

# Оптимизация бизнес-процессов и организационное развитие компании

Продолжительность обучения 40 академических часов.

Формат обучения: очные аудиторные занятия (семинар).

В современных нестабильных рыночных условиях перед менеджментом компаний стоит множество вопросов, решение которых требует от руководства грамотного организационного развития.

Изменения в подходах, управлении, коммуникациях происходят настолько быстро, что стандартные способы работы просто перестают действовать. И тогда на первый план выходят директора по организационному развитию. Именно от их деятельности зависит успех компаний.

На семинаре вы узнаете об основных функциях и задачах директора по организационному развитию в области управления бизнес-процессами, рассмотрите актуальные подходы к совершенствованию собственной деятельности с учетом кризисных условий.

**Внимание! Вы можете пройти этот курс в формате повышения квалификации и/или профессиональной переподготовки.**

## Расписание

Город: Москва

Дата:

- 28 октября – 1 ноября `19
- 27 – 31 января `20
- 20 – 24 апреля `20
- 27 – 31 июля `20

---

В результате обучения вы:

- познакомитесь с задачами, зонами ответственности, функционалом директора по организационному развитию
- рассмотрите основные инструменты управления ДОР, направленные на повышение эффективности системы управления, сокращение затрат, совершенствование или оптимизацию

- бизнес-процессов, организационной структуры, системы коммуникаций, а также системы KPI
- научитесь организовывать и руководить проектами по внедрению изменений в зоне ответственности ДОР, преодолевать сопротивление персонала проводимым изменениям
- 
- 

## **Программа семинара**

### **День 1**

#### **Задачи организационного развития**

- Анализ проблемных вопросов организационного развития и подходов для их решения на примере ведущих мировых и российских компаний
- Цели, задачи организационного развития компании
- Объект управления организационного развития
- Рыночные требования к функционалу, компетенциям директора по организационному развитию
- Системный подход к организационному развитию компании

#### **Анализ зон ответственности директора по организационному развитию**

#### **Вопросы стратегического развития в зоне ответственности директора по организационному развитию**

- Организация соответствия процессной системы, организационно-функциональной структуры стратегическим целям компании
- Модель стратегических бизнес-процессов
- Концепция Balance scorecard (BSC)
- Ключевые задачи проектного офиса
- Организация планирования и контроля стратегических инициатив. Практика использования международного стандарта PM BOK при организации проектной деятельности
- Генераторы увеличения стоимости компании. Проекты, направленные на увеличение стоимости компании, повышение рентабельности, активизацию продаж, снижение затрат, повышение эффективности системы управления

Практикум: «Участники разрабатывают для своей компании дерево сбалансированных целей верхнего уровня в соответствии с рекомендациями концепции BSC»

#### **Организация управления бизнес-процессами компании**

- Задачи директора по организационному развитию в области управления бизнес-процессами компании
- Примеры процессных моделей зарубежных и российских компаний
- Практика использования международного стандарта ИСО 9001-2008 в зоне ответственности

директора по организационному развитию

- Управление бизнес-процессами. Результативность и эффективность бизнес-процессов
- Особенности оптимизации основных и вспомогательных бизнес-процессов

Практикум:

- «Участники выделяют основные процессы своих компаний, определяют показатели результативности и эффективности процессов»
- «Пример вывода на аутсорсинг бизнес-процесса или подразделения компании»

### **Совершенствование организационной структуры компании**

- Задачи директора по организационному развитию в области совершенствования организационной структуры компании
- Типы структур управления компанией. Достоинства, недостатки
- Основные процессы формирования организационной структуры
- Организационное проектирование на базе функционального подхода

Практикум: «Участники разрабатывают функциональную модель подразделения своей компании»

### **Регламентация и стандартизация**

- Задачи директора по организационному развитию в области регламентации и стандартизации деятельности компании
- Необходимость регламентации и стандартизации
- Система регламентации: структурные регламенты, процессные регламенты
- Референтные модели
- Оценка вклада подразделений организационного развития в повышение эффективности деятельности компании
- Понятие затрат на организационное развитие компании
- Карта показателей эффективности директора по организационному развитию
- Должностная инструкция директора по организационному развитию

Практикум: «Участники проводят анализ методики регламентации бизнес-процессов»

## **День 2**

### **Организация работы подразделения по организационному развитию**

- Место подразделения по организационному развитию в структуре компании: виды, плюсы и минусы
- Выполнение работ собственными силами или с привлечением внешних специалистов. Достоинства и недостатки

- Постепенная модернизация и коренная реструктуризация: достоинства и недостатки
- Подход к организационному развитию Hoshin Kanri
  - построение операционной бизнес-системы саморазвивающейся организации
  - 4 уровня команд и 7 уровней развертывания организационного развития
  - построение системы планирования организационного развития, ведения работ и мониторинга их выполнения
- Подход к организационному развитию PPT (People-Process-Technology)
- Способы выполнения работ
  - собственные разработки
  - рабочие группы
  - стратегические сессии
- Этапы работ
  - организационная диагностика («президентская диагностика», аудит по методике кубка им. А.К. Гастева)
  - карты потока создания ценности (VSM) текущего состояния
  - определение «прорывов»
  - карты потока создания ценности будущего состояния
  - разработка проекта организационного развития компании
  - поведение мероприятий организационного развития
  - организация мониторинга
  - поддержание нововведений
- Взаимодействие с подразделениями компании
- Взаимодействие с высшими органами управления компанией

#### Практикум:

- кейс «Задачи подразделения организационного развития. Анализ западного и российского опыта»
- упражнение «Разработка организационной структуры дирекции по оргразвитию»
- упражнение «Разработка матрицы взаимодействия с подразделениями»
- кейс «Организация проектной деятельности по направлению «Организационное развитие компании»

## День 3

### Практические инструменты организационного развития

- Построение потоков создания ценности VSM
- Построение матрицы «прорывов», определение направлений «прорывов»
- Аналитические отчеты в формате А3
- Построение матрицы КРІ для подразделений компании
- Построение Х-матриц 2-го и 3-го уровня

- Оценка рисков по стандарту FMEA
- Создание паспорта проекта организационного развития
- Препятствия в процессах организационного развития. Негативные факторы, сопровождающие процессы организационного развития
- Причины сопротивления изменениям. Виды организационной инерции, препятствующей процессам развития. Ситуации возникновения мощного сопротивления организационным изменениям
- Факторы повышения и снижения готовности персонала к мероприятиям орг. развития
- Построение матрицы готовности персонала к организационному развитию
- Методы борьбы с сопротивлением организационным изменениям
- Уровни глубины вмешательства в текущую деятельность организации
- Построение матрицы готовности персонала
- Построение системы мониторинга хода выполнения работ по проекту

Практикум: кейс «Разработка и развертывание проекта организационного развития»

## **День 4**

### **Управление деятельностью подразделений организационного развития**

#### **Планирование деятельности подразделений организационного развития**

- Горизонты планирования, источники постановки задач, инициаторы проектов изменений для подразделений организационного развития

#### **Организация работы подразделения по организационному развитию**

- Варианты организационного построения подразделений директора по организационному развитию
- Задачи, решаемые подразделениями
- Бюджетирование выполнения задач
- Управление проектными рисками. Выполнение работ собственными силами или с привлечением внешних консультантов. Достоинства и недостатки

#### **Практические инструменты организационного развития**

- Содержание подходов реализации изменений «Последовательные улучшения», «Коренная реконструкция. Реинжиниринг»
- Проекты реализации изменений: этапы, содержания работ, анализ инструментов. Примеры проектов ведущих компаний по реализации изменений
- Анализ моделей улучшения бизнес-процессов ведущих зарубежных и российских компаний

Практикум: «Разработка системы коммуникаций для проекта по организационному развитию».

Анализ подхода компании Toyota к развитию системы коммуникаций при управлении проектами изменений»

### **Описание (моделирование) бизнес-процессов**

- Зачем, как и какие описывать бизнес-процессы
- Цели, задачи, описания бизнес-процессов
- Примеры программных продуктов, используемых для описания бизнес-процессов (Business Studio, QPR...)
- Анализ методики описания, регламентации и аудита бизнес-процесса
- Организация проекта по описанию бизнес-процессов компании (цели, команда, риски, структура работ, управление проектом)

Практикум: «Анализ нотаций для описания бизнес-процессов компаний слушателей. Анализ моделей описания бизнес-процессов. Моделирование отдельных процессов»

### **Регламентация деятельности компании**

- Типы документов в компании
- Какие документы в зоне ответственности директора по организационному развитию
- Регламенты основных процессов, регламенты бизнес-процессов нижних уровней
- Структурные регламенты. Примеры регламентирующих документов
- Актуализация регламентов
- Организация контроля исполнения регламентов

Практикум:

- «Проведение анализа пакета нормативно-регламентирующих документов»
- «Разработка стандартизированной операционной процедуры (СОП)»
- «Регламентация закупок на базе подхода Supply Chain Management (SCM)»

## **День 5**

### **Практические инструменты организационного развития**

#### **Организация аудита**

- Зачем нужен аудит
- Стандарты, регламентирующие проведение аудита
- Примеры организации аудита

#### **Оптимизация бизнес-процессов компании**

- Классификация проблемности бизнес-процессов
- Задача оптимизации бизнес-процесса (показатели процессов, критерии оптимизации)
- Направления оптимизации бизнес-процессов (улучшение, бенчмаркинг, реинжиниринг)
- Оптимизация основных бизнес-процессов, сквозных бизнес-процессов, бизнес-процессов нижних уровней
- Методология компании Deloitte — увеличение стоимости компании, примеры проектов
- Подход компании Toyota к оптимизации бизнес-процессов
- Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

Практикум:

- «Анализ применимости подходов и методов оптимизации бизнес-процессов в компаниях слушателей»
- «Организация проекта „Активизация продаж“»
- «Организация проекта „Снижение затрат“»
- «Организация проектов «Снижение потерь на базе подхода „Бережливое производство“, „Бережливое производство в офисе“»

### **Оптимизация организационной структуры**

- Организационно-функциональная модель компании
- Функциональный дизайн подразделений, матрицы ответственности, матрицы взаимодействия
- Распределение ответственности за бизнес-процессы, функционал подразделений

Практикум: «Анализ процесса продаж, распределение задач, функционала, зон ответственности между службами маркетинга, продаж, рекламы, клиентского сервиса»

### **Управление эффективностью персонала**

- Системный подход к решению задач управления эффективностью персонала
- Компоненты системы Business Performance Management (BPM)
- Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) при планировании и контроле реализации стратегических инициатив компании
- Принципы и подходы разработки KPI
- Карты эффективности персонала
- Организация проекта по разработке и внедрению KPI
- Регламентация процесса постановки целей и оценки KPI

Практикум:

- «Разработка показателей KPI для ключевых подразделений слушателей»
  - «Анализ регламента постановки целей и оценки достижений персонала на базе KPI»
-

# Стоимость участия

Стоимость участия в семинаре составляет **55900 руб.** с учетом всех налогов.

## В стоимость обучения входит:

- Комплект авторских материалов
  - Кофе-паузы
  - [Сертификат Moscow Business School](#)
  - [Удостоверение о повышении квалификации\\*](#)
  - [Диплом о профессиональной переподготовке\\*\\*](#)
- 

## Преподаватели семинара

- **Набоков Анатолий Борисович**

Кандидат технических наук, старший научный сотрудник, эксперт в области стратегического управления, оптимизации бизнес-процессов, организационного развития, разработки систем мотивации на базе KPI

- **Стюхин Дмитрий Александрович**

Эксперт-практик в области построения, внедрения и оценки производственных систем устойчивого развития

- **Шишкина Ирина Сергеевна**

Эксперт-практик в области процессного и проектного управления, HR-бизнес-партнер, разработчик интеллектуальных продуктов