

## Директор по организационному развитию. Управление операционной эффективностью компании

В процессе обучения на курсе слушатели познакомятся с инструментами оптимизации бизнес – модели компании, научатся разрабатывать комплексные программы оптимизации затрат, процессов, минимизации потерь, разработают план инициатив, направленный на повышение операционной эффективности своих компаний.

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 4 дня

**Продолжительность обучения:** 32 часа

**Место проведения:** г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 32 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

### Для кого предназначен

Руководителей компаний, директоров по организационному развитию, исполнительных директоров, руководителей департамента, дирекции, службы, центра, отвечающих за одну или несколько задач организационного развития, руководителей проектов, занимающихся организационным развитием.

### Особенности программы

В современных условиях лидеры рынка пытаются изменяться вместе или быстрее рынка. Что изменять компании в современных условиях – цели, организационную структуру, функционал подразделений процессы, сокращать статьи затрат или персонал? Что такое бизнес - модель компании, какие элементы этой модели, кто ее должен разрабатывать, как связаны цели компании, функционал подразделений, процессы, система мотивации на базе KPI слушатели узнают на курсе.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

## Программа обучения

День-1.

### **Задачи организационного развития.**

- Анализ проблемных вопросов организационного развития и-подходов для их-решения.
- Цели, задачи организационного развития компании.
- Объект управления организационного развития.
- Определение, компоненты бизнес— модели компании.
- Операционная эффективность. Основные показатели операционной эффективности компании.
- Драйверы повышения операционной эффективности.
- Рыночные требования к-функционалу, компетенциям директора по-организационному развитию.
- Системный подход к-организационному развитию компании.

**Практикум:** Анализ драйверов и-возможных инициатив повышения операционной эффективности компании.

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

- Вопросы стратегического развития в-зоне ответственности директора по-организационному развитию.
- Анализ соответствия функционально— процессной системы, организационно— функциональной структуры, системы управления процессами стратегическим целям компании.
- Модель стратегических бизнес— процессов. Анализ применимости модели в-компаниях слушателей.
- Концепция Balance Scorecard (BSC).

**Практикум:** Анализ примера дерева сбалансированных целей верхнего уровня в-соответствии с-рекомендациями концепции BSC.

### **Совершенствование организационной структуры компании.**

- Задачи директора по-организационному развитию в-области совершенствования организационной структуры компании.
- Основные процессы формирования организационной структуры.
- Функциональные модели (функциональные колодцы) подразделений.

**Практикум:** Разработка функциональной модели подразделения.

- Инструменты повышения эффективности подразделений.

**Практикум:** Организация проекта оптимизации функциональных моделей подразделений. Повышение эффективности подразделений.

- Организационное проектирование на-базе функционального и-процессного подходов.
- Функционально— процессное моделирование.

### **День-2.**

#### **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.

**Практикум:** Разработка системы коммуникаций для проекта по-организационному развитию.

#### **Внедрение процессного подхода в-компании.**

- Задачи директора по-организационному развитию в-области управления процессами компании.
- Примеры процессных моделей зарубежных и-российских компаний.
- Практика использования международного стандарта ИСО 9001-2015-в зоне ответственности директора по-организационному развитию.
- Управление бизнес— процессами. Результативность и-эффективность бизнес— процессов.

**Практикум:** Примеры оценки результативности и-эффективности выбранных процессов.

- Управление циклом стандартизации процессов: описание, регламентация, аудит, оптимизация процессов.

**Описание (моделирование) процессов.**

- Зачем, как и-какие описывать процессы.
- Цели, задачи описания бизнес производственных процессов.
- Примеры программных продуктов, используемых для описания процессов (Business Studio, QPR).
- Анализ методики описания, регламентации и-аудита бизнес— процесса.
- Организация проекта по-описанию 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:** Слушатели проведут анализ пакета нормативно— регламентирующих документов.

**Практикум:** Разработка стандартизированной операционной процедуры (СОП).

**День-3.**

**Практические инструменты организационного развития.**

**Организация аудита системы управления.**

- Зачем нужен аудит.
- Стандарты, регламентирующие проведение аудита.
- Объекты, субъекты, инструменты проведения аудита.

**Практикум:** Примеры планирование, организации и-контроля выполнения аудита.

**Оптимизация процессов компании. Реинжиниринг.**

- Направления оптимизации процессов: улучшение, бенчмаркинг, реинжиниринг.
- Классификация проблемности (критичности) процессов. Какие процессы оптимизировать в-первую очередь?
- Выбор критериев, по-которым оптимизируются процессы (критерии оптимизации).
- Оптимизация основных и-обеспечивающих процессов. В-чем разница подходов оптимизации основных и-обеспечивающих процессов.
- Аутсорсинг и-Инсорсинг.
- Командные методики решения проблем. SIX-SIGMA, 8D, кайдзен.
- Подход компании Toyota к-оптимизации процессов.

**Практикум:** Примеры оптимизации процессов по-стоимости.

**Практикум:** Примеры оптимизации процессов по-скорости, по-времени.

**Практикум:** Примеры оптимизации процессов по-качеству.

**Практикум:** Примеры оптимизации процессов по-рискам.

**День-4.**

**Применение инструментов бережливого производства для оптимизации процессов.**

- Анализ инструментов бережливого производство.
- Принципы бережливого производства. Поток создания ценности. Принцип минимизации потерь.
- Подход компании Toyota к-оптимизации процессов, снижению 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;
- где и как искать потери? Элементы объектов улучшений: операции (работы), трудоемкость, материалы (энергия, топливо, ТМЦ), оборудование, численность персонала.

**Практикум:** Слушатели приведут примеры видов потерь на участках своих подразделений, а также выполнят ориентировочную стоимостную оценку этих потерь

- Инструменты минимизации потерь.
- Нормирование инструмент минимизации потерь.

**Практикум:** Применение нормирования в целях минимизации потерь.

- Комплексные программы оптимизации затрат, оптимизации процессов, минимизации потерь (бережливое производство).

**Практикум:** Разработка предварительного плана проекта по-описанию, регламентации и-оптимизации производственных и-бизнес— процессов.

#### **Управление эффективностью персонала.**

- Системный подход к-решению задач управления эффективностью персонала.
- Применение целевого управления для повышения эффективности персонала.
- Виды целей. 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 слушателей.

**Практикум:** Способы оптимизации ФОТ (оптимизации численности персонала).

**Подведение итогов курса. Разработка плана инициатив, направленных на-повышение операционной эффективности компаний слушателей.**

## Преподаватели

### НАБОКОВ Анатолий Борисович

Эксперт в области стратегического управления, оптимизации бизнес – процессов, реинжиниринга, управления ремонтами (ТОИР), рисками, разработки KPI и управления проектами, а также бережливого производства.

#### **Профессиональный опыт:**

Кандидат технических наук, преподаватель Института переподготовки и повышения квалификации МГУ имени М.В. Ломоносова, Высшей Школы Экономики, Института повышения квалификации (ИКТ), Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Опыт руководства проектами по разработке, управлению, оптимизации бизнес систем, сложных систем – более 20 лет в государственных, коммерческих структурах. Сертификат BSI (British Standards Institution) BS ISO 55 001:2014 Requirements of Asset Management.

Среди компаний: Вимм-Билль-Данн, Газпром Нефть, Гедион Рихтер-Рус, Еврохим, Иннова, КазахАлтын, Московский Ювелирный Завод, Норильский никель, НОРДЕА БАНК, ПЕПСИ, ПОЛИМЕТАЛЛ, РОСАТОМ, РОСНЕФТЬ, СБЕРБАНК, Техносерв и др.