



Евроменеджмент

**Оптимизация организационной структуры
Определение эффективной численности
персонала**



О Компании



Мы нацелены на долгосрочное сотрудничество с нашими Клиентами, что невозможно без высокого качества и результативности выполняемых работ».

Константин Осетров
Генеральный директор ЗАО «Евроменеджмент»

ЗАО «Евроменеджмент» работает на российском рынке консалтинговых услуг с 1995 года

За это время успешно реализовано более 1100 Проектов, из них около 300 аналогичных представленному в данной Презентации.

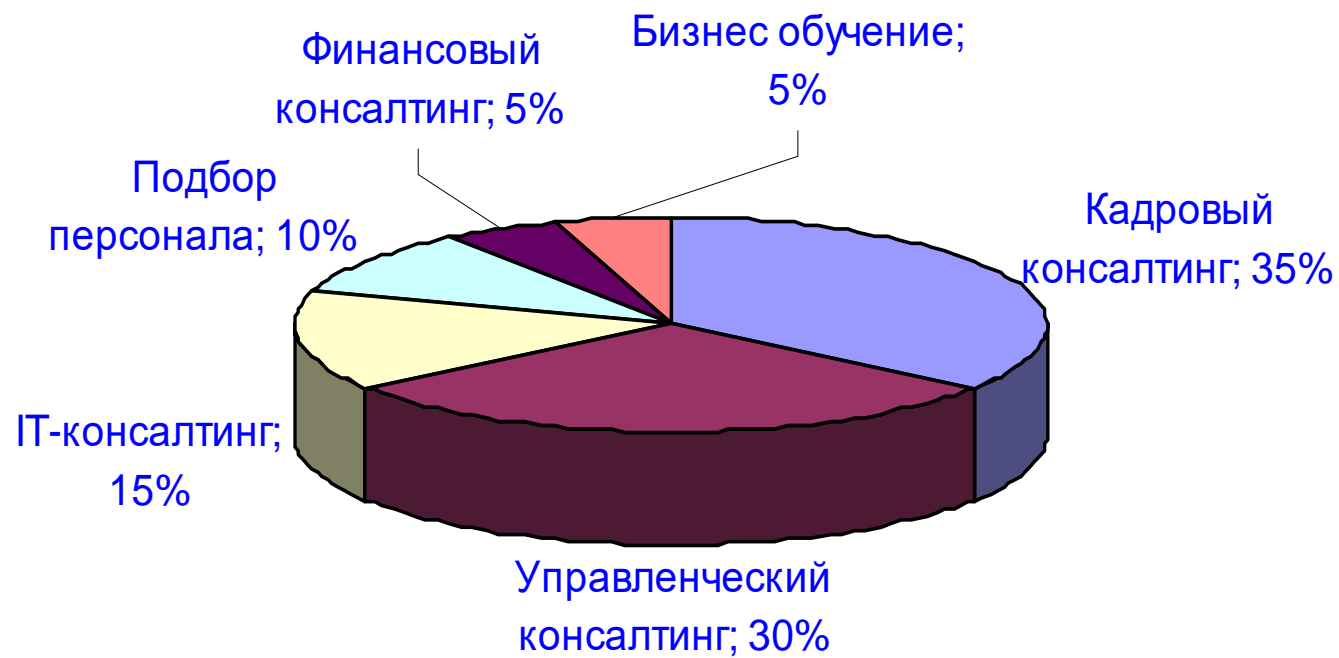
Согласно данным Рейтингового агентства «Эксперт РА» компания «Евроменеджмент» занимает лидирующие позиции среди крупнейших консалтинговых компаний России в области управления персоналом, стратегического планирования и организационного развития.

В основе нашей работы лежит идея обеспечения системного решения управленческих и кадровых задач организаций от подбора персонала, кадрового, организационного и финансового консультирования до разработки и внедрения автоматизированных систем.



О Компании

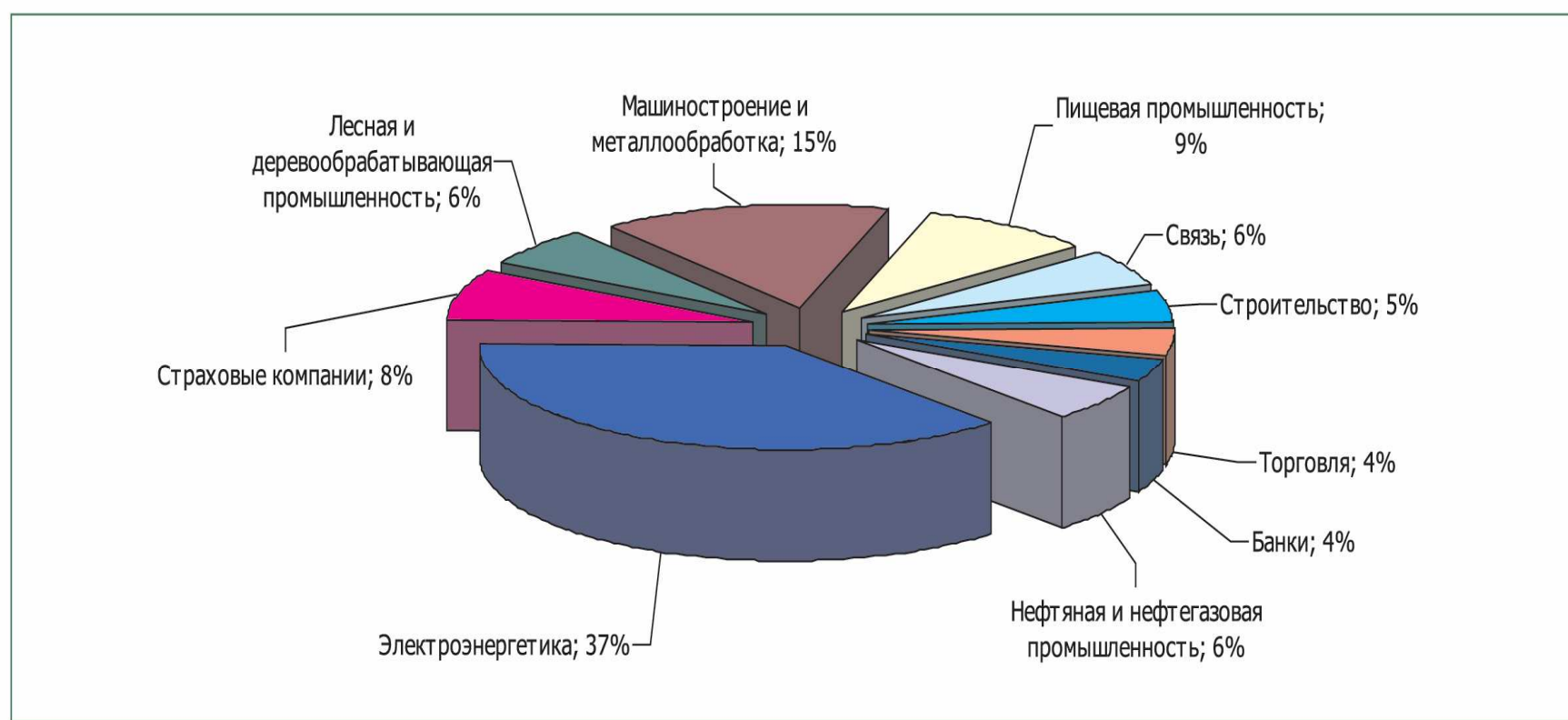
Структура бизнеса





О Компании

Отраслевая принадлежность клиентов





Основные причины для заказа услуги

Проблемы

Не эффективное количество сотрудников, нет четкого понимания, кто и за что несет ответственность

Взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны

Существуют зоны "безответственности" или дублирования

Структура организации не отражает реальных процессов ее функционирования



Оптимизация оргструктуры, бизнес процессов, определение эффективного количества персонала, разработка организационно-нормативных документов

Результат

Соответствие организационной структуры целям и задачам компании

Фиксация места каждого работника и подразделения в процессе деятельности компании

Четкое распределение ответственности и полномочий между работниками и подразделениями

Повышение эффективности управления, количества персонала и производительности труда



Комплексное решение повышения эффективности

- Диагностика системы управления, бизнес процессов и орг-функциональной структуры
- Оптимизация/проектирование организационной структуры и бизнес процессов
- Определение эффективной численности персонала
- Модификация/усовершенствование системы материального стимулирования
- Разработка организационно-нормативных документов
- Сопровождение внедрения изменений



Назначение услуги

Диагностика системы управления (управленческий аудит) – комплексная оценка системы управления компании, включая оценку ее текущей стратегии, структуры управления, функционального и процессного взаимодействия подразделений, информационных и документарных потоков.



Цель диагностики системы управления: предоставление информации собственникам и/или топ-менеджерам для принятия управленческих решений, выбора вариантов оптимизации и развития, определения стратегических приоритетов.

Диагностика системы управления позволяет

✓ Точно выявить существующие проблемные зоны в управлении компанией/структурным подразделением



✓ Выделить приоритетные направления оптимизации существующей системы управления



✓ Выбрать наиболее адекватные способы решения существующих проблем



✓ Выявить наличие резервов для повышения эффективности деятельности компании





Задачи диагностики системы управления



Оценка текущей стратегии компании, включая положение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и сотрудниками, применение в оперативном управлении, контроль за реализацией.



Оценка процесса производства и реализации каждого продукта (услуги) компании, включая анализ выполнения основных частей бизнес-процесса: анализ потребительских свойств продукта, его проектирование, приобретение комплектующих, производство, контроль качества, реализация и послепродажное сопровождение.



Оценка технологии выполнения ключевых функций управления компанией в целом, включая функции анализа рынка, стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, распределения финансов и учета движения денежных средств, проведения кадровой политики и т.д.



Оценка структуры управления компанией/структурным подразделением (взаимосвязей между процедурами, которые составляют бизнес-процессы и ключевые функции управления), включая анализ модели управления, четкости разделения на функциональные и профитные подразделения, структуры административного подчинения и функционального взаимодействия, схемы информационных потоков, их соответствия стратегии и модели управления.



Разработка рекомендаций по изменениям в процедурах, структурах и ресурсах, которые следует осуществить для повышения эффективности системы управления компании.





Методы управленческого аудита

Проведение интервью с высшим руководством компании

с целью уточнения границ бизнеса (продукты/услуги), лиц и подразделений, ответственных за бизнес-процессы и ключевые функции, текущих стратегических целей.



Данные о стратегических целях, уточненный план-график проведения мероприятий по аудиту

Анализ распорядительных, нормативных и организационных документов

с целью уточнения границ бизнес-процессов и ключевых функций, ответственных за их реализацию лиц.



Первичная информация о процедурах бизнес-процессов и ключевых функций

Проведение экспертных интервью с руководителями подразделений и специалистами

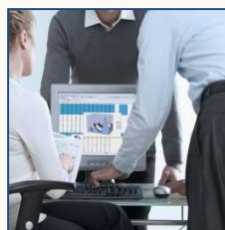
с целью уточнения содержания процедур, последовательности их реализации, точек контроля, сроков, стандартов выполнения, критериев оценки качества, функциональных и информационных взаимодействий.



Данные о бизнес-процессах и ключевых функциях, информационная модель компании

Анализ моделей и проверка их на соответствие лучшим практикам управления

с целью выявления недостатков в реализации ключевых функций управления и бизнес-процессов.



Перечень потребностей в изменении системы управления

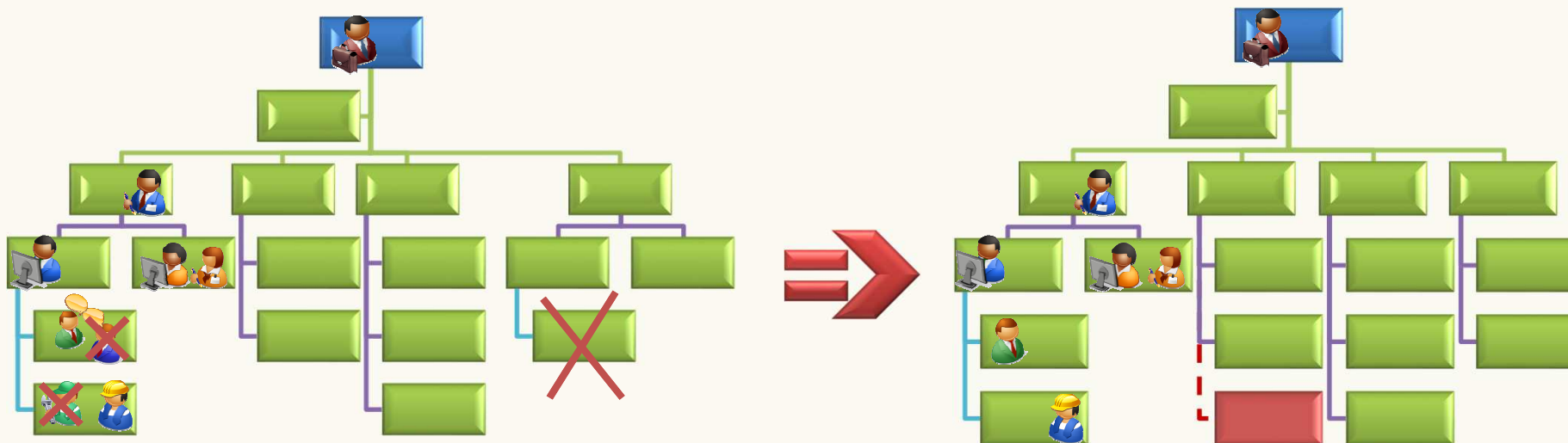


Назначение услуги

Оптимизация организационной структуры – приведение структуры компании/подразделения, ее внутренних и внешних взаимосвязей в состояние, способствующее максимально эффективному достижению стратегических целей.

Направления оптимизации оргструктуры:

- Формирование целевой структуры на кратко-среднесрочную и долгосрочную перспективы.
- Сокращение лишних организационных звеньев и уровней иерархии.
- Фиксирование внутренних и внешних взаимосвязей в целевой структуре.





Проектирование организационной структуры

Цели организации
Стандарты выполнения бизнес-процессов



Решаемые вопросы

Выбор оптимальной структуры организации

Кто несет ответственность?
Как распределить полномочия?

Определение штатной структуры

По каким основаниям объединять сотрудников в подразделения?

Распределение обязанностей сотрудников

Какие действия (в процессах и функциях) должны выполнять сотрудники?

Внедрение и подготовка персонала

Как Вы будете работать?



Требования к субъектам деятельности (подразделениям и сотрудникам)



Определение эффективного количества персонала

Методы определения оптимальной численности персонала:

- Математико-статистические методы планирования оптимальной численности с учетом изменения производственной программы
- Расчет с использованием нормообразующих факторов
- Расчет с использованием отраслевых и межотраслевых справочников
- Расчет с использованием опытно-статистических методов
- Фотография рабочего дня
- Метод экспертных оценок
- Метод сравнительного анализа

Задачи:

- Выбор адекватного метода/ов сокращения персонала (затраты на использование-эффективность)
- Реализация процедур
- Разработка Программы сокращений
- Сопровождение



Совершенствование системы материального стимулирования

- Анализ действующей системы мотивации
- Исследования территориального рынка труда
- Сравнительный анализ конкурентоспособности размера зарплат на предприятии
- Тестирование удовлетворенности персонала
- Разработка/внедрение модифицированной системы материального стимулирования
- Сопровождение



Состав регламентирующей документации





Структуры положений о подразделениях и должностных инструкций

Положение о подразделении

1. Общие Положения
1.1
...
2. Организация управления
2.1
...
3. Направления деятельности (основные задачи)
3.1 **Направление 1;**
3.2 **Направление 2;**
...
4. **Функции**
4.1 **Выполняются функции Направления 1:**
4.1.1 **Функция 1 Направления 1;**
4.1.2 **Функция 2 Направления 1.**
...
5. Права
5.1
...
6. Ответственность
6.1
...
7. Взаимодействия
7.1
...

Должностная инструкция

1. Общие положения
1.1
...
2. Направления деятельности (основные задачи)
2.1 **Направление 1;**
2.1 **Направление 2;**
...
3. Должностные обязанности
3.1 **Выполняются функции Направления 1:**
3.1.1 **Функция 1 Направления 1;**
3.1.2 **Функция 2 Направления 1.**
3.2 **Выполняются функции Направления 2:**
3.2.1 **Функция 1 Направления 2;**
3.2.2 **Функция 2 Направления 2;**
...
4. Права
4.1
...
5. Ответственность
5.1
...



Состав, результаты, сроки и стоимость работ

Предлагается реализовать Проект в _____ Стадии

I СТАДИЯ

1. Диагностика системы управления, бизнес процессов и орг-функциональной структуры

- Анализ нормативных, распорядительных и организационных документов
- Анализ состава и форм учетно-отчетных документов
- Проведение структурированных интервью с топ-менеджерами
- Интервьюирование сотрудников
- Анализ существующей организационной структуры, количества уровней управления, равномерности управленческой нагрузки
- Выявление возможных зон «безответственности» и дублирования функций
- Оценка существующего информационного обеспечения руководства
- Общая оценка системы управления, выявление зон совершенствования
- Анализ качества действующих стандартов/регламентов выполнения процедур и работ
- Определение перечня и описание ключевых бизнес процессов, приоритетных для эффективной работы
- Анализ и оценка бизнес процессов «как есть» по критериям оптимальности
- Построение кросс-функциональных моделей бизнес процессов «как есть»



Состав, результаты, сроки и стоимость работ

2. Оптимизация/проектирование организационной структуры и бизнес процессов

- Формирование среднесрочной целевой структуры
- Сокращение лишних организационных звеньев, функций и уровней управленческой иерархии
- Четкое распределение полномочий и ответственности между подразделениями/сотрудниками
- Фиксация внутренних и внешних взаимосвязей в целевой структуре
- Описание и кросс-функциональное моделирование бизнес процессов «как надо»
- Разработка проекта оптимизированной организационной структуры

Результаты работ I Стадии Проекта

- Отчет по результатам обследования
- Кросс-функциональные схемы ключевых бизнес процессов «как есть»
- Кросс-функциональные схемы ключевых бизнес процессов «как надо»
- Проекты оптимизированных организационных структур
- Презентация результатов для руководства Компании

Срок реализации I Стадии – недель

Стоимость работ I Стадии – тысяч рублей, не включая НДС и командировочные расходы



Состав, результаты, сроки и стоимость работ

II. СТАДИЯ

Определение эффективного количества персонала для оптимизированной оргструктуры

- Выбор адекватных (затраты/эффективность) методов определения оптимального количества сотрудников
- Реализация процедур обследования и расчетов
- Анализ полученных результатов
- Разработка Программы сокращений
- Корректировка разработанных на I Стадии проектов организационных структур
- Разработка проектов штатного расписания
- Сопровождение

Результаты работ II Стадии Проекта

- Аннотационный отчет по результатам обследования
- Программа сокращений
- Проекты скорректированных организационных структур
- Проекты штатных расписаний

Срок реализации II Стадии – недели

Стоимость работ II Стадии – тысяч рублей, не включая НДС и командировочные расходы



Состав, результаты, сроки и стоимость работ

III. СТАДИЯ (рекомендуемая к реализации)

Совершенствование системы материального стимулирования

- Анализ действующей системы мотивации
- Исследования территориального рынка труда
- Сравнительный анализ конкурентоспособности размера зарплат на предприятии
- Тестирование удовлетворенности персонала
- Расчетное моделирование размера фонда оплаты труда
- Разработка/внедрение модифицированной системы материального стимулирования
- Сопровождение

Результаты работ III Стадии Проекта

- Аннотационный отчет
- Проекты Положения о системе материального стимулирования
- Сопровождение внедрения

Срок реализации III Стадии – недели

Стоимость работ III Стадии – тысяч рублей, не включая НДС и командировочные расходы



Условия и ограничения Проекта

- ✓ Работы на I и II Стадиях могут частично выполняться параллельно, что сократит общее время реализации Проекта
- ✓ Каждая из Стадий Проекта представляет собой законченный пакет консультационных услуг и завершается результатами, имеющими реальную ценность для Заказчика
- ✓ Разделение работ на Стадии снизит риски Проекта и позволит Заказчику использовать результаты работ по окончании каждой Стадии, а не по окончании Проекта
- ✓ Оплата работ может осуществляться поэтапно в безналичной форме с авансовым платежом 25%-30%
- ✓ Состав, стоимость и сроки работ уточняются в ходе переговоров (преддоговорной этап)
- ✓ Требования к Заказчику, необходимые для успешной реализации Проекта определяются на преддоговорном этапе и фиксируются в Техническом задании к договору



Примеры реализованных проектов



- **ОАО «Инженерный центр ЕЭС»** (организационное проектирование)
- **ОАО «Санкт-Петербургские Электрические сети»** (проектирование структуры управления и разработка организационных документов)
- **ОАО «Ленэнерго»** (организационное проектирование структуры управления)
- **Филиалы ОАО «ОГК-6»** (Новочеркасская ГРЭС, Киришская ГРЭС)
- **Группа компаний «ВМИ»** (организационное проектирование, разработка комплекта Положений о подразделениях и должностных инструкций)
- **ООО УК «Энергобаланс»** (проектирование организационной структуры)
- **ОАО «НПО Энергомаш им. академика В.П. Глушко»**
- **ООО «Росхлебопродукт»** (аудит системы управления и организационное проектирование)
- **ОАО СК «Прогресс-Гарант»** (разработка комплекта Положений о подразделениях и должностных инструкций)
- **ОАО «Амурэнерго»** (проектирование организационно-функциональной структуры Дальневосточной Распределительной Сетевой Компании)
- **ОАО «Липецкэнерго»** (проектирование структуры управления и разработка организационных документов)
- **ООО «Московская Городская Служба Недвижимости»** (оптимизация организационной и функциональной структуры, разработка регламентирующих и организационных документов)



Спасибо за внимание!