

ЭКОПСИ

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЧТО ЭТО И КАК ЕЕ ИЗМЕРЯТЬ



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

# ЭКОПСИ

**Организационная эффективность** – консалтинговая практика группы ЭКОПСИ, специализирующейся на управленческом консалтинге. Компания ЭКОПСИ входит в число крупнейших российских консалтинговых компаний\*.

**Результаты проектов в этой области** – трансформация сквозных процессов и организационных структур компаний, достижение лучших показателей в области производительности.



\* Рейтинг ЭКСПЕРТ РА

**ПОДХОД И КЛИЕНТЫ 04**

**НАШИ СЕРВИСЫ 06**

Организационно-ролевые модели 08

Диагностика потенциала  
сервисных функций АУП\* 12

Бенчмаркинговые исследования 16

Нормативы 4D 20

Дебюрократизация 24

**ДРУГИЕ НАПРАВЛЕНИЯ 28**

*\* АУП – Административно-управленческий персонал*

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

**Организационная эффективность** – это деятельность компаний по повышению эффективности бизнеса за счет более оптимальной организации работ и совершенствования процессов, выполняемых людьми.



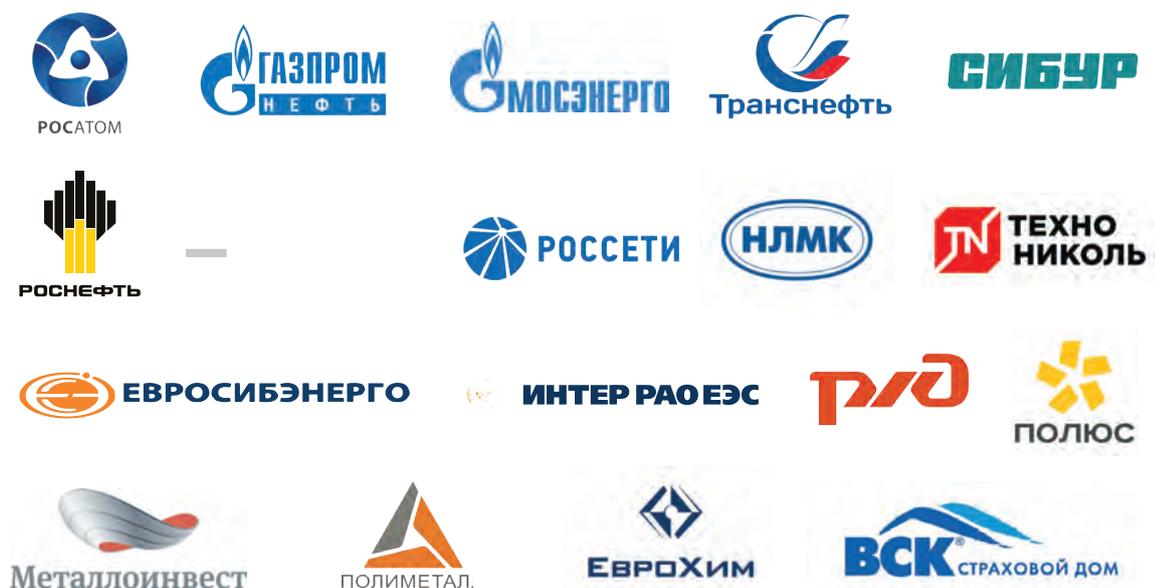
**Совершенствуя процессы, вы убираете или как минимум снижаете потери в работе.**

Чем меньше у вас потерь — тем больше эффективность труда ваших сотрудников, следовательно, тем больше бизнес-результата они могут дать.

## КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ, КОТОРЫЕ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ НАШЕГО ПОДХОДА:

- Применяем комплексный взгляд на организационную эффективность непроизводственных процессов (производительность, качество, прозрачность процессов).
- Используем разные инструменты анализа в зависимости от специфики деятельности компании.
- Практикуем сочетание макро-оценки с углубленным анализом приоритетных показателей.
- Доводим рекомендации до конкретных инициатив с возможностью поддержки их внедрения.
- Мы помогаем не только оценить уровень организационной эффективности «в моменте», но и предоставляем инструментарий для его последующего мониторинга после завершения проекта.

## НЕКОТОРЫЕ ИЗ НАШИХ КЛИЕНТОВ





**НАШИ  
СЕРВИСЫ**

01

## АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-РОЛЕВОЙ МОДЕЛИ

Процессы, организационная структура, численность

02

## ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕРВИСНЫХ ФУНКЦИЙ АУП

Повышение эффективности (зрелости) по модели OQ

03

## ПРОВЕДЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Численность, производительность, модели управления

04

## НОРМАТИВЫ ЧИСЛЕННОСТИ 4D

Модель планирования численности в горизонте 3-5 лет

05

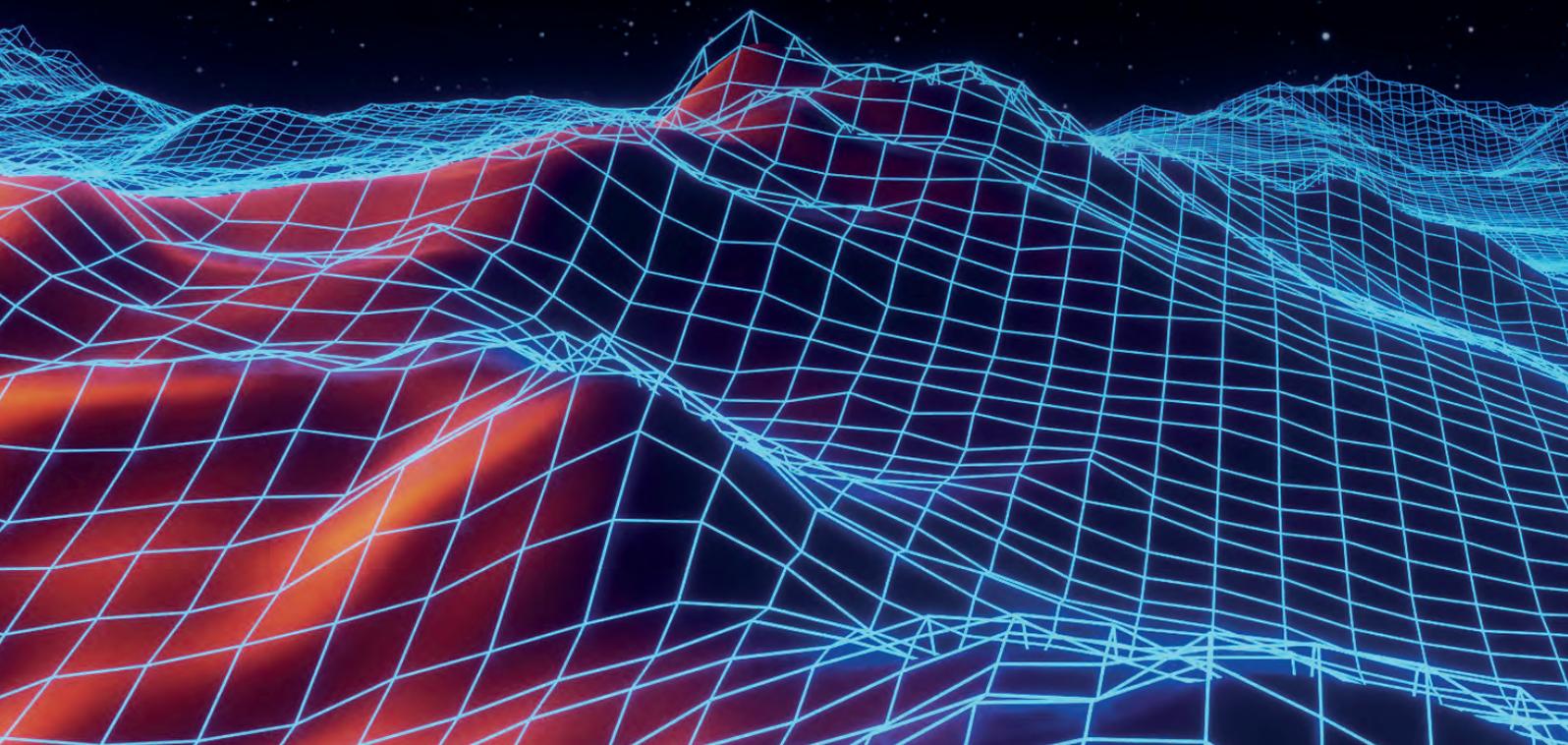
## ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ

Уход от лишних бумаг, отчетов и согласований

# ОРГАНИЗАЦИОННО- РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ

## АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ

Цель: сформировать организационную структуру и бизнес-процессы, максимально поддерживающие стратегические цели компании



# ПОДХОД К ДИАГНОСТИКЕ

## НА ЧТО СМОТРИМ?

Ключевая задача диагностики – **провести анализ процессов в том виде, в котором они существуют в реальности**, поэтому диагностика проводится параллельно по трем направлениям:



### ПРОЦЕССЫ

Анализ цепочки процессов, который отвечает на вопрос: «Возможно ли выполнять процессы более эффективно?»



### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Анализ взаимодействия, который отвечает на вопрос: «Какие реально роли и связи существуют в организационной модели?»



### ТРУДОЗАТРАТЫ

Функциональный анализ, который отвечает на вопрос: «Чем загружены функции и насколько востребованы результаты их деятельности?»

# КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Роли и степень централизации

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

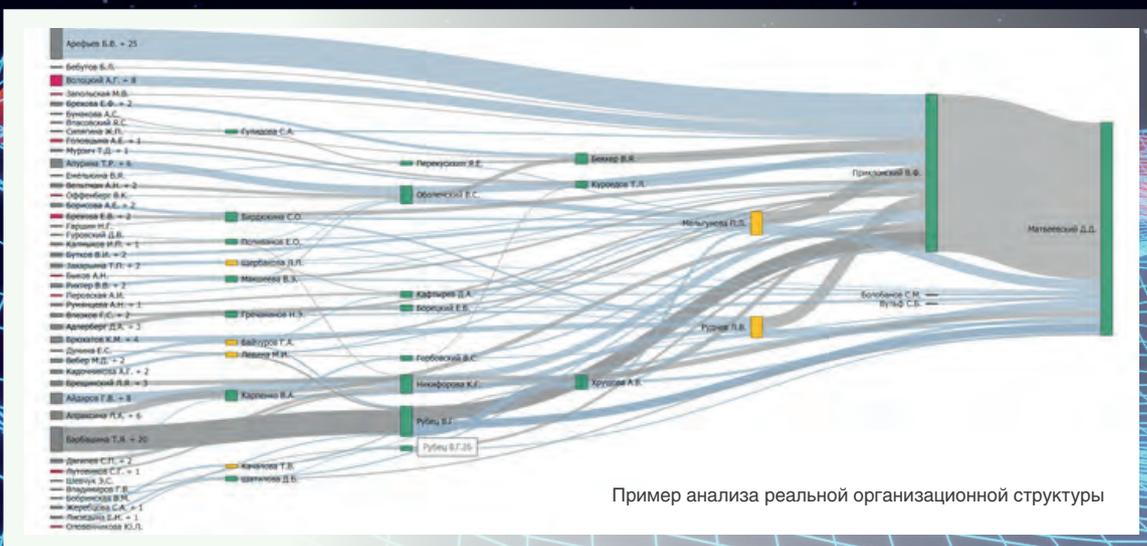
Выделение ключевых вертикалей и их состава, количество уровней управления

## МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Распределение полномочий между структурными единицами

## ЦЕЛЕВАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ

Приведение численности к объему трудозатрат с учетом планов развития



## КЕЙС: ПЕРЕХОД К НОВОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Крупная газораспределительная компания численностью более 5 500 человек

### ЦЕЛЬ

1. Трансформация организационной структуры для достижения:
  - Централизации ответственности.
  - Прозрачности системы управления.
2. Нормирование численности персонала с учетом структурных изменений.

### ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ

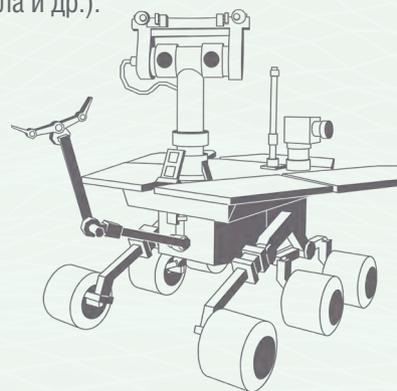
1. Составили матрицу ответственности (1-2 уровни) на основе ЛНД.
2. Уточнили контур: определили наиболее типовые и наиболее нетиповые филиалы, которые будут являться объектом анализа.
3. Провели фокус-группы по детализации матрицы ответственности, как функциональные, на уровне филиалов, так и межфункциональные.
4. Провели очную диагностику отдельных процессов с целью определения резервов по повышению организационной эффективности и производительности труда.
5. Отобрали сотрудников Заказчика для участия в рабочих группах по моделированию взаимодействия в рамках сквозных процессов.
6. Сформировали матрицы ответственности «как есть» и «как будет».
7. Сформировали факторы трудозатрат и рассчитали нормативы численности для процессов «to be» посредством факторного нормирования через программный комплекс R.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Организационная структура сложилась исторически и не отвечает потребностям бизнеса.
- Существуют различия в функционале сотрудников, находящихся в одной должности, но принадлежащих к разным филиалам.
- Только часть данных представлена в оцифрованном виде и является актуальной (данные о функционале, численности и др.).

### РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Согласованная организационная структура «как будет», позволившая увеличить степень централизации и уменьшить количество менеджеров.
2. Число уровней управления снизилось с 6 в среднем до 4-5.
3. Выявлен потенциал по повышению организационной и операционной эффективности – 28% (за счет: перераспределения полномочий и ответственности, регламентации процессов, автоматизации операций для работников АУП, фактического оснащения современными инструментами рабочего персонала и др.).



# ОQ ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ЗРЕЛОСТИ)  
СЕРВИСНЫХ ФУНКЦИЙ АУП ПО МОДЕЛИ ОQ  
(ORGANIZATIONAL QUOTIENT)

## ЦЕЛЬ

Найти решения по повышению  
организационной эффективности  
сервисных функций АУП

ОQ (Organizational Quotient) — это комплекс метрик и инструментов сбора данных, который позволяет целостно оценивать эффективность функции

## ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ

- ✓ Понимание эффективности сервисных функций АУП как баланса трех показателей: производительности, качества и прозрачности
- ✓ Быстрые и простые инструменты диагностики
- ✓ Взгляд на процесс «как есть» с учетом его проблем и отклонений
- ✓ Формирование «quick wins» и системных инициатив по итогам анализа

# ПОКАЗАТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (OQ)

В рамках нашего подхода организационная эффективность представляет собой систему метрик и показателей, которые могут быть кастомизированы под задачи клиента

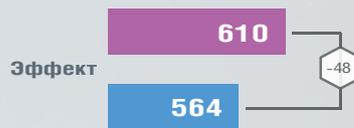
ПОКАЗАТЕЛЬ OQ

ПОТЕНЦИАЛ

ИНИЦИАТИВА

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Удельная численность в разрезе функций/структурных подразделений

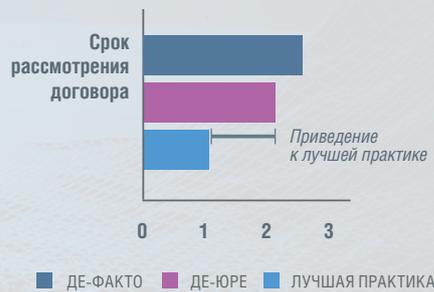


ПАСПОРТ ИНИЦИАТИВЫ



КАЧЕСТВО

КПЭ, например «срок рассмотрения типового договора»



ПАСПОРТ ИНИЦИАТИВЫ



ПРОЗРАЧНОСТЬ

Скорость предоставления информации по тестовым запросам



ПАСПОРТ ИНИЦИАТИВЫ



## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

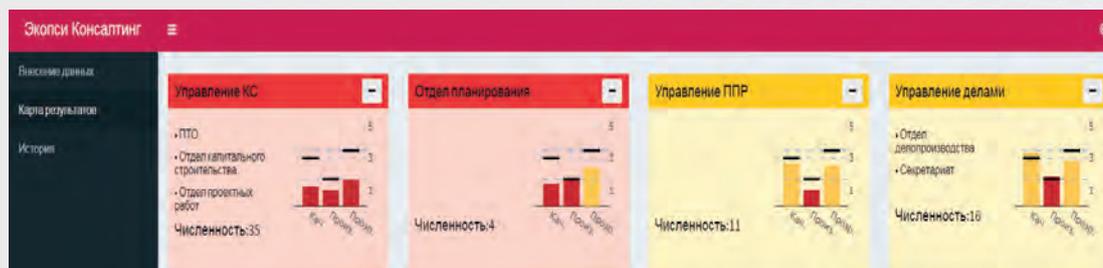
### Диагностика потенциала повышения организационной эффективности

Пример оценки отдельных показателей эффективности юридической функции

Что оцениваем	Как оцениваем	Оценка	Совокупная оценка
<p><b>СОПОСТАВЛЕНИЕ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ</b></p> <p>ПРИМЕР ПОКАЗАТЕЛЯ: <b>ЧИСЛЕННОСТЬ</b></p>	<p><b>Бенчмаркинг и анализ организационной структуры</b></p> <p>Оптимальная численность по бенчмаркам: <b>10-14</b> юристов на 1000 сотрудников (крупные субхолдинги, компании с гос.участием (энергетика, машиностроение, ЖКХ и др.))</p> <p>Численность юристов компании: <b>12 человек</b> на 1000 сотрудников</p>	 <p>9/10</p>	 <p>8/10</p>
<p><b>ОЦЕНКА ВОСТРЕБОВАННОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ ФУНКЦИИ ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ</b></p>	<p><b>Проведение онлайн-опросов и уточняющих интервью. Примеры вопросов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перечислите основные результаты вашей деятельности.</li> <li>Если вся ваша деятельность за год составляет 100%, то какую долю вы тратите на подготовку каждого из перечисленных результатов?</li> <li>Кто является основным(и) пользователем(и) по каждому из перечисленных результатов?</li> </ul> <p><b>85% результатов</b> реально востребованы указанными пользователями.</p>	 <p>7/10</p>	

### Пример визуализации оценки зрелости функций АУП

По результатам диагностики возможно настроить мониторинг эффективности функций АУП, например, в таком формате:



## КЕЙС: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИИ «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТОМ»

Одно из крупнейших российских предприятий по добыче железной руды

### ЦЕЛЬ

Оценить и повысить производительность и качество функции диспетчеризации, а именно:

- Оценить, насколько существующая система распределения транспорта эффективна и удобна с точки зрения внутренних заказчиков.
- Повысить коэффициент использования оборудования (КИО) дежурного транспорта с 34% до 60-70%.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Причины простоев не фиксируются в информационной системе (ИС).
- Функция диспетчеризации не централизована (каждый заказчик = отдельная диспетчерская).

### ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ

- Согласовали с клиентом ключевые метрики производительности и качества функции.
- Провели функциональный и процессный анализ диспетчеризации и использования техники.
- Изучили схемы взаимодействия между всеми участниками процессов диспетчеризации и использования техники.
- Проанализировали простои техники по разным источникам (ФРД, самоФРД, анализ цифровых следов, внутренний и внешний бенчмаркинг).
- Провели интервью с ключевыми заказчиками техники.
- Запустили пилотный проект «Такси».

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Повышение КИО легкового транспорта **на 31%**.
- Повышение удовлетворенности внутренних заказчиков работой диспетчеров.



ИССЛЕДОВАНИЯ

ОЭ

# БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПОМОЩЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ВЫВОДЕ ПЕРСОНАЛА  
НА АУТСОРСИНГ

ОЦЕНКА УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПРОВЕДЕНИИ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ  
МЕРОПРИЯТИЙ И ПРОЕКТОВ

ОБОСНОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

# ВОЗМОЖНЫ ДВА СЦЕНАРИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ:



## БЕНЧМАРКИНГ НА ОСНОВЕ ИМЕЮЩИХСЯ ДАННЫХ

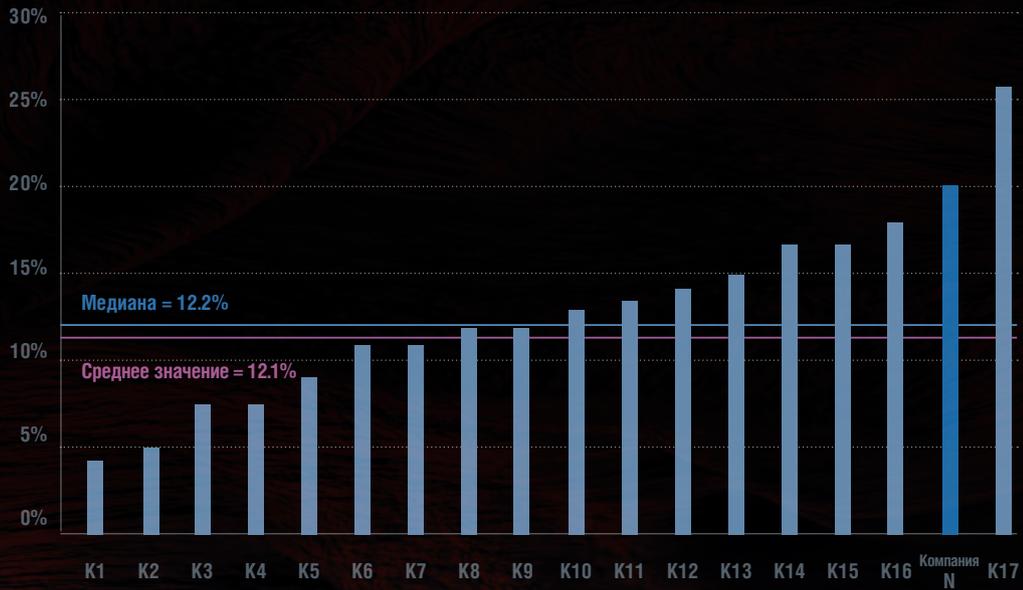


## СБОР ДАННЫХ ПОД ЗАДАЧУ, ВКЛЮЧАЯ КАСТОМИЗАЦИЮ ВЫБОРКИ

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

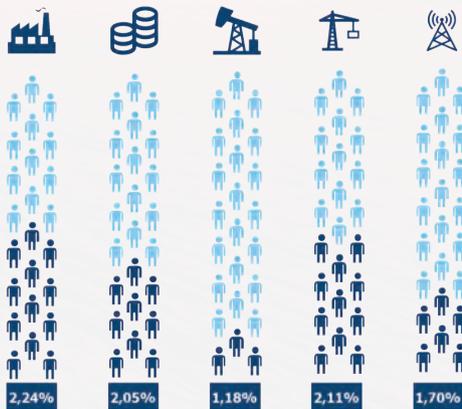
### Форматы представления данных

Пример бенчмаркинга по удельным показателям производительности (количество сотрудников функции на единицу результата)



#### Примеры бенчмаркинга численности

Доля сотрудников функции от среднесписочной численности по отраслям (по всей компании, включая ЦА), % (среднее значение)



#### Пример бенчмаркинга оргструктур



## КЕЙС: БЕНЧМАРКИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ И ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ОРГСТРУКТУРЫ

*Российская телекоммуникационная компания*

**ЦЕЛЬ** Провести анализ рынка и отраслевой бенчмаркинг с последующим выбором приоритетных подразделений для проведения оптимизационных мероприятий

### ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ

#### 1. Провели внешний бенчмаркинг по количественным показателям:

а) Определили перечень абсолютных и удельных показателей для сравнения:

- Общие показатели, характеризующие положение Компании на рынке.
- Показатели производительности технического блока.
- Показатели производительности коммерческого блока.
- Показатели производительности обеспечивающих функций.

б) Консолидировали данные из нескольких источников:

- Данные ЭКОПСИ (результаты исследований и проектов).
- Сессии с экспертами.
- Отраслевые исследования.

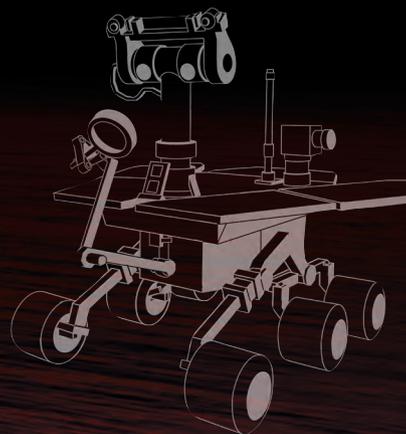
#### 2. Провели бенчмаркинг оргструктуры с компаниями-лидерами рынка.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Замкнутый рынок.
- Функционал одинаковых по названию структурных подразделений и должностей может разительно отличаться в разных компаниях отрасли.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Бенчмаркинг анализ с указанием приоритетных подразделений для проведения оптимизационных мероприятий.
2. Материалы были использованы в дальнейшем для проектирования новой организационной структуры, направленной на развитие бизнеса.



# НОРМАТИВЫ

## 4D МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ В ГОРИЗОНТЕ 3-5 ЛЕТ



### Цель

Сформировать нормативы численности под существующие и перспективные объемы работ и условия труда.

### Особенности методологии

- Выбор методов нормирования в зависимости от категории персонала.
- Калькулятор численности сопровождается оценкой потенциала по повышению организационной эффективности и конкретными инициативами.

## МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ «НАСТРАИВАЮТСЯ» В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА:



**«Принтер 4D» – технология, которая позволяет при печати заготовки программировать не только параметры высоты, ширины и глубины, но и то, как эти параметры изменятся со временем.**

В нормативы 4D мы закладываем информацию о том, как должен измениться норматив численности (выработки, времени), когда будут внедрены новые подходы к работе на нормируемых должностях.

Таким образом, результатом проекта является не только норматив «как есть», но и информация о том, каким он будет при изменении условий работы.

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



### Пример расчета

AS IS	3,5 чел.	Нормативные трудозатраты по осмотру ленточного конвейера для машиниста	=	0,0002 машиниста на 1 плановый ремонт	×	17 457 см протяженность ленточного конвейера	Норматив в условиях работы «как есть»
TO BE (1)	2,1 чел.	Нормативные трудозатраты по осмотру ленточного конвейера для машиниста	=	0,00012 специалиста на 1 плановый ремонт	×	17 457 см протяженность ленточного конвейера	Изменения в организации работ, не требующие финансовых вложений
TO BE (2)	1,2 чел.	Нормативные трудозатраты по осмотру ленточного конвейера для машиниста	=	0,00007 специалиста на 1 плановый ремонт	×	17 457 см протяженность ленточного конвейера	Кардинальные изменения в организации работ, требующие финансовых вложений

## КЕЙС: ФОРМИРОВАНИЕ НОРМАТИВОВ 4D

*Крупнейший производитель минеральных удобрений в России*

### ЦЕЛЬ

Оптимизация численности Фабрики и Рудника на 10% совокупно

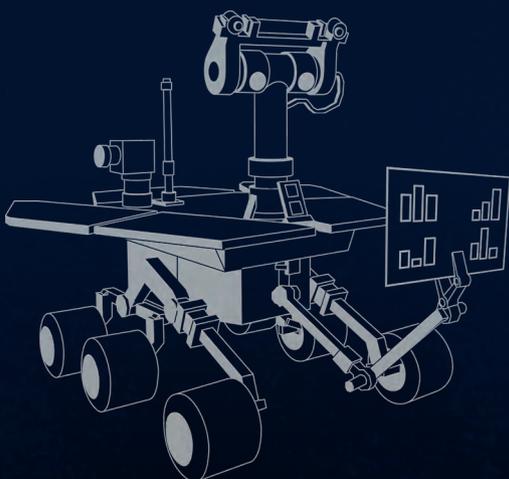
### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Большое число ИТР-позиций (инженерно-технические работники) в контуре.
- Много проектной деятельности.
- Нет релевантных предприятий для сравнения в силу специфики.
- Отсутствие ретроспективного бенчмаркинга.
- Текущая высокая загрузка персонала.

### ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ

Использовали разнообразные инструменты в зависимости от характеристик труда разных категорий персонала:

- Экспертный анализ.
- Хронометраж.
- Внутренний и внешний бенчмаркинг.
- Факторное нормирование.



### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Сформирован калькулятор численности, позволяющий моделировать необходимое количество персонала в зависимости от трудозатрат, как на текущий период, так и на будущий.
- Определен потенциал повышения производительности труда – **10,8%**.

# 05

## ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ: СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ БЮРОКРАТИИ

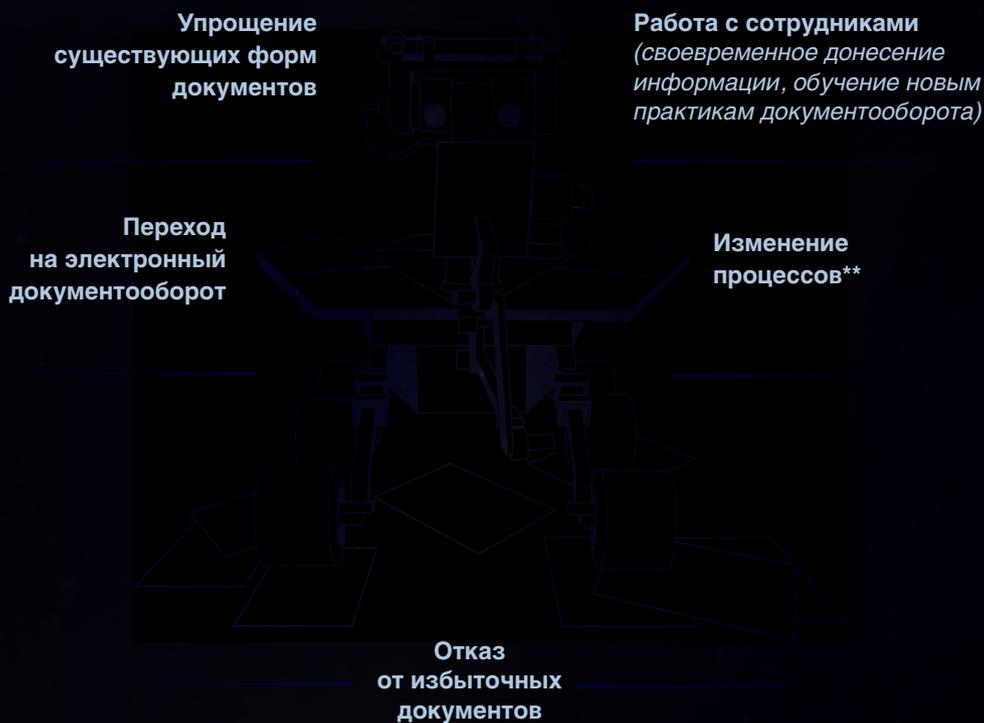
### Цель

Снизить уровень бюрократии отдельных процессов на отдельных рабочих местах.

### Особенности методологии

- Подробный анализ пути документа в информационных системах.
- Анализ работы не только держателей, но и пользователей документов.
- Анализ затрат рабочего времени на создание и согласование документов в терминах «ценность-потеря».

## ЗА СЧЕТ ЧЕГО МОЖЕТ БЫТЬ СНИЖЕН УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ\*?



**Результатом исследования является консолидированный отчет, в котором описан перечень документов, вошедших в контур диагностики, и эффект от выработанных решений**

\* чрезмерное количество документов и времени, затрачиваемого на работу с ними

\*\* например, изменение количества участников процессов, перераспределение ответственности за документы

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Годовая структура времени по ведению и заполнению документов, в часах

### ПРИМЕР



\* \* ОТ и ПБ – охрана труда и промышленная безопасность

# КЕЙС: ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ СНАБЖЕНИЯ

Одна из крупнейших металлургических компаний России и мира

## ЦЕЛЬ

- Сократить срок от заявки до договора (с 44 до 15 дней).
- Снизить уровень «забюрократизированности» процессов, высвободив трудозатраты.
- Устранить ключевые причины нарушения оговоренных сроков (в 60% закупок, по мнению Заказчиков, сроки нарушаются).

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Предыдущие проекты не дали значительного эффекта.
- На разных предприятиях – разные проблемы.
- Большое количество участников процесса (например, согласующие службы).

## ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ

Провели процессный анализ и анализ взаимодействия: выстроили процессы снабжения «как есть» с фокусом на взаимодействие между подразделениями и оценку уровня прозрачности этого взаимодействия.

## ИНСТРУМЕНТЫ

- Структурированный опрос по бизнес-процессам и зонам ответственности (в том числе онлайн на широкой выборке).
- Машинный анализ журналов событий из СЭД.
- Внутренний и внешний бенчмаркинг с использованием базы бенчмарков ЭКОПСИ.
- Проведение интервью и фокус-групп для верификации результатов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

- Предложены мероприятия, позволяющие сократить срок от заявки до поставки до **15 дней**.
- В среднем в **2 раза** по предприятиям сокращен срок присвоения номенклатурного номера и срок формирования заказа в SAP.
- Оптимизирована цепочка согласования договора на поставку товарно-материальных ценностей (ТМЦ) за счет изменения порядка согласования и исключения ряда согласантов.
- Сформированы SLA-показатели Заказчиков и Снабжения с опорой на лучшие практики.

другие направления

**ЭКОПСИ**

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

КОМПЛЕКСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

ПРОЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ОБУЧЕНИЕ И МЕРОПРИЯТИЯ

**ЭКОПСИ**

# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

другие направления

**РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА В БЕЗОПАСНОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ДИАГНОСТИКА И РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ, ОТ, ПБ И ООС**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ, КОНФЕРЕНЦИИ, ТРЕНИНГИ И БИЗНЕС-ИГРЫ  
В ОБЛАСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ, ОТ, ПБ И ООС**

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ОБЛАСТИ ОТ, ПБ И ООС**

# НАША КОМАНДА



**ЛУШНИКОВА  
АЛЕКСАНДРА**

Ведущий консультант ЭКОПСИ,  
руководитель группы организационной  
эффективности

**+7 915 385-36-51**

**lushnikova@ecopsy.ru**



**БАЛАКШИН  
МИХАИЛ**

Партнер ЭКОПСИ

**+7 916 129-08-89**

**balakshin@ecopsy.ru**



# ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ  
ЛЮДИ



**30 + ЛЕТ**

на рынке  
консалтинга

**150 +**

консультантов  
в штате

**1 МЕСТО**

в профильных рейтингах  
консалтинговых компаний РФ\*

**19 ИЗ 20**

крупнейших компаний  
России – наши клиенты

**95% КЛИЕНТОВ**

обращаются к нам  
повторно

**50 +**

масштабных проектов  
по содействию трансформации  
с Лидерами отраслей



\* рейтинг РАЭКСПЕРТ, 2021 г.: 1 место по объему выручки в управленческом консалтинге, 13 место среди всех консалтинговых компаний РФ ([https://raex-rr.com/business/consulting/all\\_consulting\\_ratings\\_2021](https://raex-rr.com/business/consulting/all_consulting_ratings_2021))