0.8	0.1	0.1	0.5	0.3	1.0	2.1	1.0	1.0	1.4	8.5
Директор по оргразвитию и персоналу	49	0.3	0.2	1.0	0.7	0.2	0.2	0.3	0.3	2.5	1.1	1.1	0.8	8.6
<b>Общий итог</b>	<b>398</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.3</b>	<b>0.8</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>	<b>1.9</b>	<b>1.2</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>	<b>8.7</b>
		<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>



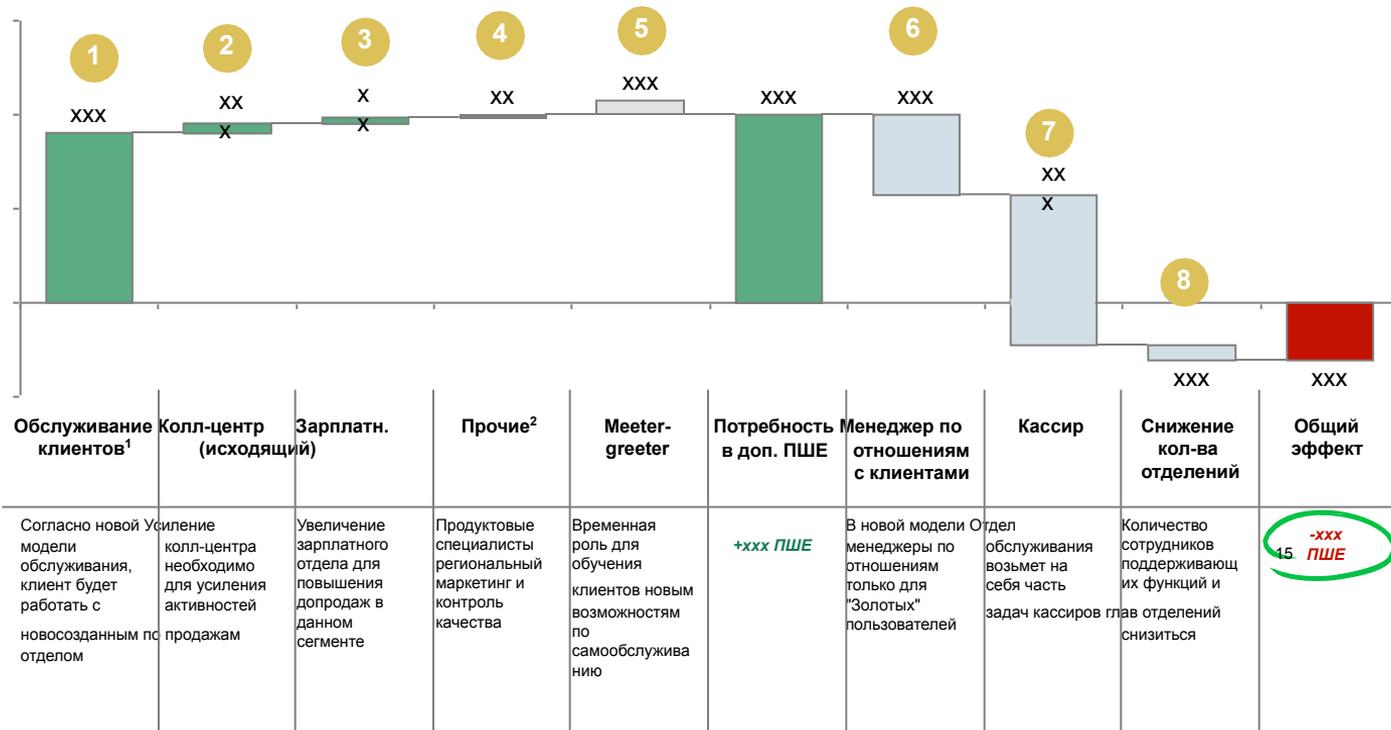
- Совещания и обсуждения**
  - Совещания (организатор)
  - Совещания (участник)
  - Обсуждения (вне совещаний)
- Внешние встречи**
  - Внешние контрагенты
  - Внешние госорганы
  - Командировки
- Работа с документами**
  - Составление планов
  - Составление отчетов
  - Составление прочих документов
  - Проверка и согласование
  - Ознакомление с документами
  - Сбор, поиск информации



# Пример: Задача – повышение операционной эффективности и прибыльности при сокращении персонала

Пример проекта: российский банк

ПШЕ



Обслуживание клиентов <sup>1</sup>	Колл-центр (исходящий)	Зарплатн. отдела	Прочие <sup>2</sup>	Meeter-greeter	Потребность в доп. ПШЕ	Менеджер по отношениям с клиентами	Кассир	Снижение кол-ва отделений	Общий эффект
Согласно новой модели обслуживания, клиент будет работать с новосозданным отделом	Усиление колл-центра необходимо для усиления активностей продажам	Увеличение зарплатного отдела для повышения допродаж в данном сегменте	Продуктовые специалисты региональный маркетинг и контроль качества	Временная роль для обучения клиентов новым возможностям по самообслуживанию	+xxx ПШЕ	В новой модели менеджеры по отношениям только для "Золотых" пользователей	Отдел обслуживания возьмет на себя часть задач кассиров	Количество сотрудников поддерживающих функций и глав отделений снизится	45 -xxx ПШЕ

# Лучшие практики планирования используют процесс W, совмещая подход сверху вниз и снизу вверх



# Функции организационного дизайна : примеры

- Разработка и организация реализации программы стратегического развития компании на принятый стратегический период планирования

- Анализ внешней и внутренней среды компании

- Выработка предложений о миссии, стратегии, принципах, целях и задачах на принятый стратегический период планирования

- Выработка предложений по составу направлений (проектов) развития компании на текущий период

- Разработка процедур и методик по выработке стратегии развития компании

- Контроль соответствия политики во всех функциональных областях, утвержденной политике и стратегии предприятия

- Разработка процедур планирования, координации и контроля реализации направлений (проектов) развития компании

- Контроль и координация реализации направлений (проектов) развития компании

# Функции организационного дизайна : примеры

## **Управление организационными изменениями в компании с использованием современных технологий управления**

Организация работ по описанию бизнес-процессов компании

Организация работ по совершенствованию бизнес-процессов компании

Разработка и актуализация моделей бизнес-процессов компании

Разработка стандартов оформления, организация работ по разработке, актуализации, хранению, тиражированию, рассылке организационных документов системы управления компании

## **Разработка и реализация бизнес-проектов и инвестиционных программ в компании**

Сбор и анализ информации по проектам, организация разработки технико-экономических обоснований (ТЭО) проектов

Планирование проектов

Организация привлечения ресурсов на реализацию проектов

Координация и контроль хода работ по проектам

Оценка достижения целей проектов и экономического эффекта от их реализации

# ПРИМЕР. ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГ СТРУКТУРЫ

ЛЮДИ	СПОСОБНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить систему Управления Талантами – Кадровый резерв, Утвердить планы преемственности, SWOT анализ</li><li>• Провести независимую оценку руководителей крупных дочерних компаний всех уровней</li></ul>
	КУЛЬТУРА	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить Программу развития Агентов по изменениям</li><li>• Производить опрос работников по вовлеченности в Трансформацию</li></ul>
	ЛИДЕРСТВО	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить Модель компетенций Лидерства</li><li>• Обучить руководителей компаний по Модульной программе обучения (Ситуационное лидерство, работа в команде, мотивация сотрудников)</li></ul>
ПРОЦЕССЫ	ПРОЦЕССЫ, КРИ И СТРАТЕГИЯ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Реинжиниринг бизнес-процессов: Диагностика и Дизайн</li><li>• Разработка дерева операционных KPI и привязка к целевым значениям стратегических KPI</li></ul>
	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	<ul style="list-style-type: none"><li>• Пересмотр стратегии на соответствие целевым значениям</li><li>• Разработка целевой орг. структуры холдинга с целью упрощения уровней управления (с 5 до 4)</li><li>• Реализация плана по сокращению юридических лиц и социальных активов</li></ul>
	УПРАВЛЕНИЕ И РЕГЛАМЕНТЫ	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Разработка новой регламентной базы деятельности компании (политики и инструкции)</li><li>▪ Полная замена регламентной базы новым содержанием</li></ul>
ТЕХНОЛОГИИ	ПРИЛОЖЕНИЕ И ДАННЫЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Определить и внедрить модель управления данными</li><li>▪ Разработать единую стратегию приложений и облачных решений</li><li>▪ Определить и согласовать детальный План по миграции к Единой среде приложений</li></ul>
	ИНФРАСТРУКТУРА	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определить целевую И инфраструктуру</li><li>• Разработать план по консолидации инфраструктуры</li></ul>
	ИТ УПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Произвести инвентаризацию всех ИТ систем, персонала и оборудования</li><li>• Определить операционную модель ИТ управления (Центры компетенций и Общие центры обслуживания)</li><li>• Внедрить профессиональные стандарты в области ИТ</li></ul>

# Задание. Чек-лист аудита системы управления и орг структуры

Задание поможет вам запомнить и сориентироваться в процессе аудита орг. структуры.

На основе предложенного чек-листа выполните аудит своей орг.структуры.

# Матрица «Эффективность – компетенции»

## Результативность

Высокая	Yellow	Yellow	Light Green	Green
Средняя	Light Orange	Yellow	Yellow	Light Green
Низкая	Red	Light Orange	Yellow	Yellow
	Недостаточный	Уровень развития	Уровень опыта	Уровень мастерства

Уровень развития компетенций

**Кадровый резерв**

Повышение в должности  
Обучение на вышестоящую должность  
Развивающие задания

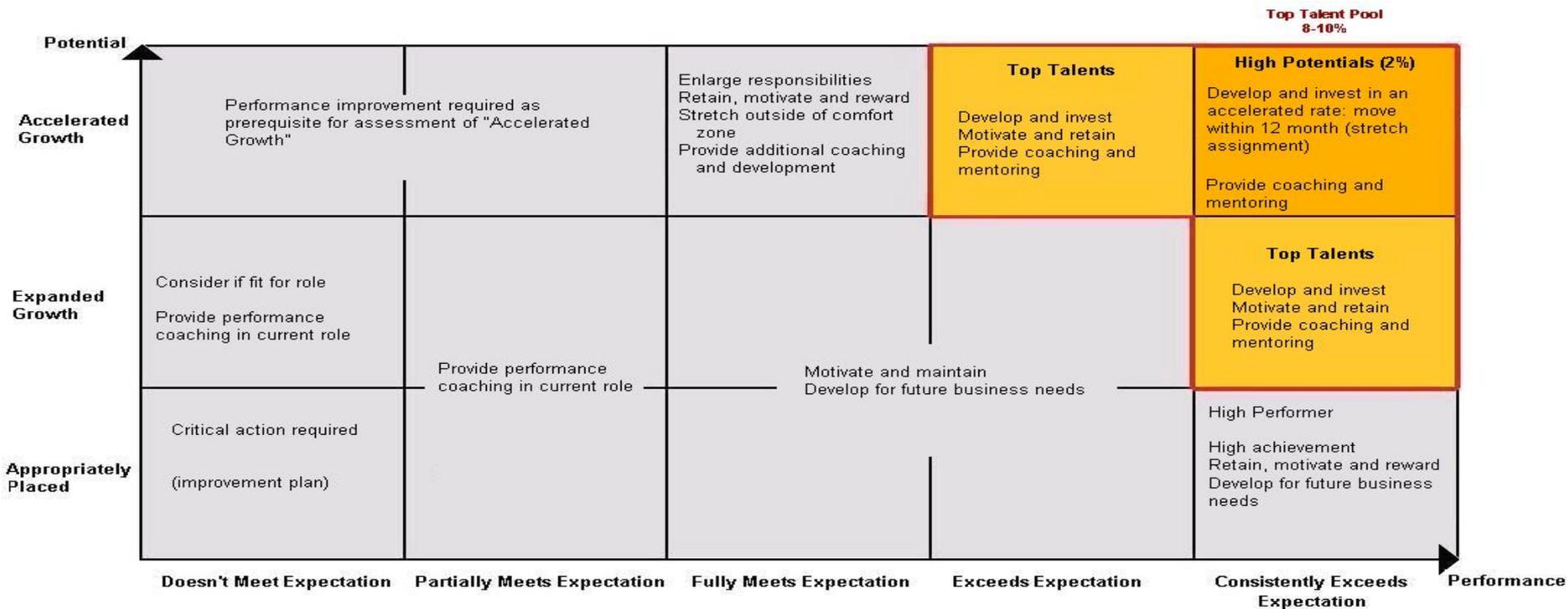
**Увольнение**

Предупреждение  
Постановка целей  
Увольнение или понижение

**Обучение и ротация**

Обучение недостающим знаниям и навыкам  
Ротация

# Новый этап: A Performers





на шаг впереди

# Матрица «эффективность-потенциал»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Интегральная оценка – А+, А, В, А

Удерживаем, обеспечив передачу знаний

**4**  
High Professional

Удерживаем, обеспечив передачу знаний

**7**  
Adaptable Professional

Удерживаем, даем возможности

**9**  
The Faceted Diamond

**2**

**5**

Учим, развиваем

**8**  
Future High Potential

**1**

**3**

**6**

Низкая

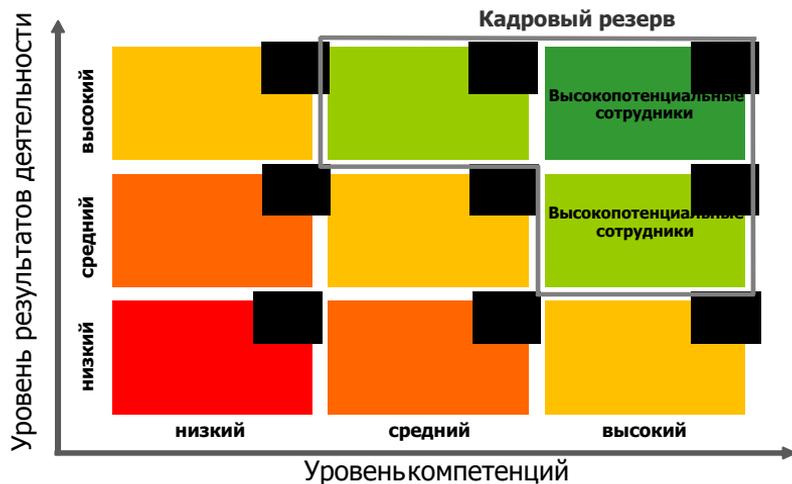
Средняя

Высокая

ПОТЕНЦИАЛ/ГОТОВНОСТЬ К СЛЕДУЮЩЕМУ КАРЬЕРНОМУ ШАГУ

# Матрица действий





## ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ

### РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗЕЛЕННОЙ ЗОНЫ (с целью продвижения)

- Индивидуальный карьерный план (ИКП)
- Индивидуальный план развития (ИПР)
- Мониторинг развития и продвижения

### РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЖЕЛТОЙ ЗОНЫ (на текущей должности)

- Модульные программы обучения по 2-м наиболее провальным компетенциям
- Мониторинг результатов деятельности
- Мониторинг руководителей с компетенциями ниже 1

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- План увольнения
- План исправления

угодн, обладающая выдающейся личной производительностью, но результаты оценки не соответствуют стандарту



## Зоо-типология работников

Преуспевают и в деле, и в оценках



Среднячки, квалифицированные и оценки соответствуют требованиям



Оценка человеческих ресурсов путем зоо-типирования более понятно для менеджеров и сотрудников.

Оценки полностью соответствуют ожиданиям компании, но производительность не подпадает под стандарт.



Низкая эффективность и оценка

# Матрица оценки

Выполнение КПЭ	Итоговый коэф. по карте КПЭ
значительно выше целевого уровня	<b>115 и выше</b>
выше целевого уровня	<b>106-114</b>
выполнены на целевом уровне	<b>86-105</b>
выполнены частично	<b>51-85</b>
цели не выполнены	<b>0-50</b>

ИТОГОВЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
E	D	C	B	A	A
E	D	C	B	A	A
E	D	D/C	C/B	B	B
E	D	D/C	C	C	C
E	E	E	E/D	D	D

ОЦЕНКА ПТЗН И ОЦЕНКА ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

нулевой	базовый		высокий		лидерский
[0 ; 0,5)	[0,5; 1)	[1; 1,5)	[1,5; 2)	[2; 2,5)	[2,5; 3]

Рекомендованное распределение весов – 30% ПТЗН и 70% - корпоративные компетенции

**Спасибо за внимание!**

**n@krasnova.su**  
**+79265339075**

**topcareer**

# Вопросы для диагностики организационной структуры -А

№	Вопросы, показатели измерений
1.	Стратегия компании (миссия, типы потребителей, типы рынков сбыта)
2.	Количество и качество функциональных стратегий (маркетинг, продажи, организация производства, персонал, инвестиции, финансы и др.)
3.	Тип организационной структуры управления - линейно-функциональный, дивизиональный, проектно-матричный
4.	Количество управляющих и уровней управления: -Среднесписочная численность работников компании; -Среднесписочная численность административно-управленческого персонала (АУП); -Численность линейных руководителей; -Количество структурных подразделений аппарата управления – отделов, служб, бюро и т.п.; -Доля АУП в среднесписочной численности работников компании; -Среднее количество работников управления на одно структурное подразделение; -Количество уровней управления в компании; -Норма управляемости для аппарата управления и его отдельных подразделений (в том числе сравнение с показателями зарубежных компаний).
5.	Количество связей: -подчинения, то есть иерархии (подсчитать количество стрелок по органограмме); - В том числе аномальные связи –двойное подчинение.
6.	Степень децентрализации управления (наличие филиалов, отделений и подразделений на отдельном балансе или дочерних компаний на самостоятельном балансе).

# Вопросы для диагностики организационной структуры -Б

№	Вопросы, показатели измерений
7.	Гибкость или жесткость компании (критерий гибкости – широкое использование делегирования права принятия решений; критерий жесткости – практически все вопросы решаются центральным аппаратом компании)
8.	Подвижность или консервативность компании (критерий – частота реорганизаций компании)
9.	Скорость принятия решений центральным аппаратом компании (быстро или медленно – на основе опроса работников подразделений)
10.	Коэффициент управляемости (Куп)- отражает степень средней загрузки одного руководителя i-го уровня, управляющего определенным числом подчиненных, с учетом нормы управляемости.
11.	Затраты на содержание одного работника аппарата управления
12.	Количество документов на одно структурное подразделение (общее количество входящих (исходящих) по компании за год / количество структурных подразделений)
13.	Коэффициент использования информации (количество использованных (внедренных) информационных сообщений за год / общее количество поступивших за тот же период сообщений)
15.	Ключевые показатели по персоналу

# Прогнозирование численности персонала

**Цель:** Оценка существующей структуры и численности персонала относительно объема, трудоемкости, сложности выполняемых работ и качества полученных результатов

## Направления:

Анализ структуры персонала

Анализ количественных и качественных характеристик персонала

Анализ выполняемых функций

Перечень функций структурных подразделений, содержание, периодичность, частота выполнения, объем, распределение нагрузки, соответствие квалификации работника сложности выполняемых функций, коммуникационные потоки, направления взаимодействия, документооборот

# Прогнозирование численности персонала

## Направления:

Анализ выполняемых бизнес-процессов	Анализ окружения бизнес-процессов (владелец, заказчик, поставщик), этапы выполнения, используемые ресурсы, автоматизация, требования к качеству результатов, регламентированность, трудоемкость процедур
Анализ структуры затрат на персонал	Структура ФОТ, на подбор, адаптацию, обучение и развитие персонала, социальные выплаты и льготы, стоимость оснащённости рабочих мест
Оценка перспектив развития предприятия	Анализ стратегии развития предприятия, его кадровой стратегии и политики, планы по модернизации, автоматизации, механизации и пр.