8 (495) 698-63-64
8 (800) 234-55-22
seminar@finkont.ru
www.finkont.ru

Организационный дизайн: как объединить оргструктуру, функционал, документооборот и должностные инструкции без потери гибкости

Организационная управляемость возникает тогда, когда согласованы пять элементов — оргструктура, управленческие процессы, документооборот, функционал подразделений и должностные роли. Если один элемент выпадает — возникает организационный хаос. Программа обучения показывает практическую технологию их объединения по принципу «не ломать, а надстраивать».

Дата проведения: 21 - 22 января 2027 с 10:00 до 17:30

Артикул: MC32244

Вид обучения: Курс повышения квалификации

Формат обучения: Онлайн-трансляция

Срок обучения: 2 дня

Продолжительность обучения: 16часов

Стоимость участия: 45 900 руб.

Для участников предусмотрено: Методический материал.

Документ по окончании обучения: Удостоверение о повышении квалификации в объеме 16 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

Для кого предназначен

Директоров по персоналу, HR-директоров, HR-бизнес-партнеров, руководителей отделов персонала, руководители ОТиЗ, начальников отделов кадров, директоров и специалистов по организационному развитию, организационных консультантов.

Особенности программы

Актуальность темы: реальная картина.
Программа обучения основана на анализе практики организационных изменений в российских и международных компаниях — с опорой на исследования McKinsey, BCG, Deloitte, MIT Sloan, а также на опыт HR-директоров и HRBP в трансформационных проектах. Эта база позволяет говорить не об абстрактных моделях, а о конкретных проблемах бизнеса, с которыми сталкивается большинство организаций.
Разрыв между структурой и реальными процессами.
В 60–70% компаний фактические процессы не совпадают с оргструктурой. Функции распределены исторически, а не логически. Один процесс нередко имеет 5–6 участников без единого владельца. Подразделения отвечают за задачи, но не за результат, а управление держится на личных договорённостях. Итог — конфликты между функциями, дублирование работ и откладывание решений.
Отсутствие управленческих процессов.
Большинство компаний описывают операционные процессы, но не описывают управленческие — планирование, постановку задач, контроль исполнения, согласование решений, бюджетирование. В результате руководители действуют по-разному, решения принимаются хаотично, а компания становится зависимой от конкретных людей. С приходом нового руководителя процессы ломаются.
Хаос в документообороте.
Документооборот во многих компаниях не отражает реальные процессы управления: десятки несвязанных регламентов, документы «для проверяющих», отсутствие единой логики. Сотрудники не используют регламенты, изменения внедряются медленно, система живёт параллельной жизнью.

Должностные инструкции не связаны с процессами.
В большинстве компаний должностные инструкции формальны и описывают перечень обязанностей, но не отражают роль сотрудника в процессе и не содержат результатов деятельности. Это порождает зоны «ничейной работы», пересечение функций и непонимание границ ответственности.
Ошибка «организационных революций».
Многие компании пытаются решить проблему радикальной сменой структуры — матрицей, проектными командами, agile-моделями. Но исследования показывают: 70% реорганизаций не дают эффекта, потому что не меняются процессы, не меняется распределение функций и не меняется управленческий документооборот.
Практика в каждом блоке – не менее 50% времени. Участники получают большой объем методических материалов, чек листов, шаблонов, для практического применения.

Результат обучения

В результате обучения слушатели научатся:

- Диагностировать рассогласование оргструктуры и реального функционала.
- Переводить существующую оргструктуру в карту сквозных и управленческих процессов.
- Проектировать систему документооборота, которая является точным отражением реальных процессов.
- Пересобирать оргструктуру и функционал подразделений на основе выстроенной процессной модели.
- Разрабатывать должностные инструкции, которые являются прямым продолжением функций и учитывают профстандарты.
- Встраивать в ДИ описание компетенций с уровнями для оценки сотрудников.
- Сохранять гибкость системы, чтобы она адаптировалась к изменениям, а не тормозила бизнес.
- Определять владельцев процессов и распределять функции между подразделениями без дублирования.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

Программа обучения

День 1

Анатомия хаоса: диагностика оргструктуры и функционала.

- **Где прячется хаос:** зоны без ответственности, зоны дублирования, зоны избыточных согласований.
- **Инструменты диагностики:** анализ управленческих процессов, зон ответственности, пересечений функций.
- **Карта управляемости структуры:** перегруженные узлы, неуправляемые зоны, лишние уровни управления, разрывы ответственности.
- **Инструмент «Функциональный скан»:** методика быстрого сбора данных о реальной загрузке подразделений.
- **Первичная гипотеза:** как сформулировать, что именно нужно объединять в первую очередь.

От структуры к движению: процессы как основа системы.

- **Процессный взгляд на структуру:** сквозные процессы, проходящие через несколько подразделений; управленческие процессы vs операционные.
- **Управленческие процессы, которые должны быть описаны в любой компании:** стратегическое управление, планирование, бюджетирование, управление задачами, контроль исполнения, управление проектами и изменениями, принятие решений.
- **Карта управленческих процессов:** методика выделения и визуализации.
- **Принцип «не ломать, а надстраивать»:** как эволюционно настроить структуру под процессы.

День 2

Обуздание хаоса: документооборот, структура и функционал.

- **Документооборот как следствие, а не причина для принятия решений**: типы управленческих документов — регламенты процессов, положения о функциях, политики, процедуры, инструкции, приказы.
- **Связь процессов и документов**: как один процесс превращается в систему документов.
- **Типы оргструктур**: функциональная, дивизиональная, матричная, — ключевые отличия, преимущества и ограничения каждой модели.
- **Как тип структуры влияет на документооборот и распределение функций**: почему одна и та же схема документов работает в одной структуре и разрушается в другой.

- **Выбор модели под бизнес**: критерии оценки — управляемость, скорость решений, экономическая эффективность, масштабируемость.
- **Логика построения оргструктуры**: процесс функции подразделения роли; принципы объединения функций (по продукту, клиенту, технологии, территории).
- **Матрица ответственности (RACI) как связка**: владельцы процессов, зоны ответственности, уровни принятия решений.

Должностные инструкции и гибкость системы.

- **ДИ как конструктор:** роль в процессе, результаты деятельности, полномочия, показатели эффективности.
- **Профстандарты: обязательность vs рекомендательность:** как не попасть в ловушку требований.
- **Компетенции с уровнями квалификации:** как встроить в ДИ без превращения документа в многостраничный роман.
- **Точки гибкости:** где в построенной системе нужно оставлять пространство для манёвра.
- **Регулярная «перезагрузка» системы**: периодический пересмотр оргструктуры, процессов и ДИ без авралов.

Преподаватели

БОДРОВА Ольга Артуровна

Кандидат экономических наук, MBA, SPHRi. Консультант-практик по управлению человеческими ресурсами, опыт работы Директором по персоналу и организационному развитию в российских и зарубежных компаниях - более 20 лет.

Сфера профессиональных компетенций:

- Аудит персонала и стратегия.
- Системы вознаграждения и льгот: грейдинг, премирование по KPI.
- Оптимизация и планирование численности, нормирование труда.
- Организационные структуры и бизнес-процессы.
- Оценка эффективности работы персонала, разработка системы целей и показателей.
- Экономика и нормирование труда. Повышение производительности труда.
- Обучение и развитие персонала.

Образование:

2004 - Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), CBSD, Москва.-

1999 - 2001 – Высшая коммерческая школа при Минэкономразвития РФ совместно с International European Management Institute (France) - Магистр делового администрирования (MBA).

1980-1985 – Коми – Государственный педагогический институт. (Преподаватель английского и немецкого языков).

Сертификация SPHRi – Senior HR Manager International –в HR Certification Institute (USA).

Сертификация MODAPTS (Микроэлементное нормирование труда), USA.

Диссертации на тему «Оптимизация оплаты труда путем построения системы грейдов».

«Maximizing Human Capital» - «Стратегическое управление персоналом» в Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), CBSD.-

Опыт работы:

ОАО «Эффортел» (телекоммуникации), директор по персоналу и организационному развитию группы компаний.

ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес» (Турция, производство напитков), директор по персоналу Московского завода.

ЗАО «КОМКОР-ТВ» (бренд АКАДО, телекоммуникации), директор по персоналу

Группа «Лафарж» (Франция, производство цемента), ОАО «Воскресенск цемент» , директор по управлению персоналом, региональный менеджер по управлению персоналом управляющей компании.

Проекты для клиентов - российских и зарубежных компаний: проекты трансформаций, разработка и внедрение систем оплаты, премирования, разработка KPI, грейдов, программы кадрового резерва, развития и менторинга руководителей, коучинг.

Публикации:

Автор многочисленных статей в профильных СМИ: «Harward Business Review», «Форбс», «Ведомости», Директор по персоналу», «Справочник по управлению персоналом» и др.