



Как организационный дизайн меняет правила игры



CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+

человек прошли обучение
за последние 30 лет



Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ

Обучение для HR-профессионалов: международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR Директоров, HRBP и L&D

Развитие управленческих
и лидерских навыков

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

Команда экспертов CBSD



Ольга Симакова

Тренер-эксперт, консультант по системам поощрения, GRP

Более 15 лет опыта в C&B и управлении персоналом. Эксперт в области построения TR, Organizational Development стратегии, внедрения и администрирования системы грейдов. GRP тренер CBSD. Автор методологии построения системы грейдов «9Ф».



Татьяна Петренко

Тренер-методолог, эксперт по управлению персоналом, GRP

20 лет опыта в управлении HR. Эксперт-практик в области организационного развития, создания команд, построения систем вознаграждения и управления эффективностью, управления и оптимизации затрат на персонал. Тренер GRP и HR-программ. Автор методологии построения системы грейдов «9Ф».

Организационное проектирование

Организация - совокупность видов деятельности, процессов, взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей в рамках достижения общих целей посредством совместной деятельности.



Постановка целей | Найди лишнее 🔍

ФинТех-Сервис – растущая компания на рынке IT-решений для банковского сектора. В компании 200 сотрудников, работающих в классической иерархической модели. Выпускают в год 1-2 модели. Сейчас рынок требует большей скорости и гибкости, чтобы быть конкурентным.

Задача – Успешно внедрить гибкую методологию (Agile/ Scrum) для повышения эффективности и скорости вывода продукта на рынок.

1 Цели

1. Сократить операционные расходы на разработку на 20%
2. Увеличить скорость вывода новых функций и исправлений для клиентов
3. Повысить прозрачность процессов разработки для всех участников и стейкхолдеров
4. Улучшить качество продукта и удовлетворить клиентов за счет более частой обратной связи

2 Результаты

1. Количество строк кода, написанных каждым разработчиком в день, увеличилось на 35%
2. Команды стали более самостоятельными и кросс-функциональными, способными принимать решения
3. Стейкхолдеры понимают что ждать от каждой итерации процесса планирования
4. Клиенты стали чаще и позитивнее отзываться о продукте из-за быстрого устранения багов и учета их пожеланий



Постановка целей | Найди лишнее 🔍

ФинТех-Сервис – растущая компания на рынке IT-решений для банковского сектора. В компании 200 сотрудников, работающих в классической иерархической модели. Выпускают в год 1-2 модели. Сейчас рынок требует большей скорости и гибкости, что бы быть конкурентным.

Задача – Успешно внедрить гибкую методологию (Agile/ Scrum) для повышения эффективности и скорости вывода продукта на рынок.

1 Цели

1. **Сократить операционные расходы на разработку на 20%** ❌
2. Увеличить скорость вывода новых функций и исправлений для клиентов
3. Повысить прозрачность процессов разработки для всех участников и стейкхолдеров
4. Улучшить качество продукта и удовлетворить клиентов за счет более частой обратной связи

2 Результаты

1. **Количество строк кода, написанных каждым разработчиком в день, увеличилось на 35%** ❌
2. Команды стали более самостоятельными и кросс-функциональными, способными принимать решения
3. Стейкхолдеры понимают что ждать от каждой итерации процесса планирования
4. Клиенты стали чаще и позитивнее отзываться о продукте из-за быстрого устранения багов и учета их пожеланий



1. Введение в организационное проектирование

Сформулировать бизнес-запрос и увязать с целями и результатами изменений

- 1 Определение организационного проектирования
- 2 Значение организационного проектирования для бизнеса
- 3 Цели и задачи организационного проектирования
- 4 Системный подход
- 5 Влияние стратегического управления на организационное проектирование
- 6 Модели организационного проектирования

Анализ текущей организационной структуры.

Найди лишнее 🔍

Компания Вектор – крупный розничный ритейл с устоявшейся иерархической структурой, решила перейти на более гибкую клиентоориентированную модель.

Задача – Перейти на матричную структуру. Утвердить план перехода на новую структуру.

План

1. Провести детальную презентацию для всех сотрудников о преимуществах новой структуры, с конкретными KPI и планом на год вперёд, чтобы минимизировать неопределенность.
2. Создать несколько кросс-функциональных пилотных команд для апробации новых принципов работы на ограниченном количестве проектов перед масштабированием.
3. Назначить ответственных за каждое направление изменений из числа топ-менеджеров, наделив их полномочиями и ресурсами для реализации плана.
4. Внедрить новую систему мотивации, которая будет жёстко привязана к выполнению плана изменений и достижению операционных показателей в переходный период.
5. Организовать цикл регулярных опросов и фокус-групп для сбора обратной связи от сотрудников всех уровней и оперативной корректировки плана.
6. Провести обязательное обучение для всех сотрудников, посвященное новым процессам, принципам collaboration и работе в матричной системе.



Анализ текущей организационной структуры.

Найди лишнее 🔍

Компания Вектор – крупный розничный ритейл с устоявшейся иерархической структурой, решила перейти на более гибкую клиентоориентированную модель.

Задача – Перейти на матричную структуру. Утвердить план перехода на новую структуру

План

1. Провести детальную презентацию для всех сотрудников о преимуществах новой структуры, с конкретными KPI и планом на год вперёд, чтобы минимизировать неопределенность.
2. Создать несколько кросс-функциональных пилотных команд для апробации новых принципов работы на ограниченном количестве проектов перед масштабированием.
3. Назначить ответственных за каждое направление изменений из числа топ-менеджеров, наделив их полномочиями и ресурсами для реализации плана.
4. **Внедрить новую систему мотивации, которая будет жёстко привязана к выполнению плана изменений и достижению операционных показателей в переходный период.**
5. Организовать цикл регулярных опросов и фокус-групп для сбора обратной связи от сотрудников всех уровней и оперативной корректировки плана.
6. Провести обязательное обучение для всех сотрудников, посвященное новым процессам, принципам collaboration и работе в матричной системе.



2. Этапы организационного проектирования

Сопоставляем цели и результаты изменений с анализом действующей структуры

- 1 Анализ текущей организационной структуры.
Целостность и интеграция. Гибкость и адаптивность системы
- 2 Определение целей и задач новой структуры
- 3 Разработка новой организационной структуры
- 4 Внедрение изменений и управление процессом трансформации.
Оптимизация по стоимости, по качеству и скорости
- 5 Документация и стандартизация

Инструменты организационного проектирования | Найди менее подходящее 🔍

Компания Альфа – столкнулась с проблемами: частые задержки сборки заказов, путаница в документах между цехами и потерянные клиентские запросы в отделе продаж. Руководство приняло решение детально описать и стандартизировать ключевые сквозные бизнес-процессы.

Задача – Команде предложили три инструмента для описания процессов. Один из них наименее подходит для решения заявленных проблем в данном контексте. Какой именно и почему?

Инструменты и их назначение

1. BPMN (Business Process Model and Notation): Графическая нотация для моделирования бизнес-процессов в виде подробных пошаговых диаграмм потоков работ.
2. Организационная диаграмма (Organizational Chart): Схема, которая отображает иерархическую структуру компании, подчиненность отделов и должностей.
3. SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers): Таблица для высокоуровневого описания процесса, определяющая его ключевые элементы: поставщиков, входы, процесс, выходы и клиентов.



Инструменты организационного проектирования | Найди менее подходящее 🔍

Компания Альфа – столкнулась с проблемами: частые задержки сборки заказов, путаница в документах между цехами и потерянные клиентские запросы в отделе продаж. Руководство приняло решение детально описать и стандартизировать ключевые сквозные бизнес-процессы.

Задача – Команде предложили три инструмента для описания процессов. Один из них наименее подходит для решения заявленных проблем в данном контексте. Какой именно и почему?

Инструменты и их назначение

1. BPMN (Business Process Model and Notation): Графическая нотация для моделирования бизнес-процессов в виде подробных пошаговых диаграмм потоков работ.
2. **Организационная диаграмма (Organizational Chart): Схема, которая отображает иерархическую структуру компании, подчиненность отделов и должностей.** ❌
3. SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers): Таблица для высокоуровневого описания процесса, определяющая его ключевые элементы: поставщиков, входы, процесс, выходы и клиентов.



3. Методы и инструменты организационного проектирования

Анализ действующей структуры проводится с использованием инструментов визуализации, бизнес-проектирования, стандартизации и бенчмаркинга

1

Технологии и инструменты проектирования: SWOT-анализ, диаграммы процессов, метод бизнес-моделирования, аудит мнений

2

Применение матрицы RACI в ресурсной модели

3

Роль экономических моделей и информационных технологий в организационном проектировании

Изменение организационной структуры.

Найди недостающий элемент 🔍

В компании «ИнТехПром» в рамках реструктуризации бизнес-процессов был создан Центр клиентского сервиса (ЦКС), объединивший функции поддержки клиентов из разных департаментов. Один из руководителей среднего звена, Алексей, назначен на новую должность — Руководитель ЦКС. Теперь в его подчинении оказались команды, ранее относящиеся к логистике, выставлению счетов и линии поддержки клиентов. Несмотря на формальное объединение, сотрудники продолжают работать «по-старому», не воспринимая Алексея как лидера, ссылаются на указания бывших руководителей и действуют по разным правилам. Алексей чувствует сопротивление и не знает, с чего начать перестройку.

Задача – Какой элемент организационного проектирования, вероятно, был проработан и внедрён недостаточно эффективно, что привело к такой проблеме?

Элементы организационного проектирования

1. Распределение ролей и зон ответственности в новой структуре
2. Процедуры описания бизнес-процессов (BPMN, SIPOC и др.)
3. Формальные механизмы фиксации KPI и бонусов
4. Техническая интеграция информационных систем между отделами



Изменение организационной структуры.

Найди недостающий элемент 🔍

1. В компании «ИнТехПром» в рамках реструктуризации бизнес-процессов был создан Центр клиентского сервиса (ЦКС), объединивший функции поддержки клиентов из разных департаментов. Один из руководителей среднего звена, Алексей, назначен на новую должность — Руководитель ЦКС. Теперь в его подчинении оказались команды, ранее относящиеся к логистике, выставлению счетов и линии поддержки клиентов. Несмотря на формальное объединение, сотрудники продолжают работать «по-старому», не воспринимая Алексея как лидера, ссылаются на указания бывших руководителей и действуют по разным правилам. Алексей чувствует сопротивление и не знает, с чего начать перестройку.

Задача – Какой элемент организационного проектирования, вероятно, был проработан и внедрён недостаточно эффективно, что привело к такой проблеме?

Элементы организационного проектирования

1. **Распределение ролей и зон ответственности в новой структуре**
2. Процедуры описания бизнес-процессов (BPMN, SIPOC и др.)
3. Формальные механизмы фиксации KPI и бонусов
4. Техническая интеграция информационных систем между отделами



4. Управление изменениями в организационном проектировании

Тщательно планируем изменения и составляем дорожную карту внедрения

1

Темы для практической работы:

- изменение организационной структуры
- оптимизация бизнес-процессов
- создание нового направления
- внедрение новых технологий
- улучшения в управлении человеческим капиталом

2

Направления работы: основные трудности и препятствия при внедрении организационных изменений, управление изменениями и преодоление сопротивления

Трудоемкость процессов | Расчет FTE 🔍



Компания Искра – в отделе обработки заявок изменился процесс. Раньше на обработку одной заявки сотрудник тратил 0.4 часа теперь 0.3 часа. Однако, за счет притока новых клиентов, ежемесячное количество обрабатываемых заявок выросло на 20%. Ранее это количество составляло 500 заявок в месяц.

Задача – Рассчитайте, сколько сотрудников (FTE) теперь необходимо для обработки возросшего объема заявок с новой трудоемкостью. Месячный фонд рабочего времени одного сотрудника составляет 168 часов.

1 Условие

1. 1 заявка 0,4 часа старая трудоемкость
2. 1 заявка 0,3 часа новая трудоемкость
3. План на новый месяц. На 20% выше факта предшествующего месяца
4. Факт предшествующего месяца 500 заявок

2 Расчет FTE. Какой произведен **неверно**

1. Новый объем заявок:
 $500 * 1.2 = 600$ шт.
2. Общая трудоемкость в часах на новый объем:
 $600 \text{ шт.} * 0.3 \text{ ч/шт.} = 180$ часов
3. Требуемое количество FTE: $180 \text{ часов} / 168 \text{ часов} = \sim 1.07$ FTE

1. Экономия времени на одной заявке: $0.4 \text{ ч} - 0.3 \text{ ч} = 0.1 \text{ ч}$
2. Общая экономия в часах в месяц: $500 \text{ шт.} * 0.1 \text{ ч/шт.} = 50$ часов
3. Высвободившееся время можно направить на новый объем:
 $50 \text{ ч} / 0.3 \text{ ч/шт.} = \sim 166$ новых заявок
4. С прежним FTE ($500 \text{ шт.} / (0.4 \text{ ч/шт.} / 168 \text{ ч/мес.}) \approx 1.05$ FTE) мы можем обработать $500 + 166 = 666$ заявок. Так как новый объем (600 шт.) меньше 666 шт., значит, теперь хватит 1.0 FTE.



Трудоемкость процессов | Расчет FTE



Компания Искра – в отделе обработки заявок изменился процесс. Раньше на обработку одной заявки сотрудник тратил 0.4 часа теперь 0.3 часа. Однако, за счет притока новых клиентов, ежемесячное количество обрабатываемых заявок выросло на 20%. Ранее это количество составляло 500 заявок в месяц.

Задача – Рассчитайте, сколько сотрудников (FTE) теперь необходимо для обработки возросшего объема заявок с новой трудоемкостью. Месячный фонд рабочего времени одного сотрудника составляет 168 часов.

1 Условие

1. 1 заявка 0,4 часа старая трудоемкость
2. 1 заявка 0,3 часа новая трудоемкость
3. План на новый месяц. На 20% выше факта предшествующего месяца
4. Факт предшествующего месяца 500 заявок

2 Расчет FTE. Какой произведен **неверно**

1. Новый объем заявок:
 $500 * 1.2 = 600$ шт.
2. Общая трудоемкость в часах на новый объем:
 $600 \text{ шт.} * 0.3 \text{ ч/шт.} = 180$ часов
3. Требуемое количество FTE: $180 \text{ часов} / 168 \text{ часов} = \sim 1.07$ FTE

1. **Экономия времени на одной заявке: $0.4 \text{ ч} - 0.3 \text{ ч} = 0.1 \text{ ч}$**
2. **Общая экономия в часах в месяц: $500 \text{ шт.} * 0.1 \text{ ч/шт.} = 50$ часов**
3. **Высвободившееся время можно направить на новый объем: $50 \text{ ч} / 0.3 \text{ ч/шт.} = \sim 166$ новых заявок**
4. **С прежним FTE ($500 \text{ шт.} / (0.4 \text{ ч/шт.} / 168 \text{ ч/мес.}) \approx 1.05$ FTE) мы можем обработать $500 + 166 = 666$ заявок. Так как новый объем (600 шт.) меньше 666 шт., значит, теперь хватит 1.0 FTE.**



5. Расчет, планирование и управление штатной численностью

Сопоставляем цели и результаты изменений с анализом действующей структуры

- 1 Управление численностью: драйверы влияния и взаимосвязь с организационным проектированием. Виды численности: общая, списочная, среднесписочная и другие
- 2 Модели и методы расчета: нормирование, нормы труда, норма обслуживания, нормы управляемости
- 3 Нормативы труда и численности. Анализ нормативов и определение трудоемкости. Влияние использования искусственного интеллекта на численность
- 4 Расчет нормативной численности. Калькуляторы для расчета. Учет графиков работы
- 5 Учебный кейс

Почему не растёт EBIT?

Определи первый шаг 🔍

Компания «GeoTex» работает в секторе B2B-услуг. У неё стабильный рынок, сильная команда и хорошее качество услуг. Однако уже третий год подряд ключевые финансовые показатели (в частности, EBIT и операционная маржа) не растут, несмотря на рост выручки и штата. Анализ показал:

- управленцы перегружены операционными задачами
- принимаются слишком много мелких решений наверху
- нет чёткой границы между операционной и проектной деятельностью
- растут административные издержки и «вспомогательный персонал»

Задача – Какой аспект организационного развития требует первоочередного пересмотра, чтобы повлиять на эффективность компании?

Варианты аспектов организационного развития

1. Корпоративная академия и внутренняя система обучения
2. Грейды и уровень оплаты труда административного персонала
3. Модель распределения полномочий и уровней принятия решений
4. Визуальная идентичность бренда и tone of voice коммуникации



Почему не растёт EBIT?

Определи первый шаг 🔍

Компания «GeoTex» работает в секторе B2B-услуг. У неё стабильный рынок, сильная команда и хорошее качество услуг. Однако уже третий год подряд ключевые финансовые показатели (в частности, EBIT и операционная маржа) не растут, несмотря на рост выручки и штата. Анализ показал:

- управленцы перегружены операционными задачами
- принимаются слишком много мелких решений наверху
- нет чёткой границы между операционной и проектной деятельностью
- растут административные издержки и «вспомогательный персонал»

Задача – Какой аспект организационного развития требует первоочередного пересмотра, чтобы повлиять на эффективность компании?

Варианты аспектов организационного развития

1. Корпоративная академия и внутренняя система обучения
2. Грейды и уровень оплаты труда административного персонала
3. **Модель распределения полномочий и уровней принятия решений**
4. Визуальная идентичность бренда и tone of voice коммуникации



6. Влияние на эффективность организации

Рассчитываем и обосновываем положительное влияние организационных изменений на общую эффективность работы компании на языке бизнеса

1

Понятие и измерение эффективности

2

Ключевые показатели операционной эффективности компании

3

Методы оценки и анализа эффективности организационных изменений

4

Практический кейс увязка бизнес-модели и ресурсной модели

Имитационное моделирование

Задача – Рассмотрите проблематику компании и заданные цели. Какой фокус для компании предпочтителен

«**ЛогистикПро**» (зрелая компания, занимающаяся грузоперевозками по стране).

- **Проблема:** Маршруты строятся вручную диспетчерами, не оптимальны. Водители часто отклоняются от маршрутов. Нет реального контроля расхода топлива.
- **Цель:** Снизить операционные расходы на топливо и повысить эффективность использования автопарка на 15% в течение года.

«**Сеть городских бутиков «Элиз»**» (розничная торговля одеждой).

- **Проблема:** Часть коллекций закупается с избытком и потом продается с большой скидкой, а на ходовые товары быстро заканчиваются размеры. Это приводит к заморозке денег в неликвидах и потере потенциальной прибыли.
- **Цель:** Улучшить денежный поток и снизить зависимость от кредитных средств для закупки нового товара, повысив оборачиваемость товарных запасов.

1

Быстрый старт

2

Операционная эффективность

3

Финансовая устойчивость



7. Практический кейс.

Имитационное моделирование

Решаем объемный практический кейс, основанный на конкретных примерах.
Компания X с актуальной проблематикой на выбор:

- 1 Компания с нацеленностью на операционную эффективность (Снижение расхода топлива на 12%, увеличение количества рейсов на 1 автомобиль до 18%)
- 2 Компания с нацеленностью на финансовую устойчивость (Снижение уровня неликвидов на 40%, увеличение оборачиваемости товара на 25%, улучшение денежного потока)
- 3 Компания с нацеленностью на быстрорастущий стартап (запуск mvp за 3 месяца привлечение 5000 активных пользователей за месяц)

Дорожная карта тренинга



КАЖДЫЙ ЭТАП СОДЕРЖИТ

Теоретические
основы

Кейсы и примеры
из практики

Практические
расчеты

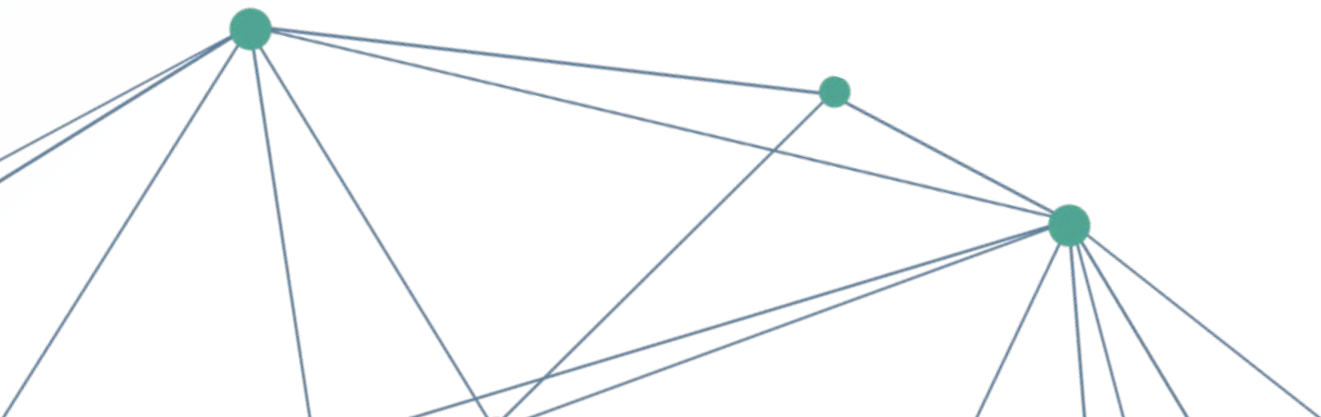
Организационный дизайн и проектирование. Управление численностью

Даты программы: 3 и 5 октября

Продолжительность обучения: 2 дня, 10:00-16:30



Продолжительность



HR-Эффективность: как максимизировать результат вашей команды

Вебинар: 12 сентября, 11:00



Присоединяйтесь
к ТГ каналу CBSD, в котором
делимся новостями, инсайтами,
исследованиями из мира T&D



CBSD
C&B Club

