

Операционный директор (COO). Инструменты повышения операционной эффективности. Управление изменениями в компании в условиях неопределенности

Срок обучения: 5 дней

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Задачи организационного развития

- Анализ проблемных вопросов организационного развития и подходов для их решения на примере ведущих мировых и российских компаний
- Цели, задачи организационного развития компании
- Системный подход к организационному развитию компании
- Объект управления организационного развития
- Бизнес-модель компании. Компоненты системы Business Performance Management (BPM)
- Основные показатели операционной эффективности компании
- Драйверы повышения операционной эффективности

Практикум «Анализ драйверов и возможных инициатив повышения операционной эффективности компании. Проекты, направленные на активизацию продаж, оптимизацию затрат, эффективное использование активов»

- Рыночные требования к функционалу, компетенциям директора по организационному развитию

Анализ зон ответственности директора по организационному развитию

Вопросы стратегического развития в зоне ответственности директора по организационному развитию

- Организация соответствия процессной системы, организационно-функциональной структуры стратегическим целям компании
- Модель стратегических бизнес-процессов
- Концепция Balance scorecard (BSC)
- Организация планирования и контроля стратегических инициатив
- Функционально — процессные модели

Практикум «Анализ примеров сбалансированных целей верхнего уровня в соответствии с рекомендациями концепции BSC»

Функциональное управление. Совершенствование организационной структуры компании

- Задачи директора по организационному развитию в области совершенствования организационной структуры компании
- Типы структур управления компанией. Достоинства, недостатки
- Организационное проектирование на базе функционального подхода

Практикум «Анализ функциональной модели подразделения»

Процессное управление. Организация управления процессной моделью компании

- Задачи директора по организационному развитию в области управления бизнес и производственных процессами компании
- Примеры процессных моделей зарубежных и российских компаний
- Практика использования международного стандарта ИСО 9001-2015 в зоне ответственности директора по организационному развитию
- Управление процессами. Результативность и эффективность процессов
- Особенности оптимизации основных и вспомогательных бизнес-процессов

Практикум «Анализ: выделяем основные процессы своих компаний»

Определение показателей результативности и эффективности процессов (на материалах участников)»

Регламентация и стандартизация

- Задачи директора по организационному развитию в области регламентации и стандартизации деятельности компании
- Необходимость регламентации и стандартизации
- Система регламентации: структурные регламенты, процессные регламенты
- Оценка вклада подразделений организационного развития в повышение эффективности деятельности компании
- Понятие затрат на организационное развитие компании
- Карта показателей эффективности директора по организационному развитию
- Должностная инструкция директора по организационному развитию

День 2

Планирование деятельности подразделений организационного развития

- Горизонты планирования, источники постановки задач, инициаторы проектов изменений для подразделений организационного развития

Организация работы подразделения по организационному развитию

- Варианты организационного построения подразделений директора по организационному развитию
- Задачи, решаемые подразделениями
- Бюджетирование выполнения задач
- Управление проектными рисками. Выполнение работ собственными силами или с привлечением внешних консультантов. Достоинства и недостатки

Практические инструменты организационного развития

- Содержание подходов реализации изменений «Последовательные улучшения», «Коренная реконструкция».

Реинжиниринг»

- Проекты реализации изменений: этапы, содержания работ, анализ инструментов. Примеры проектов ведущих компаний по реализации изменений
- Анализ моделей улучшения процессов ведущих зарубежных и российских компаний

Практикум «Разработка системы коммуникаций для проекта по организационному развитию»

Совершенствование организационной структуры компании

- Основные процессы формирования организационной структуры
- Организационное проектирование на базе функционального и процессного подходов
- Достоинства и недостатки функционального управления компанией
- Функциональные модели подразделений. Матрицы ответственности. Матрицы взаимодействия. Матрицы документооборота
- Инструменты повышения эффективности подразделений
- Повышение эффективности меж функционального взаимодействия подразделений
- Организация проекта по оптимизации организационной структуры компании

Практикум «Разработка функциональной модели своих подразделений и матрицы ответственности»

- Функциональное моделирование. Оптимизация численности персонала

Практикумы:

- Кейс «Анализ функциональных моделей подразделений»
- Кейс «Организация проекта оптимизация численности персонала»

День 3

Управление деятельностью подразделений организационного развития

Анализ инструментов процессного управления

Описание (моделирование) процессов

- Зачем, как и какие описывать процессы
- Цели, задачи, описания бизнес-процессов
- Примеры программных продуктов, используемых для описания процессов (Business Studio, QPR...)
- Анализ методики описания, регламентации и аудита процесса
- Организация проекта по описанию процессов компании (цели, команда, риски, структура работ, управление проектом)

Практикум «Анализ нотаций для описания процессов компаний участников. Анализ моделей описания бизнес-процессов. Моделирование отдельных процессов»

Регламентация деятельности компании

- Типы документов в компании
- Какие документы в зоне ответственности директора по организационному развитию
- Регламенты основных процессов, регламенты бизнес-процессов нижних уровней
- Структурные регламенты. Примеры регламентирующих документов
- Актуализация регламентов
- Организация контроля исполнения регламентов

Практикумы:

- Кейс «Проведение анализа пакета нормативно-регламентирующих документов»
- Кейс «Разработка стандартизированной операционной процедуры (СОП)»
- Кейс «Анализ процессного регламента»

День 4

Организация аудита системы управления компании

- Зачем нужен аудит? Какие подразделения должны участвовать в аудите?
- Цели, объекты, субъекты аудита
- Планирование аудита, подготовка аудита
- Стандарты, регламентирующие проведение аудита
- Что искать в процессе аудита?
- Примеры организации аудита

Практикум «Разработка целей, объектов аудита для различных подразделений слушателей»

Применение инструментов бережливого производства в целях оптимизации процессов и минимизации потерь

- Принципы бережливого производства. Поток создания ценности. Принцип минимизации потерь
- Подход компании Toyota к оптимизации процессов, снижению потерь
- Анализ инструментов бережливого производства
- Система постоянных улучшений Кайдзен
- Управление потоком создания ценности
- Система организации и рационализации рабочих мест 5S на производстве и в офисе
- Система всеобщего обслуживания оборудования (Всеобщая Эксплуатационная Система) — TPM
- Использование концепции Enterprise Asset Management (EAM) в целях эффективного использования активов (оборудования, транспортных средств) предприятия
- Потери, подходы минимизации потерь
- Классификация видов потерь Toyota Production System:
- Потери из-за перепроизводства
- Потери времени из-за ожидания
- Потери при ненужной транспортировке
- Потери из-за лишних этапов обработки
- Потери из-за лишних запасов
- Потери из-за ненужных перемещений

- Потери из-за выпуска дефектной продукции
- Нереализованный творческий потенциал персонала
- Где и как искать потери? Элементы объектов улучшений: операции (работы), трудоемкость, материалы (энергия, топливо, ТМЦ), оборудование, численность персонала

Практикум «Примеры видов потерь на участках своих подразделений, выполнение ориентировочной стоимостной оценки этих потерь (на материалах участников)»

- Инструменты минимизации потерь
- Нормирование инструмент минимизации потерь

Практикум «Применение нормирования в целях минимизации потерь»

Опыт зарубежных и российских компаний по внедрению проектов «Бережливое производство»

- Внедрение проекта «Бережливое производство» в транспортных подразделениях. Примеры внедрения зарубежных и российских компаний
- Внедрение проекта «Бережливое производство» в ремонтных подразделениях. Примеры внедрения зарубежных и российских компаний
- Внедрение проекта «Бережливое производство» в офисе

День 5

Практические инструменты организационного развития

Оптимизация процессов компании. Реинжиниринг

- Триггеры изменений. На основании какой информации, документов принимается решение об изменениях бизнес-модели компании?
- Какие процессы необходимо оптимизировать в первую очередь?
- Оптимизация бизнес и производственных процессов. По каким показателям необходимо оптимизировать процессы?
- До какого уровня нужно оптимизировать процессы? Кто

обозначит предел?

- Какие подразделения и в каких документах определяют процессы для оптимизации?
- Критичные процессы. Как определить критичные процессы?
- Задача оптимизации процесса (показатели процесса, критерии оптимизации)
- Направления оптимизации процессов (улучшение, бенчмаркинг, реинжиниринг)
- Оптимизация основных процессов, сквозных процессов, процессов нижних уровней
- Подход компании Toyota к оптимизации процессов
- Командные методики решения проблем — 8D, SIX SIGMA

Практикумы:

- Кейс «Примеры оптимизации процессов по стоимости»
- Кейс «Примеры оптимизации процессов по скорости, по времени»
- Кейс «Примеры оптимизации процессов по качеству»
- Кейс «Примеры оптимизации процессов по рискам»

Управление эффективностью персонала

- Системный подход к решению задач управления эффективностью персонала
- Применение целевого управления для повышения эффективности персонала
- Виды целей. Стратегические, операционные, проектные цели. Цели подразделений, личные цели
- Использование системы сбалансированных показателей (Balance Scorecards) при планировании и контроле реализации стратегических инициатив компании
- Принципы и подходы разработки KPI
- Функциональные, процессные, проектные KPI. Какие лучше?
- Карты эффективности персонала
- Организация проекта по разработке и внедрению KPI

Практикум «Разработка показателей KPI для ключевых подразделений участников»



Подведение итогов семинара. Разработка плана инициатив, направленных на повышение операционной эффективности компаний участников