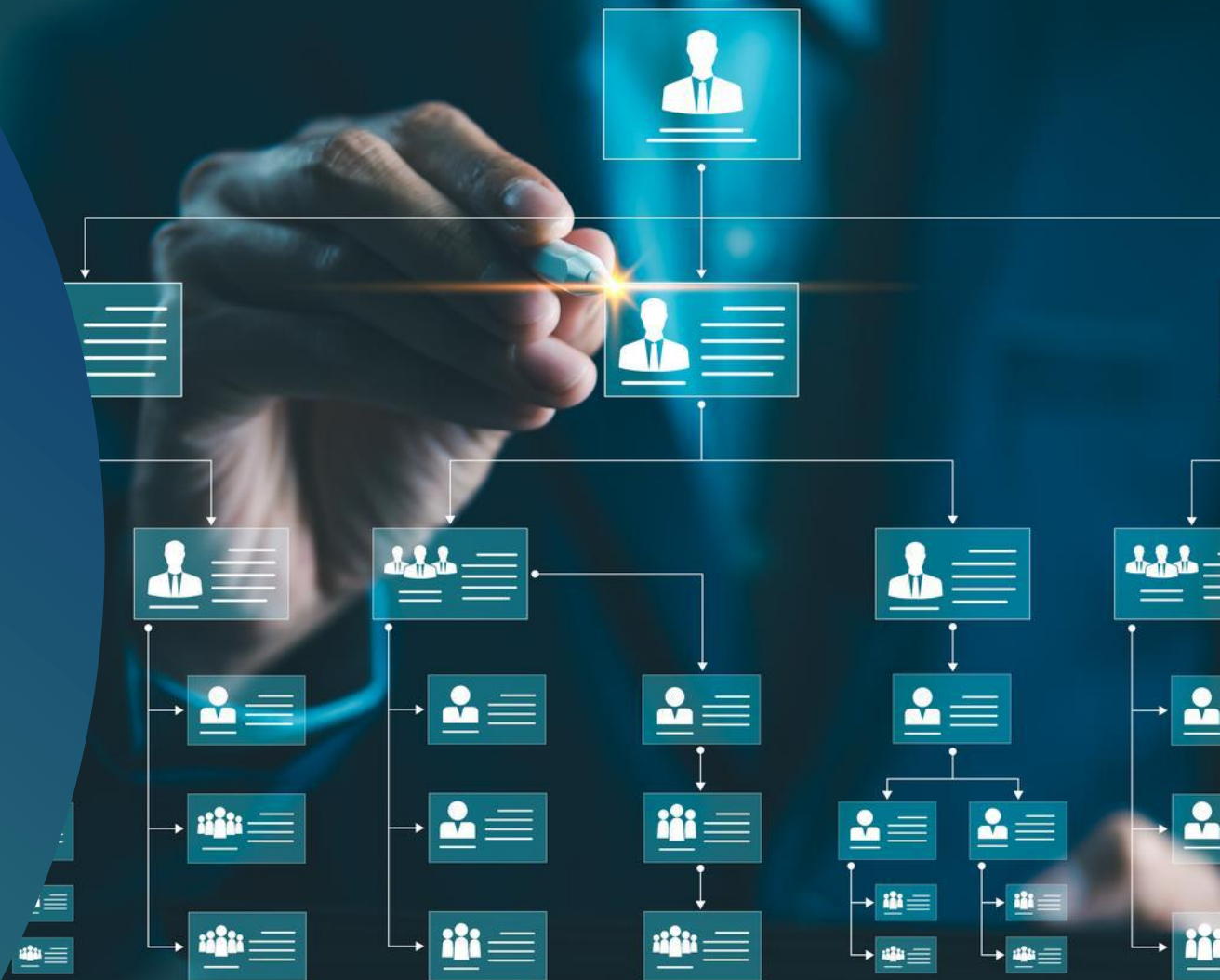




Триада управления

Организационный дизайн —
Эффективность — HR-процессы



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



**Светлана
Олифер**

Исполнительный директор CBSD,
SHRM CP

- Член сообщества ATD
- 18+ лет экспертизы в HR
- Куратор направления HR программ CBSD
- Сертифицированный тренер и фасилитатор
- Ключевые области экспертизы — HR консалтинг, развитие руководителей, стратегические и командные сессии, модульные программы обучения для HR профессионалов



**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 гейдов «9Ф»



**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 гейдов
- GRP тренер CBSD.
- Автор методологии построения системы гейдов «9Ф»

Российская экономика в 2026 году: 7 цифр*

* По данным опроса Центробанка, Росстат, Парламентская газета

№	Показатель	Прогноз 2026	Что это означает
1	Рост ВВП	0,6%	Экономика растет медленно; ключевой фокус бизнеса — не масштабирование любой ценой, а производительность, эффективность и точность стратегического выбора.
2	Инфляция	6,2%	Инфляционное давление сохраняется: бюджеты, цены, зарплатные ожидания и стоимость проектов остаются чувствительными темами.
3	Средняя ключевая ставка	14,5%	Деньги остаются дорогими, поэтому компании будут жестче оценивать окупаемость инвестиций, включая проекты обучения, развития и изменений.
4	Средняя безработица	2,2%	Рынок труда остается крайне напряженным: дефицит людей не снимается, а конкуренция за квалифицированные кадры сохраняется.
5	Фактическая безработица в мае	2,1%	Это уровень около исторического минимума: для HR усиливается значение удержания, внутренней мобильности, карьерных траекторий и развития сотрудников внутри компании.
6	Рост номинальной заработной платы	10,2%	Зарплатное давление сохраняется, поэтому одной индексации недостаточно: важно связывать оплату с вкладом, навыками, результативностью и потенциалом роста.
7	Дефицит консолидированного бюджета	3,2% ВВП	Общий макроконтекст остается ограничительным: бизнесу важно приоритизировать расходы и доказывать эффект инвестиций в развитие.

В 2026 году российская экономика находится в режиме **медленного роста при высоких ограничениях:** дорогие деньги, инфляционное давление и дефицит кадров снижают возможности экстенсивного развития.

Для бизнеса это означает переход от логики «нанять больше людей и запустить больше инициатив» к логике **повышения отдачи от существующих ресурсов.**

Для HR и L&D ключевыми становятся развитие критичных навыков, **внутренняя мобильность, управленческая эффективность и карьерные сети внутри компании.**

Три взаимосвязанные задачи управления: структурные изменения, операционная эффективность и HR-процессы

Компания Спецреагент* — лидер российского рынка специальных реагентов (B2B), крупное производственное предприятие с численностью > 3500 сотрудников и классической функционально-иерархической структурой. Компания находится в фазе зрелости: рыночные позиции устойчивы, но внутренняя управленческая инерция мешает адаптироваться к кадровому дефициту и росту издержек.

**Учебный кейс, основанный на типовых производственных примерах*

Запрос



Повысить управляемость, сократить операционные потери и снизить кадровые риски без существенного роста затрат

> 3500

численность
сотрудников

до 13%

с 18% упала
рентабельность
за полтора года

19%

кадровая
текучесть
ИТР производства

10 лет

не менялась
управленческая
структура, принятие
решений затягивается
до недели

HR процессы

разрознены: оценка
эффективности
и целеполагание —
«слабое звено»

Три зоны **проблем**

Решения принимаются слишком долго

- 7 этапов согласования
- Решения между функциями движутся несколько дней
- Ответственность за сквозной результат размыта
- Подразделения ориентированы на собственные показатели

Организационный дизайн

Растут издержки и снижается маржинальность

- Производственный цикл от заказа до отгрузки — 14 дней
- Простои оборудования — 23%
- Уровень брака — 8%
- Показатели фиксируют результаты, но не выявляют причины потерь

Операционная эффективность

Кадровые потребности бизнеса не обеспечены

- Средний срок закрытия вакансий – 45 дней
- Текучесть среди ИТР – 19%
- Оценка результатов проводится раз в год
- HR-процессы не связаны с бизнес-результатами

HR-процессы

Очевидные **решения** и доступные **инструменты**

Нанять больше сотрудников

Сократит перегрузку и ускорит процессы?

Ввести новые KPI

Показатели направят сотрудников на результат?

Автоматизировать HR-процессы

Цифровая система ускорит подбор, адаптацию и оценку?

Новые сотрудники попадают в ту же неэффективную структуру и увеличивают затраты

Функциональные KPI могут усилить конкуренцию между подразделениями и локальную оптимизацию

Автоматизируется процесс, в котором сохраняются лишние этапы и неясная ответственность

Раскрытие запроса по 3-м направлениям

01

Организационный дизайн

- Анализ текущей организационной структуры. Целостность и интеграция. Гибкость и адаптивность системы
- Пересборка матрицы ответственности, устранение дублирования функций и создание архитектуры под новые рыночные условия



02

Операционная эффективность

Сокращение потерь времени и затрат, повышение качества — без капитальных вложений.



03

HR-процессы

Перестройка подбора, адаптации, удержания и управления результативностью под новую операционную модель.



Взаимосвязь и взаимозависимость



Организационное проектирование

Компания Спецреагент — лидер российского рынка специальных реагентов (B2B), крупное производственное предприятие с численностью > 3500 сотрудников и классической функционально-иерархической структурой. Компания находится в фазе зрелости: рыночные позиции устойчивы, но внутренняя управленческая инерция мешает адаптироваться к кадровому дефициту и росту издержек.



План

Аудит текущей структуры: много иерархических уровней, длительные согласования



Пересмотр модели управления: от жёсткой иерархии к новой архитектуре



Чёткое распределение зон ответственности и полномочий



Проектирование новых ролей под стратегические приоритеты

Какое **решение** вы бы выбрали?

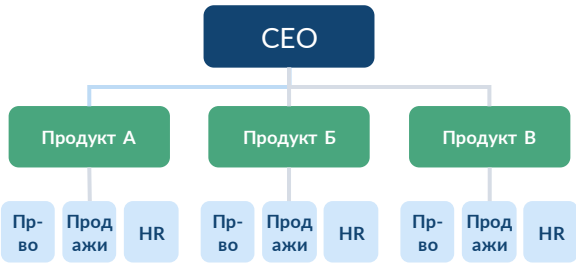
Задача: сократить число согласований, ускорить принятие решений и повысить скорость реакции на изменения заказов.

1. Функциональная структура



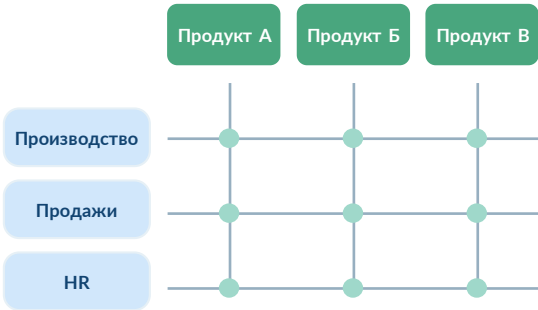
Сохранить действующую модель, уточнив зоны ответственности, регламенты взаимодействия и уровни полномочий.

2. Продуктовая структура



Сформировать продуктовые направления с ответственностью за сквозной результат.

3. Матричная модель



Сохранить функциональные подразделения, дополнив их продуктовой координацией.



Напишите в чат: 1, 2 или 3

Какой вариант вы рекомендуете «Спецрегент»?



Решение — перейти на продуктово-ориентированную структуру.
Продуктовые центры вместо функциональных «башен».

Организационный дизайн | Интерактив

Голосование в чате

01

Сколько этапов согласования типового решения (например, утверждение бюджета на обучение) в вашей компании?

- А) 1–2
- Б) 3–4
- В) 5–7
- Г) >7

Открытый вопрос

02

Назовите одним словом, что больше всего тормозит принятие решений в вашей структуре?



Организационный дизайн | Спецреагент было

Спецреагент — 7 этапов согласований

1

Решение принимается до 5 рабочих дней, структура функциональная — производство не согласуется с коммерческими потребностями в скорости.

Бизнес-запрос: «Срочно повысить скорость реакции на изменения заказов».

2

Факторы медленных решений:

- Ответственность за конечный результат распределена между несколькими функциями
- Подразделения оптимизируют собственную загрузку, а не скорость выполнения заказа

Организационный дизайн | Спецреагент стало

Спецреагент — 2 согласования

1

Продуктовая структура: 2 согласования вместо 7.

Срок принятия решений сократился с 5 дней до 8 часов.

2

Изменения в модели управления

- Единый владелец отвечает за сквозной результат по продуктовому направлению
- Функции работают на общую скорость выполнения заказа, сохраняя профессиональную экспертизу

Организационный дизайн | Проверьте свою компанию

Отметьте вопросы, на которые вы не можете уверенно ответить «да». Это потенциальные зоны диагностики организационной модели.

1. Помогает ли текущая структура компании достижению стратегии и бизнес-задач?
2. Закреплён ли за каждым ключевым бизнес-процессом конкретный руководитель, отвечающий за него от начала до конца?
3. Позволяют ли количество уровней управления и порядок согласований принимать решения в требуемые сроки?
4. Чётко ли разграничены функции между подразделениями без дублирования?

Если ответ «нет» или «не уверен» — это сигнал к пересмотру ответственности, полномочий или логики структуры.

Повышение операционной эффективности

Компания Спецреагент — лидер российского рынка специальных реагентов (B2B), крупное производственное предприятие с численностью > 3500 сотрудников и классической функционально-иерархической структурой. Компания находится в фазе зрелости: рыночные позиции устойчивы, но внутренняя управленческая инерция мешает адаптироваться к кадровому дефициту и росту издержек.



План

Разобрать процесс

Увидеть весь путь заказа и точки задержек



Найти потери

Определить источники простоев, брака и лишних затрат



Настроить управление

Закрепить ответственность и показатели результата



Внедрить улучшения

Быстро протестировать решения и измерить эффект

С чего начать **повышение эффективности?**

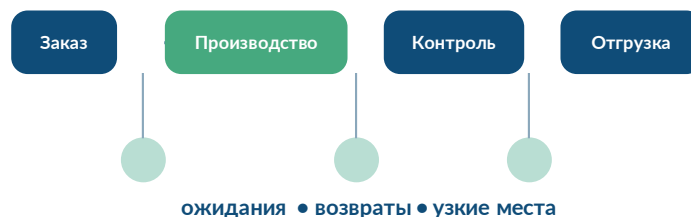
Условия: производственный цикл — 14 дней, простои оборудования — 23%, брак — 8%.
Дополнительные инвестиции в оборудование не предусмотрены.

1. Повысить загрузку оборудования



Пересмотреть производственные планы, сократить простои и усилить контроль выполнения сменных заданий.

2. Оптимизировать сквозной процесс



Проследить весь путь заказа, выявить ожидания, возвраты и узкие места между подразделениями.

3. Ввести сквозные KPI



Связать сроки, качество и затраты с общим результатом и ответственностью руководителей.



Напишите в чат: 1, 2 или 3

Какой вариант вы выбрали бы первым?



Решение — оптимизация сквозного потока создания ценности

(выявить и устранить потери времени, стоимости и качества на всем
пути заказа — от получения до отгрузки)

Операционная эффективность | Интерактив

Голосование в чате

01

Что в ваших процессах сильнее всего увеличивает срок от запроса до результата?

- А) Ожидание решения или согласования
- Б) Передача задачи между подразделениями
- В) Ошибки и переделки
- Г) Перегрузка отдельных участков

Короткий опрос

02

Как вы анализируете эффективность процесса?

- А) По итоговым показателям отдельных подразделений
- Б) По отдельным операциям и участкам
- В) По всему пути от запроса до результата
- Г) Системного анализа пока нет

Операционная эффективность | Спецреагент было

Спецреагент — цикл
от заказа до отгрузки —
14 дней

1

Простои оборудования — 23% времени, брак — 8%, цикл от заказа до отгрузки — 14 дней.

Бизнес-запрос: «Сократить срок выполнения заказа и операционные затраты без дополнительных инвестиций».

2

Направления работы:

- Фокус на локальных планах и показателях отдельных подразделений
- Выявление отклонений после завершения процесса

Операционная эффективность | Спецреагент стало

Спецреагент — цикл от заказа до отгрузки — **11,5 дней**

1

После анализа сквозного процесса и внедрения серии улучшений:

- производственный цикл: 14 → 11,5 дня (–18%);
- простои: 23% → 18% (–5 п.п.);
- брак: 8% → 7% (–1 п.п.).

Экономия — 11% операционных затрат.

2

Направления работы:

- Устранение потерь в каждом звене
- Управление сквозным потоком в реальном времени
- Оперативный контроль сроков, качества и затрат

Операционная эффективность | Проверьте свою систему

Отметьте вопросы, на которые вы не можете уверенно ответить «да». Это приоритетные зоны диагностики системы эффективности.

1. Определены ли для ключевых направлений измеримые цели?
2. Связаны ли показатели подразделений с общими бизнес-результатами компании?
3. Оценивают ли показатели общий результат процесса, а не только работу подразделений?
4. Рассматриваются ли отклонения по ключевым показателям регулярно с принятием конкретных решений?

Если ответ «нет» или «не уверен» — сигнал к пересмотру целей, показателей и управленческого цикла.

HR-процессы в новой операционной модели

В «Спецреагент» создана продуктово-ориентированная структура и определены владельцы продуктовых направлений. Однако HR-практики продолжают работать по прежней функциональной логике и не обеспечивают новые кадровые потребности бизнеса.



Задача

- Обеспечить новую модель необходимыми ролями, компетенциями и управленческими практиками

Критические позиции закрываются медленно

Средний срок подбора — 45 дней. Новые продуктовые направления испытывают дефицит необходимых специалистов

Ключевые сотрудники уходят

Текучесть среди ИТР — 19%. Системная работа с удержанием и преемственностью не выстроена

Управление результативностью не поддерживает изменения

Оценка проводится раз в год, цели сохраняют функциональную направленность, регулярная обратная связь отсутствует

Какое HR-решение позволит быстрее всего поддержать новую модель бизнеса?

Какое **HR-решение** вы бы выбрали?

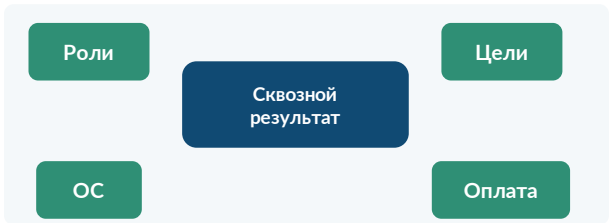
Ситуация: продуктовые направления заданы, но цели, оценка, подбор и развитие остаются в старой функциональной логике

1. Автоматизировать HR-процессы



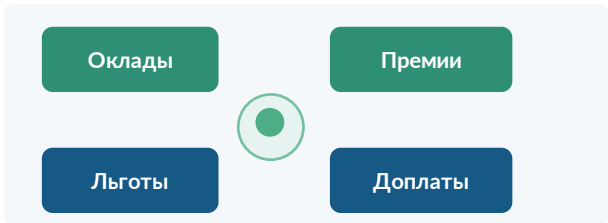
Внедрить HR-систему, КЭДО и цифровые маршруты подбора, адаптации и оценки

2. Перестроить HR-процессы под новую модель



Обновить роли и требования, усилить подбор, связать цели, обратную связь, оценку и вознаграждение со сквозными результатами

3. Повысить зарплату всем ИТР



Пересмотреть оплату критических ролей, расширить льготы и ввести удерживающие доплаты



Напишите в чат: 1, 2 или 3

Что нужно сделать в первую очередь для «Спецрегент»?



Решение — перестроить HR-систему под новую операционную модель: обновить роли и требования, ускорить подбор и адаптацию, выстроить удержание и преемственность, связать управление результативностью с бизнес-целями

HR-процессы | Интерактив

Голосование в чате

01

Что для вас сейчас самый проблемный HR-процесс?

- А) Подбор и закрытие вакансий
- Б) Адаптация и удержание
- В) Оценка и развитие
- Г) Мотивация и привязка к результату

Голосование

02

Что сильнее всего снижает результативность HR-процессов?

- А) Неопределенность ролей и требований
- Б) Несогласованные цели и показатели
- В) Нерегулярная работа руководителей по постановке целей и обратной связи

HR-процессы | Спецреагент было

Текучность среди ИТР —
19%

1

Подбор — 45 дней, текучность среди ИТР — 19%, оценка результативности — раз в год без обратной связи.

Бизнес-запрос: «Ускорить подбор, снизить текучность и перестроить управление результативностью».

2

Основные фокусы работы:

- Администрирование и учет
- Реакция на проблему

HR-процессы | Спецреагент стало

Текучесть среди ИТР —
16%

1

Критические роли уточнены, подбор и адаптация ускорены.

- Скорость подбора — 27 дней (+ 40%),
- текучесть ИТР снизилась до 16% (–3 п.п.),
- годовая оценка заменена регулярным циклом целей, обратной связи и оценки.

2

Фокусы работы:

- подбор, развитие и удержание согласованы с бизнесом
- цели, обратная связь, оценка и вознаграждение поддерживают общий результат

HR-процессы | Проверьте свою систему

Отметьте вопросы, на которые вы не можете уверенно ответить «да». Это приоритетные зоны диагностики HR-системы.

1. Определены ли роли и компетенции, необходимые бизнесу сейчас и в ближайшей перспективе?
2. Согласованы ли подбор, адаптация, развитие и удержание сотрудников с потребностями бизнеса?
3. Получают ли сотрудники понятные цели, регулярную обратную связь и оценку результатов?
4. Определены ли для ключевых HR-процессов ответственные, сроки и показатели результата?

Если ответ «нет» или «не уверен» — это сигнал к пересмотру приоритетов, связей между HR-процессами и системы управления ими.

3Е: от запроса к результату

На примере кейса «Спецреагент»

Совместное изменение структуры, процессов и HR-системы дало эффект на трёх уровнях

Еconomy (экономика)

Сократили ли мы затраты?

- Операционные затраты: **-11%**
- Сокращены **затраты на подбор** вследствие снижения текучести
- **Экономия** достигнута за счёт сокращения потерь в процессах без дополнительных инвестиций в оборудование

Efficiency

(**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**)

Стали ли ключевые процессы быстрее и производительнее?

- Принятие решения: 5 дней → 8 часов
- Цикл от заказа до отгрузки: 14 → 11,5 дня (-18%)
- Срок закрытия вакансий: 45 → 27 дней (-40%)

Effectiveness (результат)

Достигнуты ли необходимые бизнес-результаты??

- Уровень брака: 8% → 7% (-1 п.п.)
- Текучесть среди ИТР: 19% → 16% (-3 п.п.)
- Новая операционная модель закреплена через согласованные роли, цели и HR-процессы

Организационный дизайн

Компания перешла от функциональной разобщенности к управлению продуктовыми потоками.

Что изменилось:

- Сократилось число согласований
- Появились владельцы результата
- Полномочия и ответственность – на одном уровне
- Подразделения начали работать на общий продуктовый результат

Почему результат появился только при **совместном изменении** трех элементов

Операционная эффективность

После изменения ответственности стало возможным управлять сквозным потоком создания ценности.

Что изменилось:

- Выявлены простои и потери
- Запущены кросс-функциональные циклы улучшений
- KPI привязаны к процессу, а не только к подразделению
- Эффекты улучшений оцениваются по срокам, затратам и качеству

HR-процессы

HR-система была перестроена под новую операционную модель.

Что изменилось:

- Роли и требования к сотрудникам обновлены
- Подбор и адаптация ускорены
- Обратная связь стала регулярной
- Оценка и вознаграждение связаны с процессными KPI

Присоединяйтесь к курсам по теме

КУРС

**Организационный дизайн
и проектирование.
Управление численностью**

Даты программы:
3 и 5 октября

Продолжительность обучения:
2 дня, 10:00–17:00

[Подробнее](#)

КУРС

**Управление
эффективностью: бизнес-
планирование и показатели
деятельности**

Даты программы:
28 и 31 октября

Продолжительность обучения:
2 дня, 10:00–17:00

[Подробнее](#)

КУРС

**Эффективность бизнес-
процессов в области
управления персоналом**

Дата программы:
19 ноября

Продолжительность обучения:
1 день, 10:00–17:00

[Подробнее](#)

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



**CBSD
C&B Club**





**Спасибо!
Вопросы?**

