Moscow Business School

Операционная эффективность и организационное развитие: управление изменениями в условиях неопределённости

Формат обучения: Очно

Срок обучения: 5 дней

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Дата начала: 25.01.2027

Место проведения: Ленинский проспект, д. 38А, город Москва

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Современные требования к управлению компанией (предприятием) в современных условиях. Проблемы управления в условиях рыночной неопределенности

- Определение операционной эффективности
- Несоответствие системы управления рыночным условиям, влияние несоответствия на операционную эффективность
- Что изменять в компании при изменении рыночной среды (внешней и внутренней среды)?
- Необходимость изменений на различных уровнях управления
- Инициаторы, триггеры преобразований (изменений) системы управления
- Методы изменений. Системность изменений

Цели, задачи организационного развития в современных условиях

- Анализ проблемных вопросов организационного развития и подходов для их решения на примере ведущих мировых и

российских компаний
- Системный подход к организационному развитию компании
- Цели, объекты управления организационного развития
- Бизнес — модель компании. Компоненты системы Business Performance Management (BPM)
- Примеры бизнес - моделей
- Основные показатели операционной эффективности компании
- Драйверы повышения операционной эффективности

Практикум: «Анализ драйверов и возможных инициатив повышения операционной эффективности компании»

Практикум: «Анализ проектов, направленных на эффективное использование активов, повышение управляемости компании»

- Бережливое управление. Про активное управление. Активное управление. Реактивное управление
- Рыночные требования к функционалу, компетенциям директора по организационному развитию

Анализ зон ответственности директора по организационному развитию

Задачи стратегического управления в зоне ответственности директора по организационному развитию

- Модель стратегических бизнес-процессов
- Концепция Balance Scorecard (BSC). Организация планирования и контроля стратегических инициатив
- Обеспечение соответствия процессной системы, организационно-функциональной структуры стратегическим целям компании

Практикум: «Анализ примеров сбалансированных целей верхнего уровня в соответствии с рекомендациями концепции BSC»

Задачи директора по организационному развитию в области управления бизнес и производственных процессов

- Процессное управление. Организация управления процессной моделью компании
- Примеры процессных моделей зарубежных и российских компаний
- Практика использования международного стандарта ИСО 9001-2015 в зоне ответственности директора по организационному развитию
- Управление процессами. Результативность и эффективность процессов
- Особенности оптимизации основных и вспомогательных процессов, бизнес и производственных процессов

Практикум: «Анализ основных процессов своих компаний. Определение показателей результативности и эффективности процессов (на материалах участников)»

Задачи директора по организационному развитию в области функционального управления, совершенствования организационной структуры компании

- Функциональное управление. Достоинства и недостатки
- Организационное проектирование
- Типы структур управления компанией
- Функционально – бюджетная модель управления
- Функционально — процессная модель управления

Практикум: «Анализ функциональной модели подразделения»

- Совершенствование организационной структуры компании

Задачи директора по организационному развитию в области регламентации и стандартизации деятельности компании

- Необходимость регламентации и стандартизации

Задачи директора по организационному развитию по управлению

изменениями системы управления компании

- Проектный офис. Управление проектами изменений
- 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

День 2

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
- Бюджетирование выполнения задач
- Управление проектными рисками. Выполнение работ собственными силами или с привлечением внешних консультантов. Достоинства и недостатки

Практические инструменты организационного развития

Разработка организационно – функциональных структур (моделей) компании

- Основные процессы формирования организационной структуры
- Организационное проектирование на базе функционального подхода
- Функциональные модели подразделений. Матрицы

ответственности. Матрицы взаимодействия. Матрицы документооборота
- Инструменты повышения эффективности подразделений
- Оптимизация численности персонала. Драйверы численности персонала. Применение продуктового подхода для оптимизации численности персонала
- Повышение эффективности меж функционального взаимодействия подразделений

Совершенствование организационной структуры компании

- Практикум «Организация проекта по оптимизации организационной структуры компании»:

- Цели проекта оптимизации
- Диагностика текущей структуры
- Разработка новой модели организационной структуры, уровней управления, моделей подразделений, моделей взаимодействия, системы метрик, функциональных KPI
- Внедрение новой модели. Положения, ДИ, НРД
- Тестирование новой модели

- Практикум «Разработка функциональной модели своего подразделения, закрепление зон ответственности, разработка функциональных KPI»
- Практикум «Применение функционально – продуктового подхода для оптимизации численности персонала»

День 3

Процессное управление. Организация управления процессной моделью компании

- Процессный подход управления бизнесом. Цели, возможности, недостатки, риски
- Модели развития процессного управления. Анализ уровней модели зрелости процессов CMMI (Capability Maturity Model Integration)

- Использование методологии BPM (Business Process Management), PDCA (Plan-Do-Check-Act), DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), Lean (Бережливое производство), RPA (Robotic Process Automation) в моделях процессного управления
- Основные типы проектов в области процессного управления
- Ключевые этапы проектов внедрения процессного управления:

- Этап 1: Описание (моделирование) процессов (Define)
- Этап 2: Анализ процессов (Measure, Analyze)
- Этап 3: Разработка улучшений (Improve)
- Этап 4: Внедрение и автоматизация (Do)
- Этап 5: Мониторинг и контроль (Check, Control)

Описание (моделирование), регламентация процессной модели (процессов)

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

Практикум: «Анализ нотаций для описания процессов компаний участников. Назначение нотаций»

- Моделирование отдельных процессов

Практикум: «Моделирование процесса УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ»

- Методология SIPOC

Практикум: «Моделирование процесса ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА на базе SIPOC»

Регламентация процессов

- Регламенты основных процессов, регламенты процессов нижних уровней
- Контроль исполнения регламентов

Практикум: кейс «Анализа процессного регламента верхнего уровня»

Практикум: кейс «Разработка стандартизированной операционной процедуры (СОП)»

Определение и оценка метрик процессов. Оценка стоимости процессов

- Категории метрик. Метрики стоимости, времени, качества, производительности, результативности эффективности процессов

Практикум: «Оценка результативности и эффективности процессов»

- Ключевые ошибки оценки метрик процесса
- Cost-analysis. Расчет стоимости процесса с использованием продуктового подхода

Практикум: «Моделирование и оценка стоимости процесса ПОИСК, НАЙМ, АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

День 4

Улучшение, оптимизация, реинжиниринг процессов

- Триггеры изменений. На основании какой информации, документов принимается решение об изменениях бизнес — модели компании?
- Улучшение, оптимизация, реинжиниринг процессов – в чем отличие подходов:

- Методология улучшений процессов. Инструменты последовательных улучшений процессов
- Методология оптимизации процессов. Какие процессы

необходимо оптимизировать в первую очередь?

- Оптимизация бизнес и производственных процессов. По каким показателям необходимо оптимизировать процессы?
- До какого уровня нужно оптимизировать процессы? Кто обозначит предел?
- Какие подразделения, в каких документах определяют процессы для оптимизации?
- Критичные процессы. Как определить критичные процессы?
- Задача оптимизации процесса (показатели процесса, критерии оптимизации)
- Оптимизация основных процессов, сквозных процессов, процессов нижних уровней
- Командные методики решения проблем: 8D, SIX SIGMA

Практикум: кейс «Примеры оптимизации процессов по стоимости»

Практикум: кейс «Примеры оптимизации процессов по скорости, по времени»

Практикум: кейс «Примеры оптимизации процессов по качеству»

Практикум: кейс «Примеры оптимизации процессов по рискам»

o Реинжиниринг процессов. Примеры реинжиниринга процессов

Практикум: «Реинжиниринг процесса с использованием функционально – процессной модели»

Применение инструментов бережливого производства в целях оптимизации процессов и минимизации потерь

- Принципы бережливого производства
- Анализ инструментов бережливого производство
- Система постоянных улучшений Кайдзен
- Управление потоком создания ценности
- Система организации и рационализации рабочих мест 5S на производстве и в офисе
- Система всеобщего обслуживания оборудования (Всеобщая

Эксплуатационная Система) — TPM
- Использование концепции Enterprise Asset Management (EAM) в целях эффективного использования активов (оборудования, транспортных средств) предприятия
- Потери, подходы минимизации потерь

Классификация видов потерь Toyota Production System

- Потери из-за перепроизводства
- Потери времени из-за ожидания
- Потери при ненужной транспортировке
- Потери из-за лишних этапов обработки
- Потери из-за лишних запасов
- Потери из-за ненужных перемещений
- Потери из-за выпуска дефектной продукции
- Нереализованный творческий потенциал персонала

Классификатор процессных финансовых, временных потерь, потерь качества, потерь из за непредотвращенных рисков

- Где и как искать потери? Элементы объектов улучшений: операции (работы), трудоемкость, материалы (энергия, топливо, ТМЦ), оборудование, численность персонала

Практикум: » Поиск потерь в зонах ответственности своих подразделений, (на материалах участников). Поиск решений, направленных на минимизацию потерь»

- Инструменты минимизации потерь
- Нормирование инструмент минимизации потерь

Практикум: «Применение нормирования в целях минимизации потерь»

Опыт зарубежных и российских компаний по внедрению проектов «Бережливое производство»

- Внедрение проекта «Бережливое производство» в

транспортных подразделениях. Примеры внедрения зарубежных и российских компаний
- Внедрение проекта «Бережливое производство» в ремонтных подразделениях. Примеры внедрения зарубежных и российских компаний
- Внедрение проекта «Бережливое производство» в офисе

День 5

Аудит процессной модели компании

- Организация аудита процессной модели компании
- Зачем нужен аудит? Какие подразделения должны участвовать в аудите?
- Цели, объекты, субъекты аудита. Планирование аудита, подготовка аудита
- Стандарты, регламентирующие проведение аудита
- Что искать в процессе аудита? Примеры организации аудита

Практикум: «Разработка целей, объектов аудита для различных подразделений слушателей»

Управление эффективностью персонала. Практика разработки системы KPI

- Системный подход к решению задач управления эффективностью персонала
- Структура компенсационного пакета. Материальная и не материальная мотивация
- Применение целевого управления для повышения эффективности персонала
- Стратегические, операционные, проектные цели. Цели подразделений, личные цели
- Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) при планировании и контроле реализации стратегических инициатив компании
- Принципы и подходы разработки KPI
- Функциональные, процессные, проектные KPI. Какие лучше?

- Карты эффективности персонала
- Организация проекта по разработке и внедрению KPI

Практикум: «Разработка показателей KPI для ключевых подразделений участников»

Практикум: «Разработка программы удержания персонала»

Разработка комплексной программы изменений

- Цели программы изменений, целевые показатели
- Примеры программ изменений

Практикум: «Разработка комплексной программы оптимизации затрат, оптимизации бизнес и производственных процессов, минимизации потерь»

Практикум: «Разработка программы митигации рисков для комплексной программы»

Практикум: «Разработка программы мотивации персонала за выполнение целевых показателей комплексной программы»

Подведение итогов семинара. Разработка плана инициатив, направленных на повышение операционной эффективности компаний участников