

Калашников Андрей Валерьевич

Эксперт по проблемам организаций

Маркетинг и управление

www.kalashnikovandrey.ru

www.actually.pro

+7 962 908 88 85

На основании проведенных переговоров с _____ от _____

Участник со стороны Заказчика:

Генеральный Директор _____

Участники со стороны Исполнителя:

Андрей Калашников

О Заказчике

Форма собственности предприятия: Общество с ограниченной ответственностью

Численность сотрудников: ≈ 300.

На рынке: более _____

Уставной капитал: _____

Вид деятельности: _____

Тип взаимодействия: _____

Потребительские рынки: Медицина, Наука, Образование.

Направления деятельности: несколько, в том числе Сервисное обслуживание.

Филиалы: _____

Структура управления: Матричная.

Проектные группы: 1 сотрудник в более, чем 3-х проектных группах в среднем.

SKU _____

ERP: _____

Озвученная проблематика и цели Заказчика

Озвученные задачи:

- аудит бизнес-процессов;
- рекомендации по оптимизации бизнес-процессов;
- описание и регламентация бизнес-процессов;
- внедрение единой сквозной автоматической системы управления проектами;
- проведение обучающих и мотивирующих тренингов;
- преодоление инерции персонала;
- адаптация сотрудников к изменениям, возникающим в процессе оптимизации процессов и внедрения единой системы проектной деятельности;
- систематизация работы¹.

Озвученная проблематика:

Существующая матричная структура управления создает сложности, среди которых:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- возникновение конфликтных ситуаций между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов, как следствие существующей Структуры управления (подрыв принципа единоначалия);
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

¹ Понятие «Систематизация» определено как: целостность (умение видеть взаимосвязи объекта как внутреннее, так и с окружающей средой; умение обеспечить единство целей и действий; связь элементов и частей с целым); последовательность (умение выстраивать процессы поэтапно, доводить до конечного результата, прослеживать причинно-следственные связи от начала до конца); регулярность (ритмичное воспроизводство необходимых правил и процессов с заданными интервалами, периодическое обновление их).

- инертность персонала (осложнения при внедрении автоматических систем управления).

Озвученный ожидаемый продукт/результат проекта:

- **снижение издержек предприятия;**
- **повышение управляемости² предприятия;**
- **улучшение организационного настроения³ (приоритет - минимизация конфликтных ситуаций).**

Предлагаемый план первичных диагностических работ (Этап I)

Общее:

- определение процессов верхнего уровня, количества Основных процессов, Вспомогательных процессов, численность сотрудников в каждом;
- выделение приоритетных бизнес-процессов;
- определение временных затрат необходимых на описание существующих приоритетных процессов согласно требованиям заказчика;
- определение объема (сроков) предстоящих по описанию и оптимизации бизнес-процессов работ;
- определение и оценка степени (в первом приближении) рисков для внедрения изменений в существующие бизнес-процессы;
- оценка существующей операционной системы управления;
- оценка уровня авторитета «лидера реформ» у персонала;
- определение признаков организационных патологий;
- качество обслуживания корпоративной программы SAP (сроки реагирования на запросы по внесению изменений, качество работ);
- выявление других недостатков свойственных для матричной структуры и выработка решений по их нейтрализации, в том числе:
 - двусмысленность ролей исполнителя и его руководителей;
 - длительность согласования при принятии решений и их несвоевременность (патология матричных структур);
 - наблюдается тенденция к анархии;
 - борьба за власть;
 - чрезмерные накладные расходы;
 - потеря ответственности;
 - конформизм в принятии групповых решений;
 - затрудняется полноценный контроль;
 - неэффективной в кризисные периоды.

Раздел персонал:

- оценка мотивации сотрудников (возможная глубинная причина возникновения конфликтных ситуаций);
- оценка степени лояльности сотрудников (возможная глубинная причина конфликтных ситуаций);
- типы внутренней мотивации сотрудников;
- анализ методик и приоритетов при организации рабочих команд (если признаки таковых имеются);
- источники власти (как возможная глубинная причина конфликтных ситуаций);
- оценка степени клиентоориентированности (как внутренней, так и внешней);
- поиск корневой причины конфликтных ситуаций: структура управления; действия токсичных сотрудников; проявления личной неприязни, борьба за ресурсы; настроения; культура; иное.
- поиск оптимального решения для минимизации проявлений конфликтных ситуаций;

² Управляемость: осуществляемость решений (она никогда не бывает полной); согласованность целей и действий; устойчивость организационного порядка (частые изменения или замены в нем дезорганизуют компанию).

³ Организационное настроение: эмоциональный тонус коллектива подразделения, предприятия, всей компании, который характеризует их психологическую энергетику, готовность к тому или иному поведению в труде.

Калашников Андрей Валерьевич

Эксперт по проблемам организаций

Маркетинг и управление

www.kalashnikovandrey.ru

www.actually.pro

+7 962 908 88 85

Цели Этапа 1 «Первичная диагностика» :

- оценка временных и кадровых ресурсов необходимых для реализации всех этапов проекта;
- расчет стоимости последующих этапов работ;
- оценка экономической целесообразности;
- оценка всех рисков для проведения проекта;

Для чего: избежать запуска начала работ по внедрению изменений, к которым организация-заказчик объективно не готова, и последующей за этим потери заказчиков временных и финансовых ресурсов, дискредитации исполнителей и нанесению репутационного ущерба отрасли исполнителя в целом.

- рекомендации по выявленным возможностям развития нематериальных активов организации.

Методика диагностики.

Активное и стороннее диагностическое наблюдение: интервью; самодиагностика; наблюдение за совещаниями; анализ распоряжений и прочей внутренней документации; анализ бизнес-процессов; анализ полноты внутренней отчетности компании; анализ информационных потоков; диагностика по слабым сигналам.

Другое.

Место проведения мероприятия: офис Заказчика, г. Москва.

Длительность: 5 рабочих дней.

Форма отчетности: неформальная.

Время проведения диагностики: с 9:00 до 18:00 часов ежедневно.

Требования к заказчику: обеспечить доступ в помещения офиса в указанные часы на период проведения мероприятия.

Выделить сотрудника из состава компании наделенному знаниями и полномочиями оказать помощь по вопросам ознакомления с документацией компании, корп. программой, отчетами, основными процессами в компании, знакомством с другими сотрудниками и т.д. Требования к сотруднику: инициативный, уважаемый в коллективе, хорошо знающий компанию (культуру, порядки, кодексы). Возможность участия в максимальном количестве совещаний и планерок. Предоставить доступ к каждому сотруднику офиса для проведения собеседований.

Завершение.

Качество персонала и качество управления (включает в том числе бизнес-процессы, документооборот, информатизацию) есть **нематериальные активы бизнеса**. Одна из важнейших целей организации - обогащение нематериальных активов бизнеса **как условие роста** активов материальных.

Составил: Калашников Андрей Валерьевич

08 Сентября 2016 г.