

**Подход ВІТОВЕ
к организационной
трансформации
в Компании**



Подход VITOVE к организационной трансформации

01

Шесть трансформаций

02

**Место организационной трансформации
в модели деятельности компании**

03

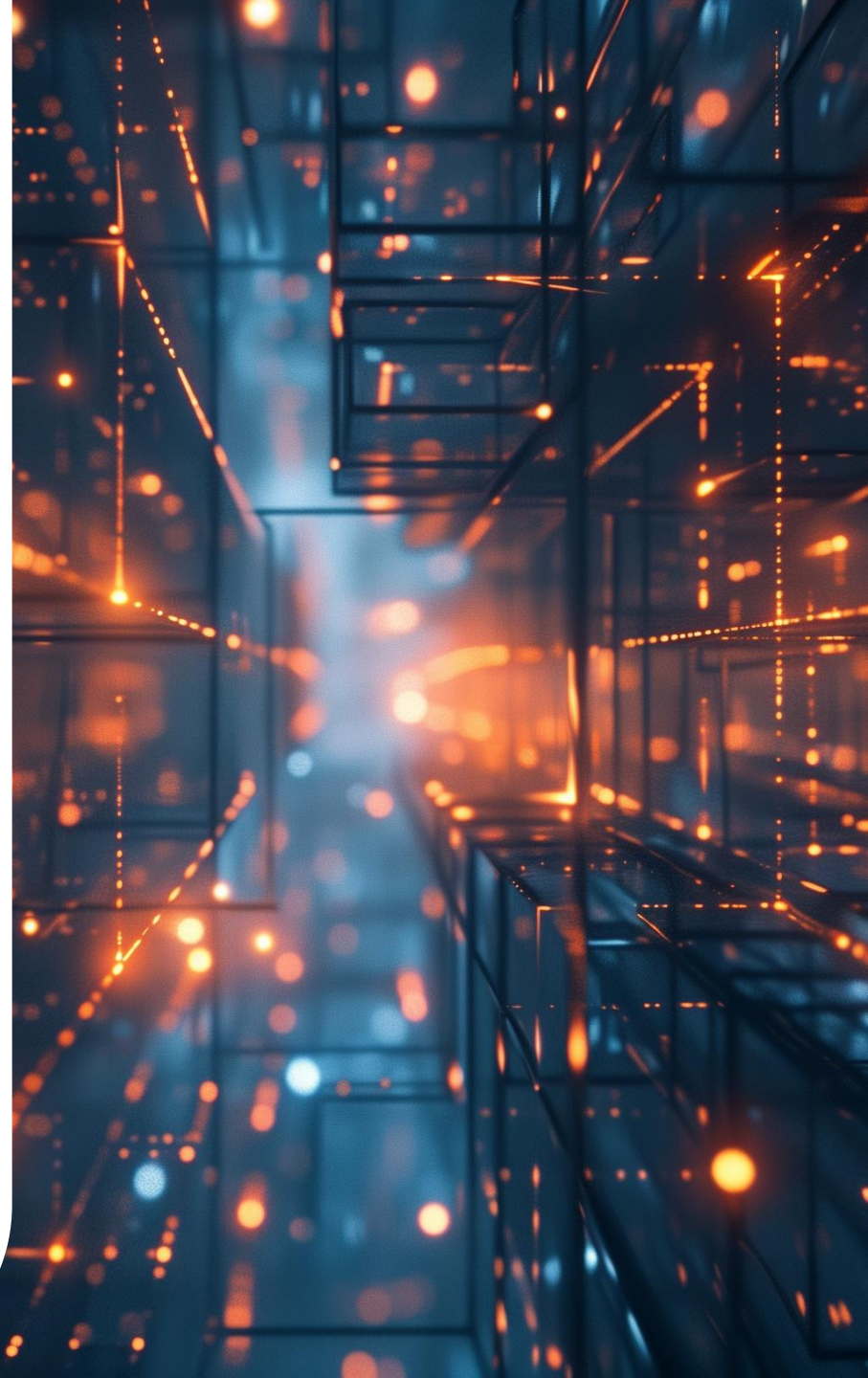
**Какие виды организационной трансформации
мы осуществляем**

04

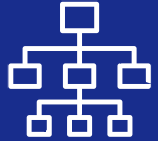
**Схема и этапы работы с организационной
трансформацией: подход VITOVE**

05

**Опыт реализации проектов по организационной
трансформации: кейсы**

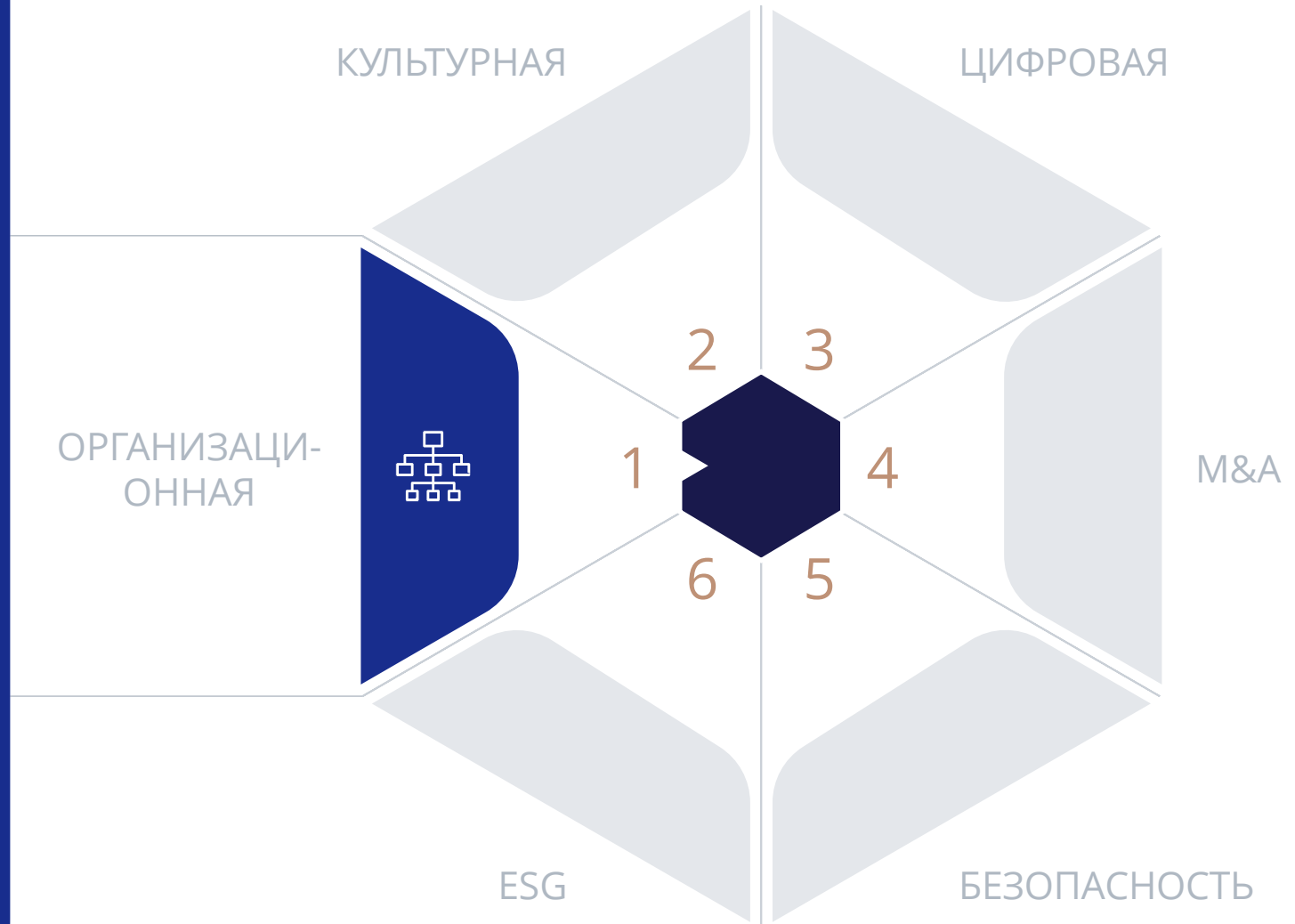


В мире существует шесть трансформаций



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ –

это реструктуризация подходов к деятельности в организации в соответствии со стратегическими задачами и внешней конъюнктурой





Место организационной трансформации в модели деятельности компании / подразделения / функции

КУЛЬТУРНО- ЦЕННОСТНАЯ МОДЕЛЬ



Культура



Миссия, ценности и виденье



История и наследие

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ



Корпоративная стратегия



Бизнес стратегия

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Поставщики и подрядчики

ключевые поставщики и подрядчики, обеспечивающие ресурсами цепочку создания стоимости компании

Локация

физическое расположение производственных, управляющих и обеспечивающих активов компании

Цепочка создания стоимости

ключевые виды деятельности, которые осуществляет компания в своей индустрии, направленные на создание ценных для рынка / её клиентов продуктов (товаров или услуг)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

отражает подход компании к организации её деятельности, деятельности её сотрудников и достижению поставленных KPI.

Основные элементы: Процессы, Продукты, Проекты

Системы и технологии

совокупность всех технологических решений и технологических возможностей компании, обеспечивающих цепочку создания стоимости

Затраты

Доходы

Взаимоотношения с клиентами

принципы, методы и подходы выстраивания взаимоотношений с клиентами компании

Ценностное предложение

совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю

Каналы сбыта

Каким образом продукт компании доходит до потребителя

Сегменты потребителей

группы клиентов компании, объединённых по отличительным признакам



Пять видов организационных трансформаций, с которыми работает BITOBE

01

Реорганизация отдельных функций

Достижение амбициозных целей в сфере сокращения затрат за счет применения рычагов повышения эффективности отдельными функциональными направлениями/ департаментами

ЦЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Необходимо сократить затраты в короткие сроки

02

Повышение орг. эффективности

Реализация широкомасштабной программы изменения установок и поведенческих схем всех участников организации, включая внедрение на всех уровнях управления программы совершенствования лидерских навыков руководителей

ЦЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Повысить эффективность от «хорошего» к «лучшему»

03

Организационная модель с «нуля»

Структурированный процесс организационного проектирования, когда после обеспечения «абсолютного минимума» в функции постепенно добавляются тщательно продуманные дополнительные задачи до «стратегического оптимума»

ЦЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Необходимо не постепенное, а революционное повышение эффективности

04

Изменение опермодели

Пересмотр всей операционной модели с целью приведения структуры в соответствие со стратегией (измерения в матрице, приоритет бизнес или функциональных направлений, централизация и децентрализация)

ЦЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Стратегия или внешняя среда требуют фундаментальной реорганизации

05

Внедрение адаптивной модели

Реструктуризация операционной модели в соответствии с принципами организационной адаптивности (создание рабочих групп по продуктам, работа на основе принципов Agile и т.д.)

ЦЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Ускоренное завершение программы цифровизации является важнейшим стратегическим приоритетом



Организационная трансформация

реализуется по единой схеме этапов проекта

01

СОЗДАНИЕ ЦЕЛЕВОГО ОБРАЗА

- **Исследование**
Стратегические задачи и предпосылки
- **Целеполагание**
Целевой образ орг. эффективности
- **Условия орг. изменений**
Ожидания и ограничения
- **Разработка орг. модели**
Утверждение целевого образа

02

ДЕТАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- **Целевая процессная модель**
Архитектура и описание процессов
- **Детальная орг. структура**
Правила проектирования и целевая организационная структура
- **Модель численность**
Драйверы численности и центры принятия решений
- **Профили должностей**
Описания должностей в формате необходимом для оценки и набора
- **Планирование внедрения**
Дорожная карта перехода к целевой модели

03

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Коммуникации**
Коммуникационная канва, инструменты, работа с сопротивлением
- **Взаимодействие с сотрудниками**
Обучение, оценка, модерации

01

Проектирование целевого образа

Ключевые разрабатываемые элементы в рамках шагов этапа

○ Исследование

Стратегические задачи и предпосылки

- Стратегических приоритеты и цели, определяющие организационную модель TO BE
- Внешние условия, определяющие и влияющие на трансформацию
- Объем и контур трансформации

○ Целеполагание

Целевой образ орг. модели

- Цели трансформации и ключевые приоритеты
- Требования к организационной модели предъявляемые на основе данных стратегических приоритетов

○ Условия орг. изменений

Ожидания и ограничения

- Вызовы и риски на пути достижения стратегических целей(в рамках каждой функции / бизнес направления и на кросс-функциональном уровне)
- Определение функций/ направлений/элементов, необходимых для достижения целей,
- Палитра опций организации каждой отдельной функции/направления элемента: организационная ось (продукт/функция/), централизации / децентрализации, аутсорсинга, и т.д.
- КПЭ организационной модели (кол-во уровней иерархии, ПШЕ, уровни согласований, скорость принятия решений, и т.д.)

02

Детальное проектирование

Ключевые разрабатываемые элементы в рамках шагов этапа

○ Целевая процессная модель

- Архитектура верхнеуровневых процессов
- Матрица RASCI
- Описание в формате
- «Вход-выход-передаточный документ»

○ Организационная, функциональная, ролевая структура

- Функциональная модель
- Нормы управляемости и уровни иерархии
- Стационарные организационные структуры
- Ролевая модель и виртуальные подразделения

○ Модель численности

- Драйверы численности
- Локализация центров принятия решений
- Правила изменения численности
- Регламентные процедуры
- Расчёт количества штатных единиц

○ Профили должностей

- Ключевые характеристики
- Мэтчинг с моделью компетенции компании
- Созданные профили

○ Планирование внедрения

Дорожная карта перехода к целевой орг. модели

- План коммуникации и перехода на новую организационную модель?
- Дополнительная инфраструктура / ресурсы необходимые для эффективного перехода на новую модель



У нас есть опыт реализации всех видов организационной трансформации компаний

Виды организационной трансформации

01
Реорганизация отдельных функций

02
Повышение орг. эффективности

03
Организационная модель с «нуля»

04
Изменение операционной модели

05
Внедрение адаптивной модели

ЦЕЛЬ / КЛИЕНТ	ОБЪЕМ РАБОТ / РЕЗУЛЬТАТ
Реорганизация экономического департамента ВИНК	<ul style="list-style-type: none">Сформирована новая схема функций внутри департамента, отражающая текущие задачи,Спроектирована модель численности, на основе бизнес-процессов,Создана организационная структура, сочетающая в себе как стационарные, так и виртуальные подразделения.
Оптимизация модели управления коммерческой дирекции Федеральная производственная компания	<ul style="list-style-type: none">Разработана параметрическая модель оценки системы управления на основе процессного подходаСформирована целевая модель управленияРазработан сценарий перехода к целевой модели управления
Орг. Трансформация функций корпоративного центра ВИНК	<ul style="list-style-type: none">Спроектирован перехода от работы в «функциональных колодцах» и «тяжелых» бизнес-процессах к кросс- функциональному взаимодействиюСоздана новая функциональная модельСпроектирована новая структуру управления, включая организационную модель и архитектуру бизнес-процессов
Создание и имплементация методологии организационного проектирования Целлюлозно-бумажная компания	<ul style="list-style-type: none">Созданы правил централизации/децентрализации функций, определены целевые уровни централизации функцийФормирование моделей численности и управляемостиСпроектированы и внедрены обновленные организационные структуры КЦ и ДО
Внедрение целевой организационной модели в ДЗО Компании ВИНК	Для каждого ДЗО в контуре было разработано: <ul style="list-style-type: none">Целевая процессная модельДетальная орг. структураОписание функционала по позициямДетализация до штатных единиц
Реорганизация модели взаимодействия с клиентами на основе технологии BluePrint Телекоммуникационная компания	<ul style="list-style-type: none">Определены проблемные зоны процессов взаимодействия с клиентами и причин их возникновенияРазработаны оптимизированные процессы, проведен расчёт влияния на KPI и оптимизационных инициативСпроектирована организационная структура, отвечающая задачам оптимизированных процессов
Проектирование экосистемы для одного из блоков Компании Горно-металлургическая компания	<ul style="list-style-type: none">Проектирование целевой модели взаимодействия – экосистемыСоздание и внедрение обновленной организационной модели, необходимой для реализации экосистемыФормирование новой модели функций



BITOBE –

Best
Impulse
TO
Business
Evolution



сайт
www.bitobe.ru



тел./факс
+7 (812) 677 50 88



e-mail
info@bitobe.ru