The background image shows a business meeting with hands pointing at documents and charts. Overlaid on this are various data visualization elements: a bar chart at the top, a pie chart and another bar chart at the bottom left, and a line graph at the bottom center. There are also abstract icons like a person silhouette and a globe, and a network of dots and lines. A large blue diagonal shape covers the right side of the image.

**Вебинар**  
Карта здоровья АУП:  
как повысить эффективность  
административно-управленческого персонала

разработано **Industry Консалтинг ЭКОПСИ**

## Ведущие



## ЛУШНИКОВА АЛЕКСАНДРА ИГОРЕВНА

Консультант,  
Industry Consulting

## О компании «Industry Consulting Ecopsy»

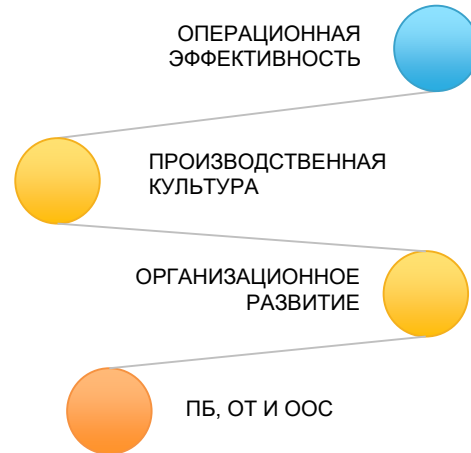
### Факты

№1 в РФ  
по вопросам  
«человеческого  
фактора»

С 1989 года

Более 150  
консультантов  
и экспертов

### Направления



### Методология

AIRR –  
методология оптимизации

3x3 IC –  
развитие производственной  
культуры

Нормативы 4D

Всероссийский бенчмаркинг  
Культуры безопасности

### Команда

- Отраслевые эксперты – практики в штате
- Умение проработать детали: 2/3 проектов включают проработку решений на уровне операций и должностных инструкций
- Каждый 2й проект включает сопровождение изменений, более 5000 проведенных внедренческих мероприятий более чем с 1 000 000 участников

# 1 В ЧЕМ СЛОЖНОСТЬ?

2

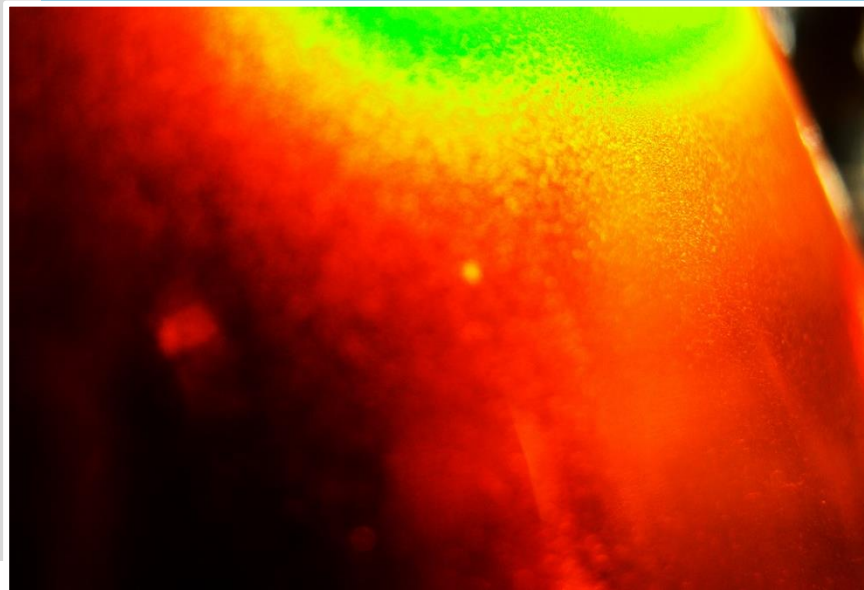
МЕТОДОЛОГИЯ И  
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА

3

ПРИМЕР ПРОЕКТА

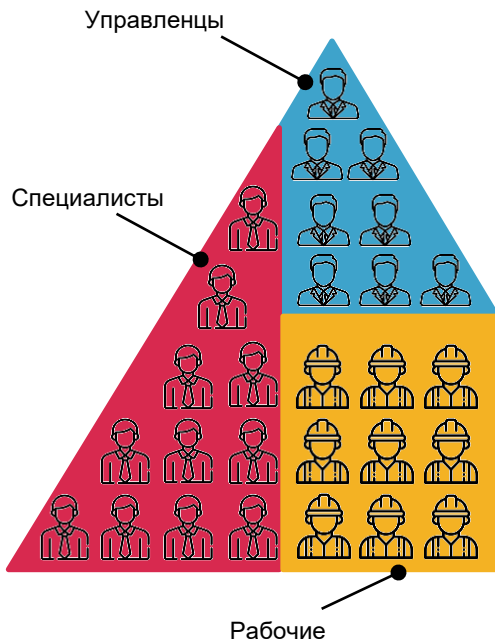
4

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ И  
СТОИМОСТЬ ТИПОВОГО  
ПРОЕКТА

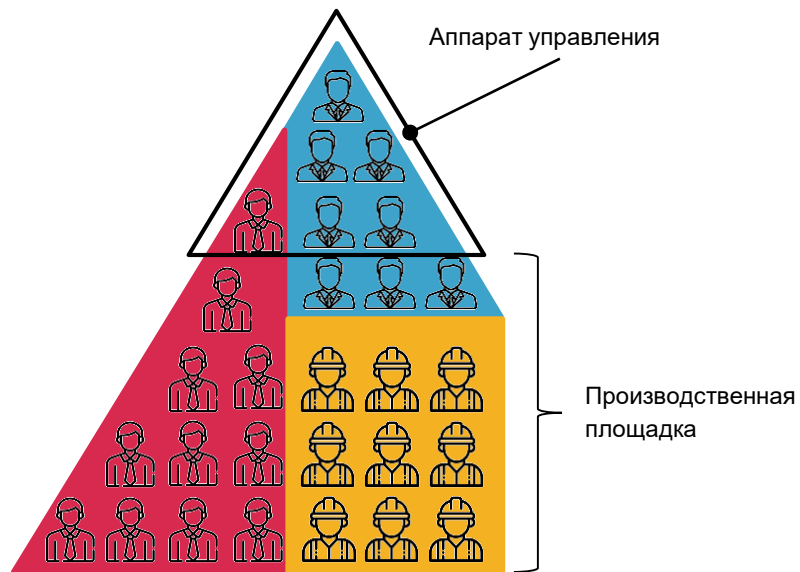


## Административно-управленческий персонал (АУП) – кто это?

- 1 Весь персонал можно поделить на три группы:



- 2 Административно-управленческий персонал представлен не только в Аппарате управления:

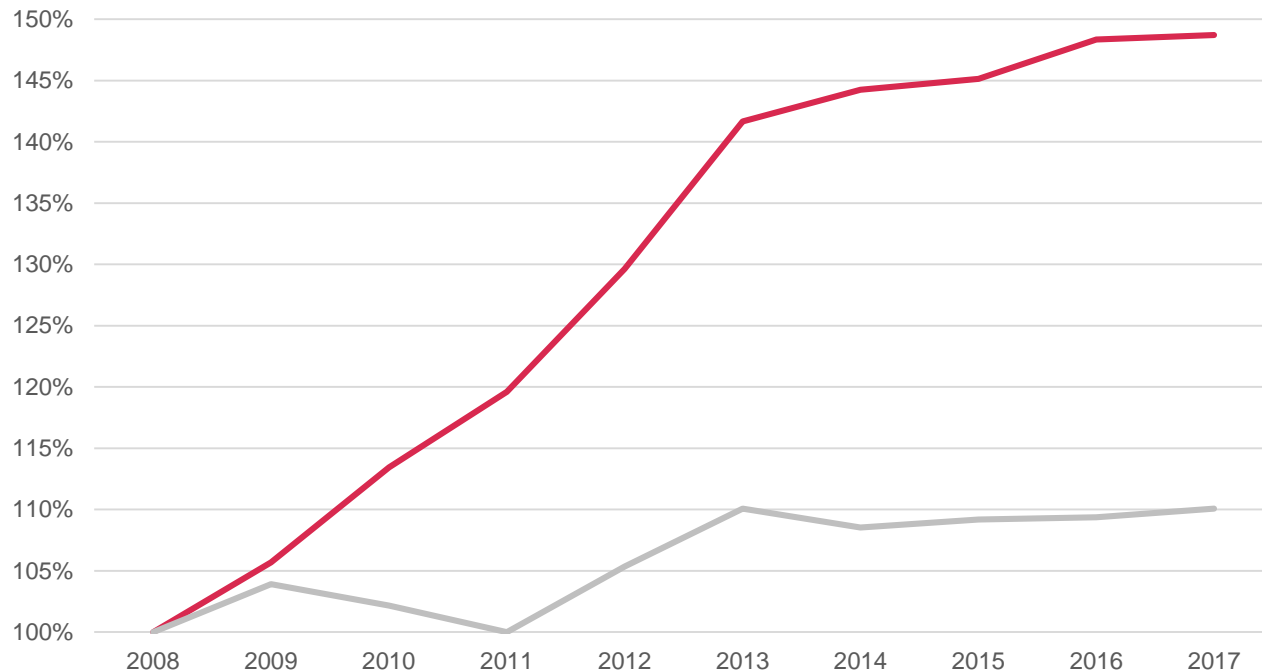


## Голосование: Проводили ли Вы мероприятия по повышению эффективности АУП и дали ли они результаты?

- Да, оцениваем эффект от мероприятий как положительный
- Да, оцениваем эффект от мероприятий как отрицательный
- Нет, не видим в этом необходимости
- Нет, но запланированы конкретные мероприятия по повышению эффективности на следующий период
- Нет, хотелось бы, но не знаем, что именно предпринять

## Как развивается АУП – примеры компаний

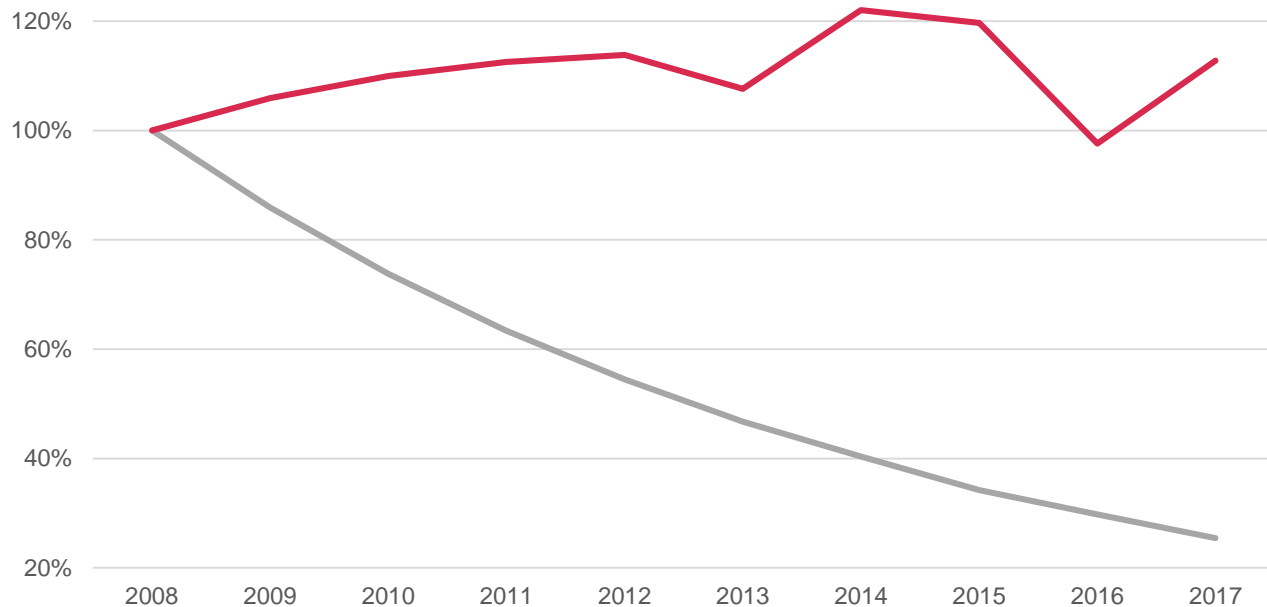
Структура персонала крупной нефтегазовой компании



В среднем за последние 10 лет на **1 нанятого рабочего** приходится **3 сотрудника АУП**

## Как развивается АУП – примеры компаний

Крупная телекоммуникационная компания



С 2008 г. численность  
**ППП** сократилась  
 ~ на 75 %, а  
 численность **АУП**  
 возросла ~ на 10%



## Типовые запросы и когда нужно «бить тревогу»?

ГД



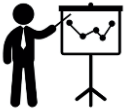
«Кто все эти люди?! Как же навести порядок?»

Экономист



«Есть задача сократить численность персонала на n% – кого сокращать?»

Специалист по орг. развитию



«Мы хотим понять, насколько эффективно работают наши люди. Но наша деятельность слишком уникальна – с кем нам себя сравнить?»

Усредненный тренд изменения численности АУП

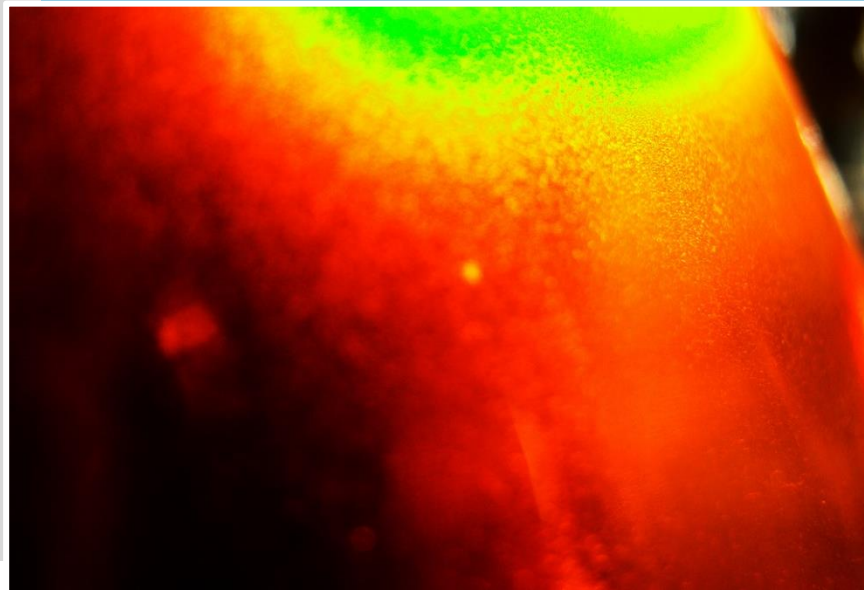


1 В ЧЕМ СЛОЖНОСТЬ?

2 МЕТОДОЛОГИЯ И  
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА

3 ПРИМЕР ПРОЕКТА

4 СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ И  
СТОИМОСТЬ ТИПОВОГО  
ПРОЕКТА



## Основные этапы типового проекта

### 1 УСТАНОВОЧНЫЙ ЭТАП

#### Что мы формируем на установочном этапе?

- Укрупненная карта процессов
- Выборки для проведения опросов
- Адаптированный под конкретную компанию типовой набор показателей (КПЭ)
- Бенчмарки (если использование внешнего бенчмаркинга возможно)

### 2 ФОРМИРОВАНИЕ КАРТ ЗДОРОВЬЯ

#### Что получаем по результатам анализа?

- Карта здоровья: Качество
- Карта здоровья: Прозрачность
- Карта здоровья: Производительность
- Интегрированная карта здоровья (*опционально, формируется по средним значениям по процессу/структурному подразделению*)

### 3 ПОДГОТОВКА РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ

#### Какого рода решения мы предлагаем?

- Инициативы по развитию и трансформации функций АУП с указанием целевых параметров
- Укрупненные нормативы
- Предложения по оптимизации отчетных и регламентных документов
- Инициативы по повышению операционной эффективности

### 4 ВНЕДРЕНИЕ РЕШЕНИЙ

#### Как мы внедряем предложенные решения?

Внедрение решений согласно выбранному сценарию:

- Обучение внутренней команды
- Внедрение на контуре «пилота»
- Внедрение на всем контуре проекта

## Что мы оцениваем?

**Производительность** говорит о **стоимости** АУП

Производительность – показатель оптимальности бизнес-процессов АУП, обоснованности затрат на поддержание данных бизнес-процессов

**Качество** говорит о **пользе, результативности** работ разных функций АУП

Качество – степень соответствия результата работы АУП потребностям бизнес-заказчика

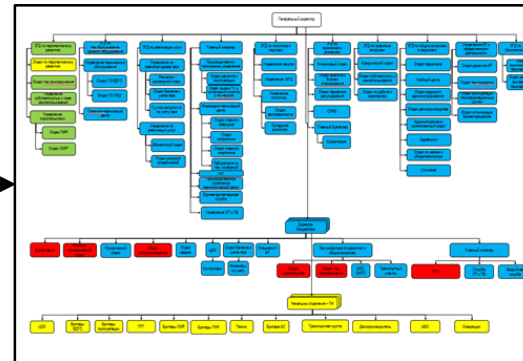
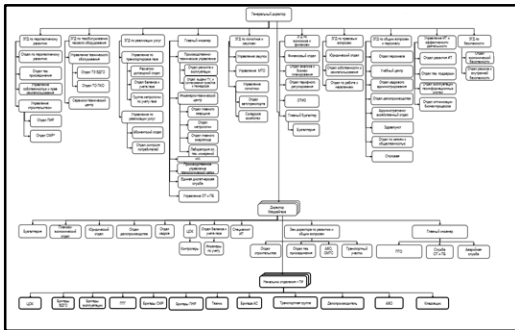


**Прозрачность** говорит об **управляемости** АУП

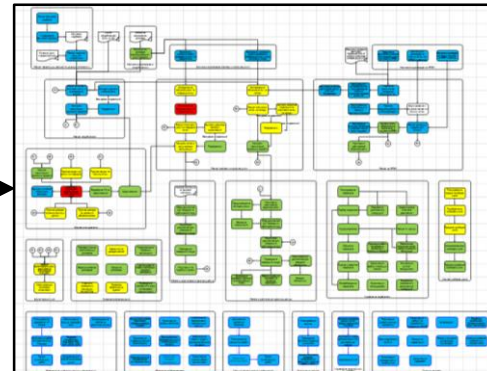
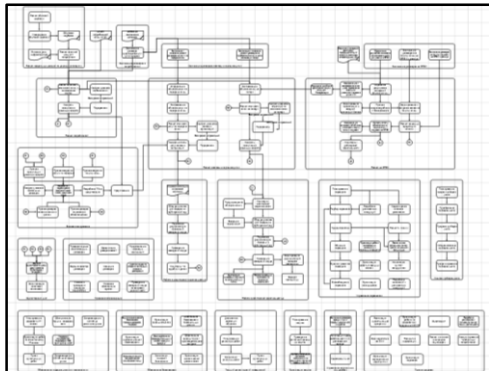
Прозрачность – показатель скорости обнаружения рисков-событий, возможность принимать решения об изменениях

## Карты здоровья АУП

На основе организационной  
структуры компании

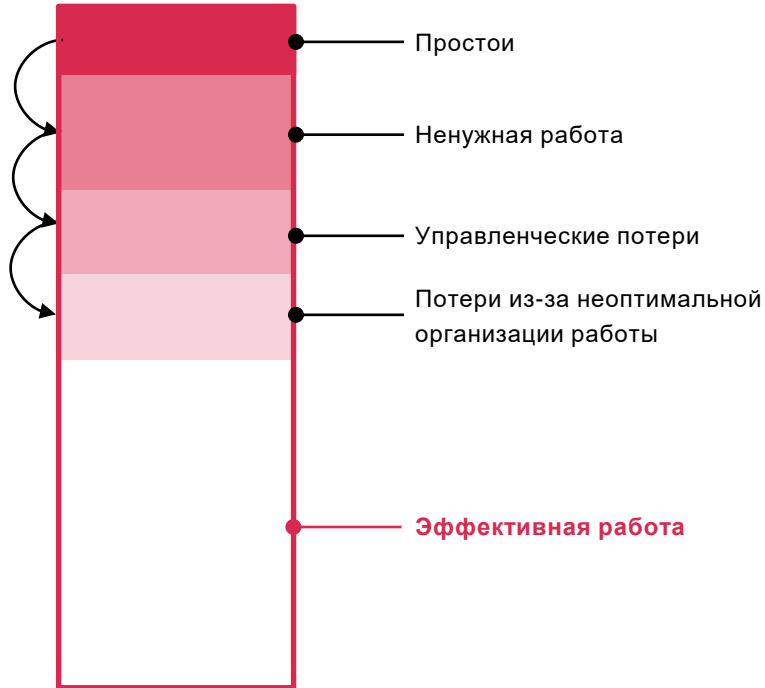


На основе карты процессов  
компании



## Производительность: подход к диагностике

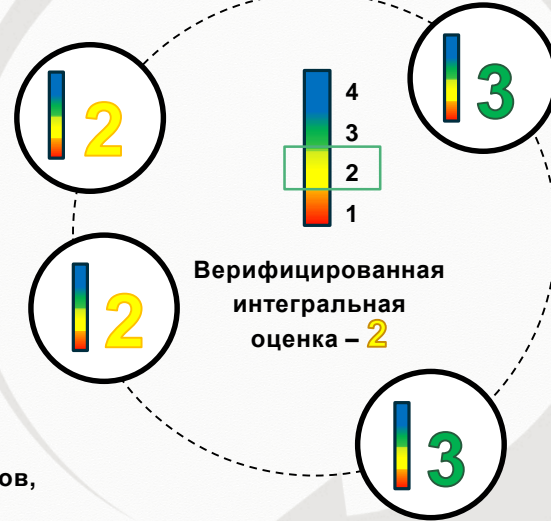
Потенциал оптимизации



Экспертная оценка

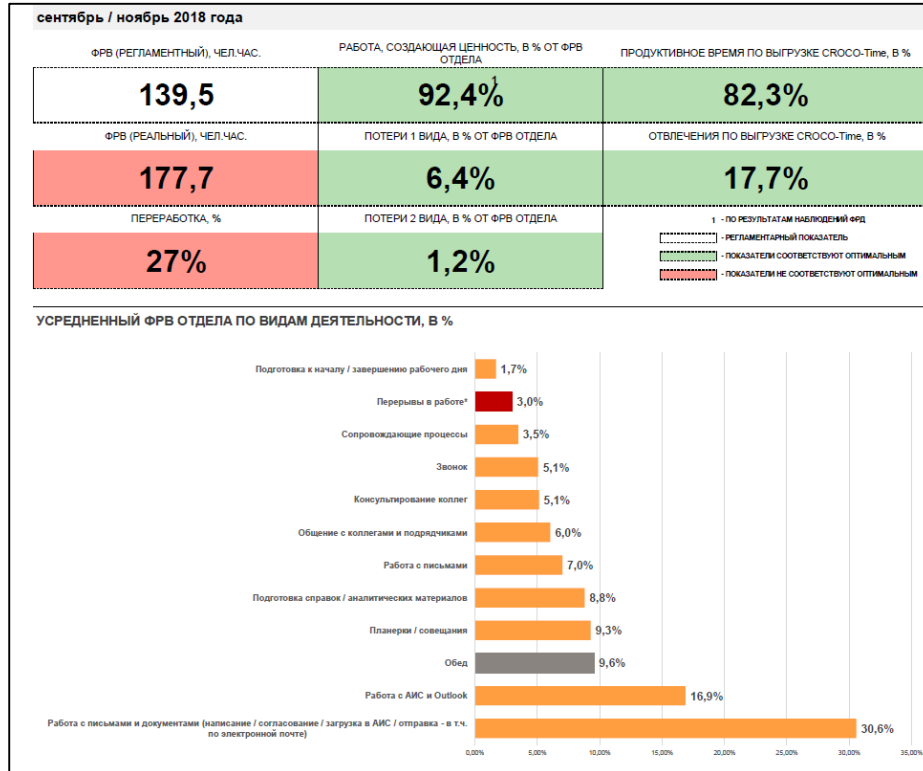
Опрос сотрудников на предмет взаимодействия (BOND, социометрия востребованности и др.)

Анализ документов, данных, полученных в оцифрованном виде (СКРИН, Process-Mining и др.)



Интервью с бизнес-заказчиками

## Пример результата диагностики: Потери из-за простоев, неоптимальной организации работы



### ПРИМЕРЫ "ОТВЛЕЧЕННЫХ" ЗАПРОСОВ:

BadComedian - о Бондарчуке, Саше Грей и 10 лучших русских фильмах / Большое интервью - YouTube  
 Гроб, кладбище, сотни миллиардов рублей: Как чиновники, силовики и бандиты делают похоронный рынок — и при чем тут Тесак.  
 Расследование Ивана Голунова — Meduza  
 Мы конченое хмырье. Кто не согласен, аргументируйте: Как Герман Старлигов превратился из создателя первой советской биржи  
 Статья Уорреном Баффетом (2017) HD720 - YouTube  
 Мажор - Сезон 1 - Серия 3 - криминальная драма - YouTube  
 Наплев - ленсии, Голос, стихотворение в Кремле / вДудь - YouTube  
 Спорт: футбол, хоккей, баскетбол, теннис, бокс, Формула-1 – все новости спорта на Sports.ru  
 Работа, вакансии, база резюме, поиск работы на HeadHunter (hh.ru)  
 Московский Цирк Никулина на Цветном бульваре

### ПРИМЕРЫ "ОТВЛЕЧЕННЫХ" ЗАПРОСОВ:

Коллекция Весна-Лето и Осень-Зима Для Женщин - YOOX - онлайн, мода, дизайн, шопинг  
 Хоккей России и мира: новости онлайн, фото, видео, онлайн трансляция, хоккей России, КХЛ - Чемпионат  
 ОФИЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН БИЛЕТОВ ПЕК ЦСКА  
 Яндекс Афиша  
 HeadHunter  
 PİKABU  
 Яндекс.Карты — выберите, где поесть, куда сходить, чем заняться

## Пример результата диагностики:

### Карта здоровья по производительности в части юридической функции

#### Общие проблемы:

1. Двойное подчинение юристов филиалов (начальник правового управления в ЦА + ГД филиала)
2. Не выстроена электронная система согласования документов

Сотрудники не вносят своевременно информацию по искам в базы данных:  
автоматизированный поиск заменяется ручным

Не выделены стандартные/низкорисковые процессы и операции, не требующие согласования с юристами

Юристы участвуют в комиссиях, участие в которых для них не является обязательным

Судебно-претензионная работа

Правовая экспертиза и правовое консультирование

Участие в работе комиссий

- Отсутствие настройки списка согласующих в зависимости от сложности договора
- Отсутствие дифференцированных (с учетом типа и значимости сделки) форм для договорной работы

Договорная работа

Корпоративная работа

Управление имуществом



## Качество: подход к диагностике

Функция	Примеры количественных и качественных показателей
<b>Закупки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Среднегодовая стоимость единицы сырья</li> <li>Суммарная длительность простоев производства, вызванная запоздалой поставкой сырья</li> <li>Число случаев обнаружения бракованного сырья</li> </ul>
<b>Управление персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспеченность персоналом необходимой квалификации</li> <li>Эффективность работы персонала (производительность, вовлеченность)</li> </ul>
<b>Правовое обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соблюдение сроков, установленных решениями органов управления (Общего собрания акционеров, Совета директоров)</li> <li>Количество случаев привлечения Компании в судебном порядке к имущественной ответственности</li> </ul>








## Пример результата диагностики: Результат анализа КПЭ

### Функция «Управление ИТ-инфраструктурой»

#### Цели

- 1 Повысить качество ИТ-инфраструктуры Банка
- 2 Повысить удовлетворенность внутреннего клиента
- 3 Повысить уровень автоматизации процессов банка
- 4 Увеличить использование современных технологий
- 5 Снизить затраты на ИТ- инфраструктуру

#### КПЭ







-  Количество сбоев ИТ-инфраструктуры
-  Удовлетворенность сотрудников ИТ-инфраструктурой
-  Доля автоматизированных процессов
-  Уровень развития технологий по сравнению с банками-конкурентами
-  Доля затрат на ИТ-инфраструктуру в затратах банка

### Функция «Бухгалтерский и налоговый учет и контроль»

#### Цели

- 1 Снизить риск возникновения налоговых споров
- 2 Повысить своевременность исполнения обязательств Банка перед налоговыми и другими контролирующими органами
- 3 Повысить качество подготовки отчетности по стандартам МСФО и РСБУ
- 4 Повысить своевременность подготовки отчетности по стандартам МСФО и РСБУ и налоговой
- 5 Снизить количество операций, не подтвержденных первичными документами
- 6 Повысить оперативность предоставления документов по запросам

#### КПЭ

-  Количество налоговых и судебных споров
-  Количество претензий налоговых и иных контролирующих органов
-  Количество ошибок в МФСО-отчетности
-  Задержка в сроках подготовки отчетности
-  Количество операций, не подтвержденных первичными документам, оформленными в соответствии с действующим законодательством
-  Количество случаев предоставления документов с нарушением сроков

## Прозрачность: подход к диагностике



### Анализ ЛНД и информационных потоков:

- Анализ документов, отчетов и иной релевантной информации, представленной в бумажном и оцифрованном виде
- Опросы бизнес-заказчиков и сотрудников

### 1. Оценка входящей и исходящей отчетности по критериям:

- Полнота
- Ясность и удобство использования (friendly формат)
- Уникальность (отсутствие задублированной информации)
- Уровень автоматизации

### 2. Оценка регламентирующих документов по критериям:

- Полнота (кол-во процессов, на которые существуют регламенты)
- Отсутствие содержательных дублей (кол-во процессов, на которые существуют несколько регламентов)
- Используемость (кол-во процессов, которые реализуются не по установленным правилам по причинам: 1) регламент не понятен; 2) регламент устарел; 3) у сотрудников нет информации о том, что регламент существует)

Анализ потоков документации



Опрос бизнес-заказчиков



Верифицированная интегральная оценка – 2



Опрос сотрудников АУП

## Пример результата диагностики:

### Анализ отчетности и примеры решений по итогам анализа

#### Критерии оценки:

- Уровень уникальности
- Уровень автоматизации
- Уровень визуализации

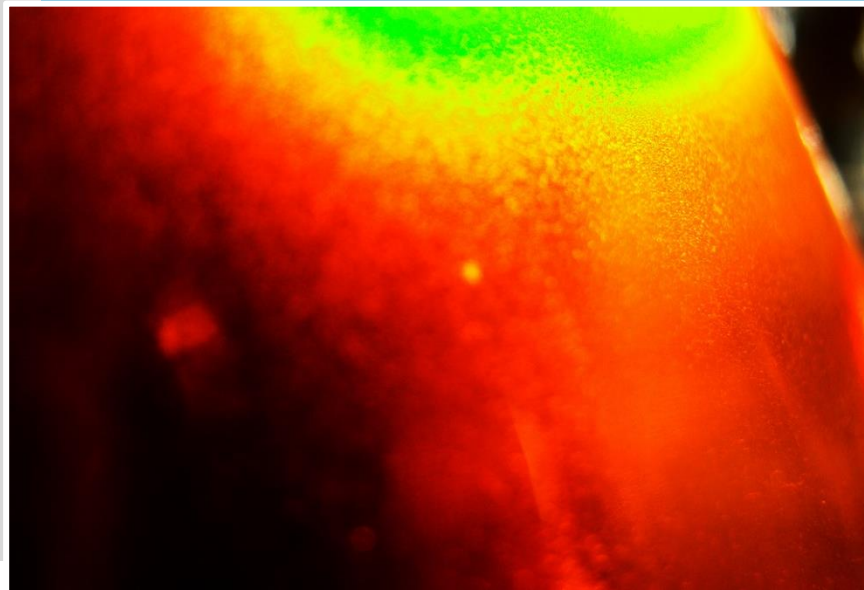
№	Проблемная зона	Описание проблемы и предложение по улучшению	Контур воздействия
1	Дублирование информации	Реестр «Выученные уроки» полностью дублирует корпоративный портал («Система распространения знаний»). Рассмотреть возможность предоставления доступа всем заинтересованным лицам или настройку автоматизированной рассылки.	Все подразделения
2	Дублирование информации	При внедрении новой формы Отчета о текущем состоянии ПБ не были исключены старые формы (на данный момент сотрудники заполняют три формы). Рассмотреть возможность отказа от старых форм в ближайшее время.	Все подразделения
3	Ввод исходных данных производится вручную	Пересмотреть процедуру ввода информации о введенных в эксплуатацию трубопроводах: сразу заносить в ИС.	Подразделение 1
4	Дублирование информации	Доработка системы SAP в части устранения дублирования позиций номенклатуры (документов) с разными датами подписания для возможности быстрого внесения данных методом копирования.	Подразделение 2
5	Недостаточный уровень визуализации и качества структуры отчета	Исключить общий шаблон отчета «ФОРМА-2», разработать шаблоны для конкретных подразделений.	Все подразделения
6	Информационные системы используются как базы данных	Рассмотреть возможность автоматической выгрузки информации по шаблону Сводки-1 из ПО следующих отчетов: «Мониторинг освоения», «Сводка учета Ш-27», «Сводка учета Ш-28»	Подразделение 3

1 В ЧЕМ СЛОЖНОСТЬ?

2 МЕТОДОЛОГИЯ И  
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА

3 ПРИМЕР ПРОЕКТА

4 СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ И  
СТОИМОСТЬ ТИПОВОГО  
ПРОЕКТА



## Кейс: Подход к проекту

### Описание компании и проекта

#### Описание компании:

- Крупная производственная компания нефтегазового сектора
- Штатная численность – порядка 6 000 сотрудников

#### Задачи, поставленные перед командой:

- Обеспечение прозрачности управления
- Повышение операционной эффективности
- Повышение качества работы непроизводственных (обеспечивающих) функций

### Подход

#### Используемые инструменты:

- Составление модели процессов «as is», определение пробелов, составление перспективной модели процессов
  - Анализ системы КПЭ, проведение бенчмаркинга
  - Проведение интервью и опросов, выявление проблем взаимодействия и проблем результата
  - Анализ НТД и ОРД
  - Анализ иных документов
  - Проведение ФРД и СКРИН
  - Сравнение с «лучшими практиками»
- 1 Качество
- 2 Прозрачность
- 3 Производительность

## Кейс № 1: Результаты проекта

### Результаты

#### Повышение качества:

- Приведение КПЭ персонала к показателям сопоставимых компаний
- Дополнение модели процессов новыми процессами в соответствии с перспективным планом развития

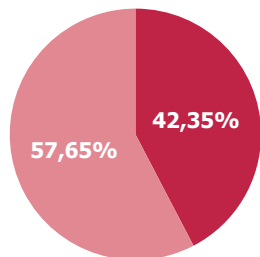
#### Повышение прозрачности:

- Отказ от ряда отчетных форм, не требуемых НПА
- Полное обновление регламентных документов (часть документов не обновлялась с 2005 г., вносились многочисленные правки, которые не решали проблемы устаревания регламентной базы в целом)

#### Повышение производительности:

- Снижение уровней управления
- Сокращение численности – порядка 10%
- Разработка конкретных инициатив по повышению операционной эффективности

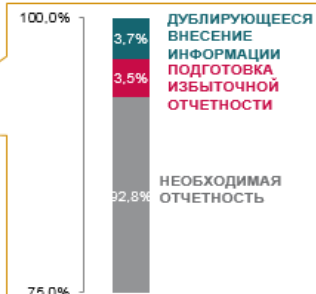
#### Рабочее время



- Продуктивное
- Не продуктивное

Перечень процессов	Подразделение и количество сотрудников	Уровень развития процесса
<b>1. Обеспечение персоналом</b>		
1.1 Планирование численности и привлечение персонала	16	■ ■ ■
1.2 Подбор персонала	-	■ ■ ■
1.3 Адаптация персонала	-	■ ■ ■
<b>2. Оплата труда и мотивация</b>		
2.1 Система оплаты труда: постоянная часть	7 + экономисты в филиалах (16)	■ ■ ■
2.2 Система премирования и управления эффективностью (КЭЗ)	-	■ ■ ■
<b>3. Оценка, обучение и развитие</b>		
3.1 Разработка критериев, проведение оценки и реализация профессионального обучения	15 (в том числе 9 преподавателей)	■ ■ ■
3.2 Разработка критериев, проведение оценки и реализация управленческого обучения	-	■ ■ ■
3.3 Взаимодействие с вузами, ссузами и школами	0,5	■ ■ ■
3.4 Кадровый резерв и управление талантами	0,5	■ ■ ■
<b>4. Корпоративная культура и социальная политика</b>		
4.1 Социальная политика и корпоративные социальные программы	2	■ ■ ■
4.2 Развитие корпоративной культуры	-	■ ■ ■
<b>5. Кадровое администрирование</b>		
5.1 Развитие автоматизированных систем управления	-	■ ■ ■
5.2 Учет и оформление движения персонала	10	■ ■ ■
5.3 Учет рабочего времени	6	■ ■ ■
<b>Итого</b>	<b>59</b>	<b>■ ■ ■</b>
1,13% от общей численности		

● Не представлен   
 ● Частично представлен   
 ● Представлен

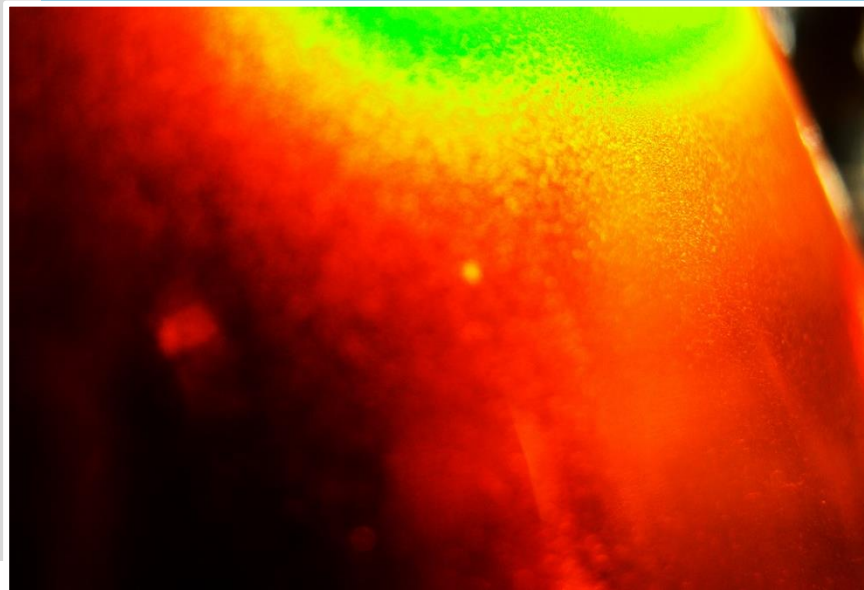


1 В ЧЕМ СЛОЖНОСТЬ?

2 МЕТОДОЛОГИЯ И  
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА

3 ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ

4 СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ И  
СТОИМОСТЬ ТИПОВОГО  
ПРОЕКТА





## Архитектура и длительность типового проекта



## Длительность и стоимость типового проекта

1

Установочный этап

2

Формирование карт здоровья

3

Подготовка решений по повышению эффективности АУП

4

Внедрение решений в соответствии с планом

Архитектура, стоимость и длительность этапа зависят от выбранного сценария внедрения

### Кейс 1 «Микро-проект»

**Условия:**

- Горно-металлургическая компания
- Штатная численность – 300 человек
- В контуре проекта – 30 человек

**Срок** – 4 недели

**Стоимость** – 2,3 млн. руб.

**Эффект** – 12 млн. руб.

### Кейс 2 «Типичный АУП»

**Условия:**

- Нефтегазодобывающая компания
- Штатная численность – более 1 200 человек
- В контуре проекта – 45 подразделений АУП

**Срок** – 12 недель

**Стоимость** – 7 млн. руб.

**Эффект** – 86,5 млн. руб. год, без учета косвенных эффектов

Есть ли у вас какие-нибудь вопросы?





**ХОТИТЕ ОБСУДИТЬ С НАМИ ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ  
ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?**



**ЕСЛИ «ДА», ПОСТАВЬТЕ «+» В ОБЩЕМ ЧАТЕ**



**И МЫ ВАМ ПОЗВОНИМ В ТЕЧЕНИЕ 1 НЕДЕЛИ**

## Инструменты диагностики

Инструменты сбора информации	Инструменты анализа	Инструменты фиксации результата
<b>Инструменты экспресс-анализа</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ документов и информации, представленной в оцифрованном виде</li> <li>Проведение опросов</li> <li>СПОТ, СКРИН и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка результативности бизнес-процессов по объективным показателям (КПЭ)</li> <li>Оценка операционной эффективности бизнес-процессов по объективным показателям (норма управляемости, количество микрокоманд)</li> <li>Бенчмаркинг (внутренний, внешний)</li> <li>Process-mining</li> <li>Факторное нормирование и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перечень инициатив по развитию и трансформации функции</li> <li>Калькулятор расчета численности персонала</li> </ul>
<b>Инструменты углубленного анализа</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Интервью, фокус-группы</li> <li>ФРД (фотография рабочего дня)</li> <li>Хронометраж и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Картирование потока создания ценности (КПСЦ) и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПРМ</li> <li>СОП</li> <li>Регламентные документы и др.</li> </ul>

ПРИМЕРЫ:

**Функция «Бухгалтерский учет»:**

- Анализ документов
- СКРИН
- Бенчмаркинг
- ФРД
- Калькулятор расчета численности персонала

**Функция «Закупки, МТО и складская логистика»:**

- Анализ документов
- Хронометраж
- КПСЦ
- СОП
- Калькулятор расчета численности персонала

**Функция «Информационное обеспечение деятельности компании»:**

- Process-Mining
- Интервью
- Перечень инициатив по развитию и трансформации функции

## Инструменты диагностики: BOND (Поведенческий анализ организационных связей)

### 4 простых вопроса

1. С КЕМ ВЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО  
ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

2. В КАКИХ РОЛЯХ ВЫ  
ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

3. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО  
ВАШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

4. КАКОВО ПОВЕДЕНИЕ ТОГО, С  
КЕМ ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

### 6 ролей, которые мы рассматриваем

Классический  
руководитель  
(по Файолю)

Он (она) определяет мой  
доход и карьеру

Он (она) определяет  
приоритеты моей работы

Он (она) оценивает  
результаты моей работы

Он (она) ставит мне задачи

Потребитель  
услуг

Он (она) использует  
результат моей работы

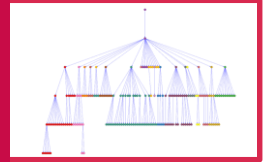
Я консультирую его(её),  
даю информацию

Административный  
руководитель

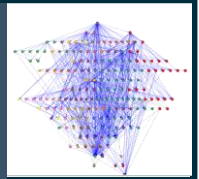
Внутренний  
клиент

### 3 реальных оргструктуры

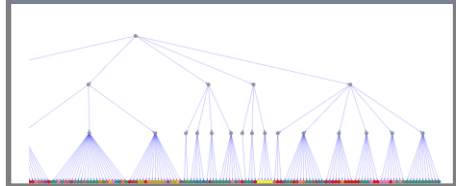
Кадровая  
структура



Управленческая  
структура



Командная структура



## Пример проекта: сервисная компания в области электроэнергетики

- Отсутствует типовая структура обособленного структурного подразделения
- Нет четкой группировки подразделений компании по направлениям деятельности и географии
- Дублирование функций АУП в центральном офисе и «на местах»

Изменение численности по категориям персонала в течение 3-ех лет

