

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

01

ОРГАНИЗАЦИОННО-РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ

АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ

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

ПОДХОД К ДИАГНОСТИКЕ

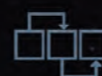
НА ЧТО СМОТРИМ?

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.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

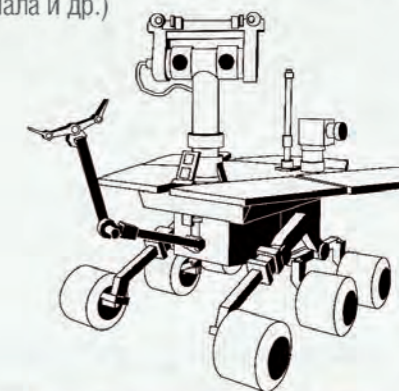
- Организационная структура сложилась исторически и не отвечает потребностям бизнеса;
- Существуют различия в функционале сотрудников, находящихся в одной должности, но принадлежащих к разным филиалам;
- Только часть данных представлена в оцифрованном виде и является актуальной (данные о функционале,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

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.

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.)



ОЭ ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА

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

ЦЕЛЬ

Найти решения по повышению
организационной эффективности
сервисных функций АУП

ОЭ (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 (ОЭ)

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



КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Диагностика потенциала повышения организационной эффективности

Пример оценки отдельных показателей эффективности юридической функции

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

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

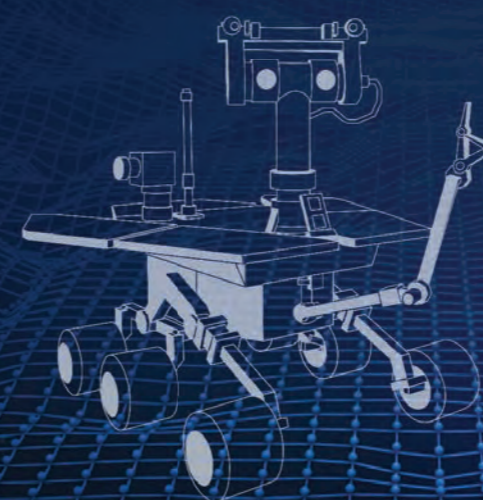
- Причины простоев не фиксируются в информационной системе (ИС);
- Функция диспетчеризации не централизована (каждый заказчик = отдельная диспетчерская).

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.



ОЭЭ

БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

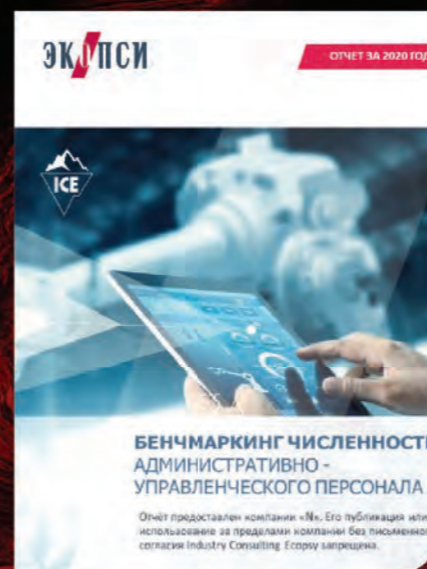
ПОМОЩЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ВЫВОДЕ ПЕРСОНАЛА НА АУТСОРСИНГ

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

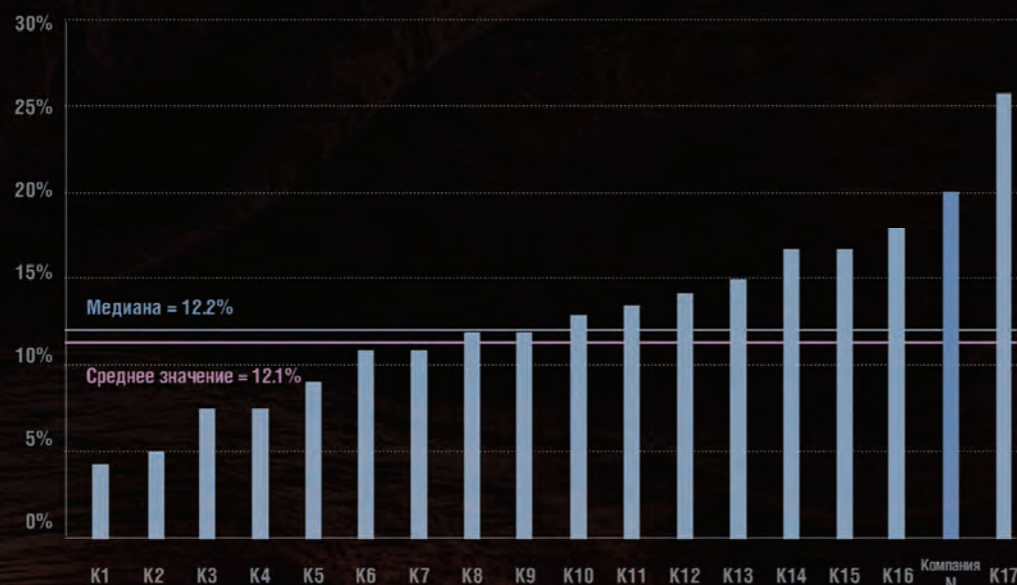


СБОР ДАННЫХ ПОД ЗАДАЧУ, ВКЛЮЧАЯ КАСТОМИЗАЦИЮ ВЫБОРКИ

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

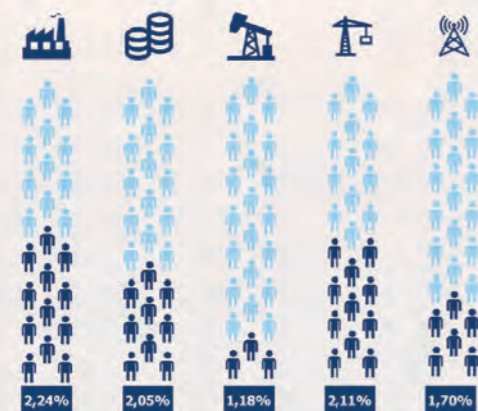
Форматы представления данных

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

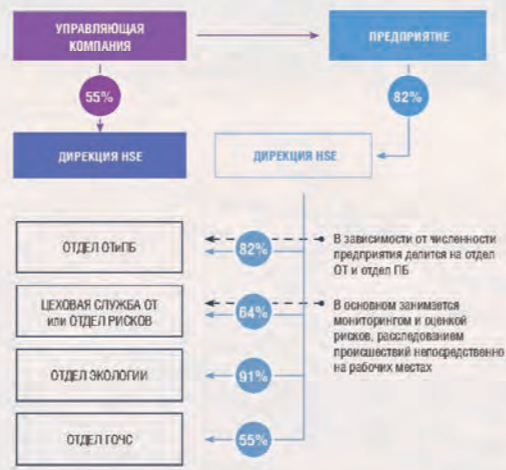


Примеры бенчмаркинга численности

Доля сотрудников функции от среднелинейной 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.

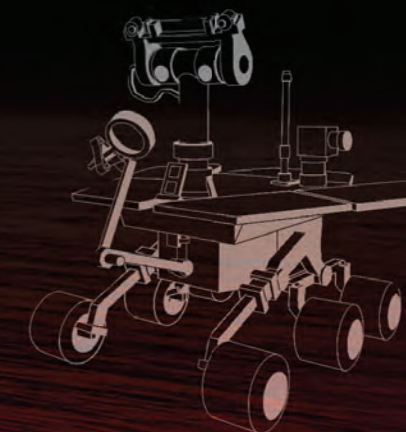
2. Провели бенчмаркинг оргструктуры с компаниями-лидерами рынка.

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.



04 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



$$\text{Нормативные трудозатраты процесса} = \text{Норматив} \times \text{Фактор трудозатрат}$$

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

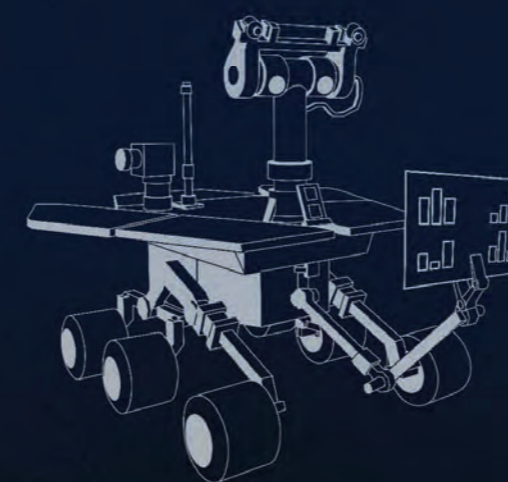
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

- 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

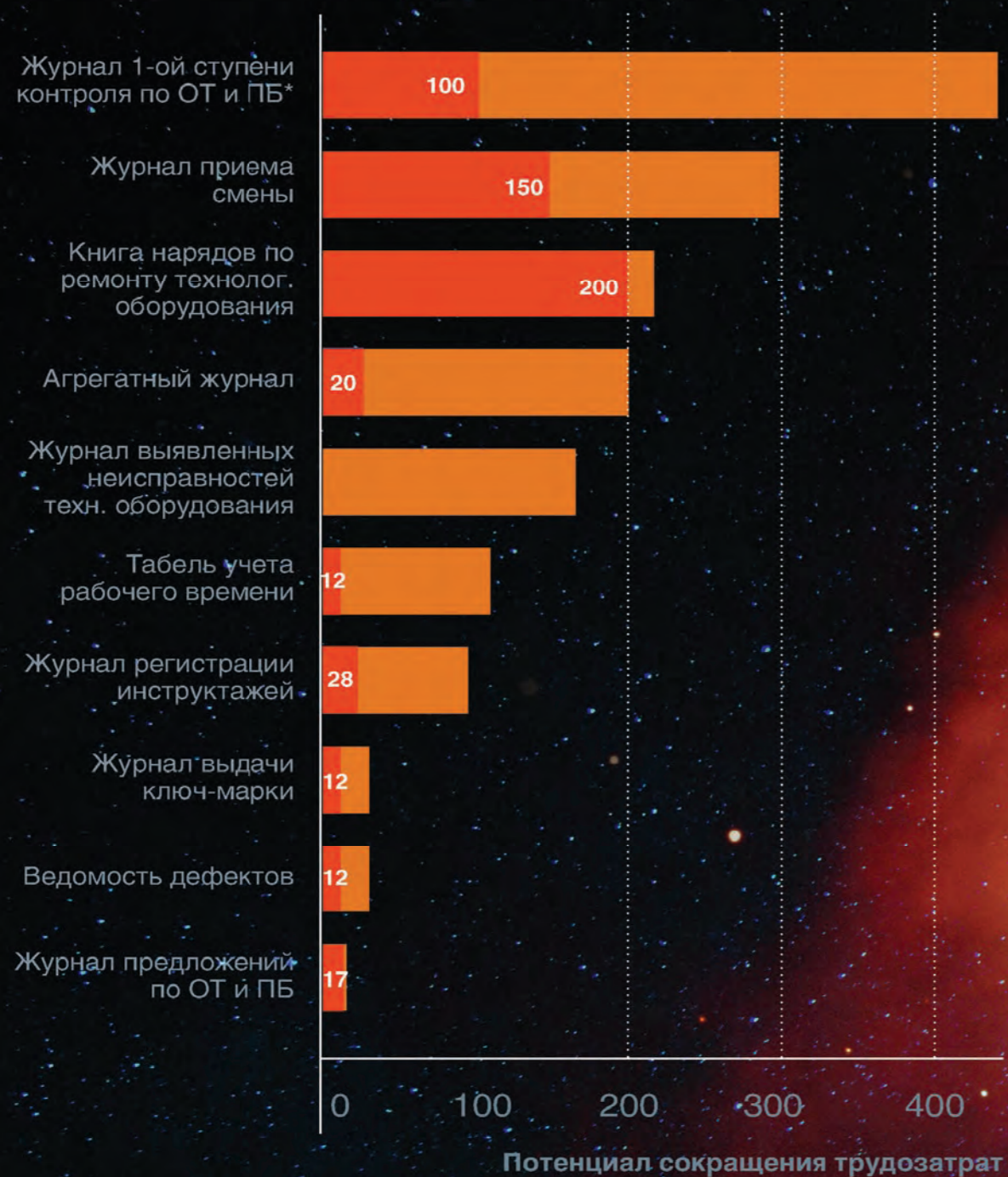
* чрезмерное количество документов и времени, затрачиваемого на работу с ними

** 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 «забюрократизованности» 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 бенчмарок 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.

ЭКСПСИ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

КОМПЛЕКСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

ПРОЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ОБУЧЕНИЕ И МЕРОПРИЯТИЯ

ЭКСПСИ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

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)