



● ФАИСОМ-лаборатория

Для Вас и Вашего бизнеса

Содержание

Информация о компании	1
Особенности работы компании	1
Что такое TAG-технология	1
Почему TAG-технология	1
Почему ФАИСОМ-лаборатория	1
Готовность к изменениям	2
Организационная диагностика предприятия. Исследование состояния «как есть»	3
Диагностика организационной структуры управления	3
Диагностика системы бюджетирования	4
Диагностика системы мотивации персонала	4
Диагностика качества формирования ОРД	5
Диагностика качества формирования и исполнения регламентов	5
Диагностика наличия и исполнения требований общего порядка	6
Определение качества каналов связи и программного обеспечения	6
Структурная диагностика персонала	7
Прочие исследования	8
Формирование результатов исследования по состоянию компании «как есть»	8
Проведение обучающего семинара для руководства и менеджмента компании	9
День первый	9
День второй	9
День третий	10
День четвертый	10
День пятый	10
Генерация состояния компании «как должно быть»	11
Ключевые особенности ФАИСОМ-лаборатории	12
Примерная стоимость услуг	13

Информация о компании

ФАИСОМ-лаборатория – компания, работающая в сфере оказания консалтинговых услуг с 1996 года. Используя методическую и методологическую базу, подтвержденную патентами Всемирного технологического института ЮНЕСКО. За последние 13 лет было успешно реализовано более 70 проектов и проведено более 130 организационных диагностик предприятий и компаний на территории России, Украины, Казахстана, Прибалтики и Восточной Европы.



Особенности работы компании

Используя авторскую TAG-технология, Компания оказывает полный комплекс услуг, включающий организационную диагностику, структурную диагностику персонала, поиск, подбор и комплексное обучение менеджеров и специалистов компании, осуществляет разработку и внедрение организационной структуры управления, комплексной системы экономической мотивации, системы бюджетирования, а также внедрение средств организационной поддержки.

Что такое TAG – технология?

TAG-технология – это практическое руководство для достижения реальных результатов в области диагностики предприятия и его структуры, описания и модификации бизнес-процессов, создания регламентов реализации процессов, оценки, выбора и внедрения АСУ, создания и совершенствования комплексной системы мотивации персонала. TAG-технология – это набор инструментов для внедрения изменений не в теории, а на практике.

Что такое TAG – технология?

TAG-технология – это комплекс работ, выполняемых на единой методологической основе, связанных с совершенствованием деятельности любой организации. Это и организационная диагностика и обучение персонала, и, самое главное, разработка и внедрение необходимых изменений. Особенностью выполнения этих работ заключается в том, что они осуществляются одновременно с передачей всей методики и технологией их проведения представителям организации, и после их завершения в компании остаются обученные сотрудники, способные самостоятельно их выполнять.

Почему ФАИСОМ-лаборатория?

Одна из ключевых особенностей работы – это работа с компанией заказчика один раз. После взаимодействия компания-заказчик всегда способна выполнять все необходимые работы самостоятельно.

● Готовность к изменениям

Коротко о главном

Принципиальным результатом применения TAG-технологии является следующее состояние компании:

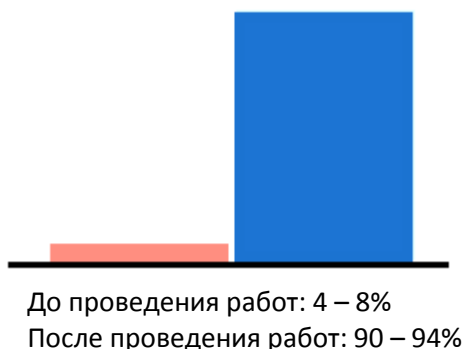
- Оптимизирована организационная структура управления и разработана вся необходимая документация;
- Созданы механизмы процессного и кадрового мониторинга, подготовлены специалисты осуществляющие комплексный мониторинг компании в целом;
- Разработаны и внедрены все организационно-распорядительные документы (ОРД);
- Разработана и внедрена комплексная система экономической мотивации персонала;
- Разработана и внедрена система реального управления персоналом;
- Все разработки и внедрения созданы на базе единой методологической основы.

TAG-технология основывается на принципе обучения и передаче необходимых методик и навыков соответствующим группам сотрудников организации, в которой проводится исследование;

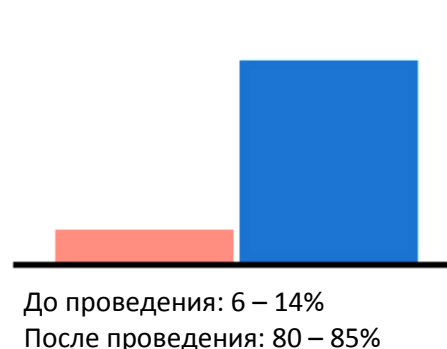
TAG-технология позволит не только быстро повысить эффективность работы компании собственными силами, но и создать механизмы непрерывного развития компании.

Весь комплекс работ может быть выполнен силами самой компании без привлечения сторонних экспертов, без рисков нарушения конфиденциальности и коммерческой тайны.

Повышение уровня мотивированности персонала



Реальный уровень управляемости компании



TAG-технология позволяет:

- Получить весь спектр реализации задач по внедрению оптимизированной системы управления компанией;
- Обеспечить контроль внедрения не внешними консультантами или менеджментом компании, а командой обученных сотрудников;
- После окончания полной реорганизации системы управления начать самостоятельно работать в режиме координации результатов внедрения;

● ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

1. Организационной структуры управления

- Формирование моделей организационной структуры предприятия «КАК ЕСТЬ»:
 - Организационной структура типа А – показывающую совокупность связей между выделенными подразделениями исследуемого объекта, относящимися к разным подсистемам и их линейными руководителями;
 - Организационной структуры типа В – показывающей совокупность составляющих систему элементов, групп элементов и связей вида «руководитель-подчиненный» между ними;
 - Организационной структуры типа С – показывающей совокупность связей между всеми сотрудниками исследуемого объекта, позволяющей визуальное представить взаимодействие индивидуальных и индивидуально-групповых элементов системы при реализации ими процессов и предназначенной для выделения корректных и некорректных трансляторов и определения взаимодействия субъектов различных уровней иерархии организационной структуры.
- Формирование каталога субъектов организационной структуры, являющимся неотъемлемым приложением организационной структуры, и содержащим полную классификацию всех субъектов, а также другие расширенные данные, связанные с характеристикой этих субъектов.
- Выявление отклонений организационно-штатного расписания от каталога субъектов
- Выявление неоптимальностей организационной структуры управления в состоянии «КАК ЕСТЬ» (лимиты коммуникаций, смешение функционала, множественные подчинения, наличие/отсутствие предпосылок для внутренней манипуляции, наличие/отсутствие необходимых контрольных и совещательных органов, наличие некорректных трансляций)
- Формирование структуры родственных связей с целью визуального представления обнаруженных близких связей внутри объекта исследования. Модель позволяет, в ходе презентации результатов отчета, проиллюстрировать возможное возникновение проблем, связанных с человеческим фактором и личными отношениями сотрудников.



ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

2. Наличие реальных показателей бюджета или инструментов его реализации

- Анализ наличия/отсутствия фактических бюджетов, основных и вспомогательных инструментов исполнения бюджета;
- Анализ наличия/отсутствия норм и нормативов, системы оперативного учета, контроля и координации при реализации основных и вспомогательных инструментов, норм и нормативов;
- Оценка уровня формализации документов-оснований;
- Анализ наличия/отсутствия планов развития, маркетингового позиционирования, продвижения бренда, торговых марок, PR-кампании. Наличие системы планирования и исполнения финансирования этих планов, реального учета, контроля и координации при их реализации;
- Определение макроэкономических характеристик компании, темпов роста маржинального дохода, оценка ресурсооруженности;



3. Реального уровня системы экономической мотивации персонала

Оценка данного параметра направлена на выявление общего уровня организации системы мотивации и основана на выявлении документов, регламентирующих совокупный заработок руководителей высшего звена и сотрудников исследуемого объекта.



- Наличие положений о мотивации для всех субъектов организационной структуры
- Наличие мотивации процессного и структурного участия, сезонного и статусного фактора, обоснованных и немотивированных бонусов;
- Наличие фактов реально применяемых дисциплинарных штрафов и взысканий;
- Наличие четких показателей оценки работы топ-менеджмента;
- Наличие объективной системы оценки мотивационных показателей персонала

● ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

4. Формирования и исполнения организационно-распорядительной документации (в т.ч. требований вышестоящих органов управления)

- Анализ качества постановки заданий (в том числе вышестоящей организации)
- Анализ качества исполнения требований (в том числе вышестоящей организации)
- Анализ реакции при отклонениях (на уровне подведения итогов, учета мотивационных показателей и др.)
- Анализ исполнения протоколов, приказов, распоряжений. Оценка степени формализации
- Анализ реально применяющихся мер за невыполнение или срыв сроков исполнения приказов;
- Анализ и рассмотрение альтернативных вариантов постановки и контроля исполнения организационно-распорядительной документации



5. Формирования и исполнения базовых регламентов, положений, инструкций

В рамках анализа формирования и исполнения регламентов, положений и инструкций проводится выборочная проверка наличия инструкций, регламентов, Положений о подразделениях (всех документах, тем или иным образом регламентирующих работу персонала), в том числе инструменты их доведения до сведения сотрудников, утверждения, соблюдения инструкций. Проводится проверка фактического исполнения инструкций (доведения до сведения, утверждения, соблюдения инструкций: возможно на примере заключения договоров, заявок на оплату или отгрузку и т.п. документов). При анализе отдельно учитываются документы, номинально существующие, но не действующие и официально не распространенные.



Кроме проверки наличия инструкций и регламентов непосредственно на рабочих местах сотрудников, проводится анализ наличия (отсутствия) централизованного архива, или разрозненных хранилищ инструкций, инструментов актуализации устаревших документов и методов доведения обновленных версий до сведения сотрудников.

● ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

6. Наличия и исполнения требований общего порядка

- Дисциплины, распорядка, безопасности, учета рабочего времени и ведения табелей, проверки больничных листов, учета отгулов и т.п.
- Мотивационного типа сотрудников
- Определение индекса конфликтности сотрудников
- Выявление скрытых лидеров, определяющих специалистов, групп риска, а также определение реального и альтернативного уровня оплаты для этих групп
- Реального уровня резервирования и дублирования персонала
- Реального состояния оценки качества квалификации персонала
- Наличие/отсутствие квалификационных комиссий, аттестационных комиссий, ведение личных дел с отражением взысканий, нарушений, поощрений
- Наличия выделенных групп, определяющих специалистов, специальностей с высокой текучестью и вакансий (наличие, "горячего резерва", мониторинг рынка труда, регламентные сроки выполнения заявок)



7. Определение общей характеристики уровня обеспечения связью и программным обеспечением

- Качественная оценка общего состояния парка компьютерной и организационной техники и каналов связи;
- Выявление реального уровня автоматизации бизнес-процессов (использование IT-обеспечения в качестве инструмента реализации управления)
- Анализ защищенности информации в локальной компьютерной сети от несанкционированного использования



● ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

8. Структурная диагностика персонала компании (СДП)



Новое направление в определении и анализе состава персонала с учетом требований и ограничений реальной организационной структуры управления компании и реализуемых процессов.

С её помощью можно определить реальную организационную структуру управления, её тип, достоинства и недостатки.

СДП позволяет выявить показатели определяющих менеджеров управления, в том числе недо- и перегруз по управлению, квалификационные, коммуникационные, и личностные характеристики всех руководителей и сотрудников компании, а также их ожидания от работы в компании.

Структурная диагностика персонала позволяет определить:

- Комплексные профессионально-организационные показатели подразделений, требуемые уровни показателей специалистов и менеджеров;
- Менеджеров и специалистов, чьи характеристики ниже требуемых, соответствуют требуемым или выше требуемых;
- Менеджеров и специалистов, потенциально способных к активному сопротивлению изменениям в компании (т.н. «группы риска»);
- Менеджеров и специалистов, находящихся на грани «усталостного» порога;
- Менеджеров и специалистов, требующих особого внимания службы управления персоналом;
- Показатели структуры персонала, способные отразить реальные возможности компании («рывок вперед», «защита достигнутого», «распад»);
- «Лишних» или «недостающих» управленцев всех уровней.

Структурная диагностика персонала позволяет рекомендовать:

- Мероприятия по устранению очевидных недостатков ОСУ
- Мероприятия по перемещению в ОСУ, изменениям функционала и т.п. отдельных менеджеров и специалистов
- Мероприятия по развитию (профессиональное обучение, развитие определенных личностных характеристик) менеджеров и специалистов, необходимых для более эффективного использования в компании (персонализировано)
- Мероприятия по снижению негативного влияния родственных связей
- Менеджеров и специалистов для кадрового управленческого резерва и замещения определяющих руководителей
- Требования к необходимым, но вакантным должностям (профессиональные, организационные, индивидуальные) с учетом характеристик уже действующего персонала подразделения
















ЭТАП I. Организационная диагностика предприятия Исследование состояния «КАК ЕСТЬ» в частности:

9. Дополнительные характеристики объекта

- Общая характеристика положительно и отрицательно настроенных поставщиков и покупателей компании с выделением общей тенденции партнерских отношений;
- Общая характеристика компании, ключевых проблем и отношений внутри нее со слов сотрудников, ранее работавших в исследуемой организации;
- Определение и анализ формирования, трансляции и исполнения устных управленческих указаний по уровням организационной структуры. Определение их эффективности, канала передачи, наличия фиксации и ответственности за выполнение
- Определение общего уровня мобильности компании (готовности к проведению изменений)

Результаты исследования

Результатом работы по I этапу (в стандартной комплектации), является комплексный отчет по проведенной предпроектной диагностике уровней управления и управляемости, состоящий из:

-  0. Сводный отчет.doc
-  1. Отчет о диагностике организационной структуры.doc
-  2. Отчет о диагностике уровня бюджетирования.doc
-  3. Отчет о диагностике уровня мотивации.doc
-  4. Отчет по структурной диагностике персонала.doc
-  5. Отчет о диагностике качества распоряжений.doc
-  6. Отчет о диагностике качества ОРД.doc
-  7. Отчет о диагностике инструкций и регламентов.doc
-  8. Отчет о диагностике каналов связи и ПО.doc
-  9. Отчет о диагностике качества исполнения требований общего порядка.doc
-  10. Отчет о результатах опроса бывших сотрудников.doc
-  11. Отчет о результатах опроса поставщиков и потребителей.doc
-  12. Отчет о диагностике макроэкономических показателей.doc
-  13. Отчет о диагностике уровня маржинального дохода.doc
-  14. Отчет об установленном уровне мобильности.doc

А также приложения в виде таблиц, графиков, диаграмм и документов-оснований.

Результаты исследования предоставляются заказчику в бумажном и электронном вариантах вместе с библиотекой проекта, содержащей исходные материалы по всем проводившимся работам.

● ЭТАП II. Проведение обучающего семинара для руководства и менеджмента компании

Обретение новых знаний



Следующим шагом после проведения диагностики уровней управления и управляемости является пятидневный обучающий семинар для руководства и менеджмента компании.

Формируется единый понятийный аппарат, разбираются наиболее острые проблемы в области управления и взаимодействия между подразделениями, разрабатываются драфты положений о надпроцессных образованиях.

Типовая программа обучения выглядит следующим образом:

День первый:

Основы теории организационных систем. Понятие процесса, системы, управления, ресурса. Организационная система. Системный и процессный подходы к управлению. Организация как организационно-техническая система. Условия существования организации во внешней среде. Комплексная модель организации.

Акценты:

- Неразрывность системы и процессов;
- Понимание сути управления, важности полноты реализации управления;
- Неэффективность кусочно-блочных решений.

+ Домашнее задание

День второй:

Управление в организационно-технических системах. Структура, мотивация, регулирование. Виды структур организации. Организационно-правовая, территориальная, специальная, организационная структура управления (ОСУ). Элементы ОСУ, их значение, особенности, важность. Структурные ошибки. Особый вид ОСУ – холдинговая. Назначение и функции управляющей компании, связь с дочерними и аффилированными предприятиями. Развитие холдинга.

Акценты:

- Необходимые элементы организационной структуры управления (ОСУ);
- Необходимость надпроцессных и внепроцессных элементов ОСУ;
- Необходимость реализации функции учета и контроля;
- Координация – определяющая функция управления;
- Структура управляющей компании.

+ Домашнее задание

● ЭТАП II. Проведение обучающего семинара для руководства и менеджмента компании

День третий:

Бюджетирование – управление совокупным ресурсом компании. Бюджет – интегральный показатель уровня развития компании. Инструменты формирования, учета, контроля и координации исполнения бюджета. Связь бюджетирования и планирования. Необходимость сводимости мотивационных показателей к бюджетным и плановым.

Акценты:

- Для нормальной работы должны быть либо планы, либо нормативы, либо т.п.
- Инструменты должны быть реальны, а не декларироваться.
- Планы и нормативы – не догма, но их корректировка должна быть своевременна и объективна.
- Опасность чрезмерного планирования и регламентирования. Как не потерять гибкость. Когда планирование и т.п. живет само по себе, а организация – сама по себе.

+ Домашнее задание

День четвертый:

Мотивация. Мотивация – особый вид управления человеческим ресурсом. Виды мотивации. Экономическая мотивация. Достаточность и объективность методов MBO, BS (KPI), FISOM и др. Влияние вида, размера, стадии развития компании на выбор типа мотивационной системы. Стадии разработки и внедрения мотивационных систем. Очередность разработки мотивационных систем для руководителей, исполнителей, ТОП-менеджмента. Риски и проблемы оценки и подведения итогов. Системы ППС и ССПИК.

Акценты:

- Мотивация должна быть реальна. Подведение итогов – объективным, способы оценки – реальными.
- Как реально завязать мотивационные показатели на конечный результат.
- Внедрение мотивационных систем – крайне сложная и ответственная работа.

+ Домашнее задание

День пятый:

Сложность изменений компании. Комплексность изменений. Люди – ресурс, требующий особого отношения. Роль HR-службы и руководителей. Планирование, учет, контроль и координация изменений. План изменений в компании, органы реализации, управления реальными изменениями.

- Обсуждение и корректировка реального плана проекта.
- Сдача теста-экзамена.

Примечание:

- При обучении от ФАИСОМ-Лаборатории принимают участие два представителя.
- Подготовка домашних заданий ведется при помощи специалистов ФАИСОМ-Лаборатории. Предоставляются опорные (вспомогательные) материалы.
- На протяжении всего процесса обучения ведется видеозапись, которая предоставляется Заказчику для последующей подготовки кадров.

ЭТАП III. Генерация состояния компании «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ»

Внедрение изменений

Заключительным и самым длительным этапом является внедрение изменений в компании. В каждом конкретном случае эти изменения уникальны и сложны для копирования, однако опираясь на опыт успешно завершённых проектов, приближенный к типовому план работ по третьему этапу условно можно будет представить следующим образом:



1. Формирование рабочей группы. Согласование Положения о мотивации рабочей группы на период ведения проекта. Выпуск приказа о рабочей группе.
2. Формирование Наблюдательного Совета(НС). Назначение куратора проекта. Определение графика проведения НС.
3. Анализ и перевыпуск всех приказов и распоряжений (в т.ч. протоколы и т.п.).
4. Разработка и внедрение Положения о событийно-сроковом планировании и контроле всех подразделений объекта.
5. Разработка и внедрение Положений о точках специального контроля. Обеспечение проведения аудита на этих точках.
6. Формирование, утверждение и введение в действие:
 - Переходной организационной структуры управления (ОСУ);
 - Целей и задач каждого субъекта ОСУ
7. Разработка, утверждение и введение в действие Положений о надпроцессных образованиях:
 - Положения о плановой комиссии;
 - Положения о ценовом комитете (комиссии);
 - Положения о бюджетном комитете;
 - Положения о комитете развития;
 - Положений о новых проектах и потребительских конференциях.
8. Разработка и внедрение общесистемных принципов (например, ППС – принцип последовательного подтверждения событий с выбором вариантов – сплошного, выборочного, «мягкого», «жесткого» и т.п.)

ЭТАП III. Генерация состояния компании «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ»

9. Разработка и внедрение системы экономической мотивации руководителей объекта (самостоятельных подразделений).
10. Другие мероприятия. Это могут быть:
 - Разработка и внедрение системы планирования (производства, сбыта и т.п.);
 - Разработка и внедрение системы мотивации для остального персонала;
 - Разработка и внедрение системы (методик) управления и оценки персонала;
 - Моделирование бизнес-процессов, исследование процессной проблематики, формирование требований к программам развития;
 - Другие мероприятия.
11. Осуществление адаптации ТОП-менеджмента объекта при работе с рабочей группой. «Натаскивание» руководителя на эффективное взаимодействие с рабочей группой.



Выполнение мероприятий обеспечивается деятельностью Руководителя группы.

В процессе выполнения мероприятий сотрудникам рабочей группы передаются методические материалы и производится их специализированное обучение.

Мероприятия разделов 1-9 осуществляются в первые три месяца проекта. Мероприятия разделов 10-11 могут быть осуществлены только начиная с 3-го или 4-го месяца ведения проекта.

Приведенный набор работ по проекту является примерным. Реальный проект выполняется на основании детального плана работ, который является неотъемлемой частью договора о проведении работ.

Ключевые особенности ФАИСОМ-лаборатории

Каждый из трех этапов сам по себе является отдельной услугой и результаты отдельно взятого исследования представляют для заказчика безусловную ценность вне зависимости от проведения всего цикла мероприятий. Однако наибольший эффект от взаимного сотрудничества достигается именно при последовательной реализации всех трех этапов.

После каждого этапа у заказчика остаются все материалы по проекту, отчеты, приложения к отчетам, документы-основания, фото-копии документов и материалов, а также видео-записи (с защиты по первому этапу, полный видео-сборник второго этапа, видео-записи заседаний надпроцессных образований по третьему этапу), а также обученные специалисты компании, в полном объеме владеющие TAG-технологией, которые способны ее применять и при необходимости тиражировать.

Мы работаем с компанией заказчика только один раз. Потом мы ей просто не нужны, также как и все другие консультанты

● Примерная стоимость услуг по направлениям:

I ЭТАП. Организационная диагностика предприятия

Общая численность сотрудников компании от 20 до 300 человек	300.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 301 до 400 человек	400.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 401 до 500 человек	500.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 501 до 600 человек	600.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 601 до 700 человек	700.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 701 до 800 человек	775.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 801 до 900 человек	850.000 р.
Общая численность сотрудников компании от 901 до 999 человек	900.000 р.

При общей численности сотрудников более 1000 человек стоимость определяется исходя из дополнительных факторов (территориальное расположение филиалов компании, качество каналов связи, и пр).

II ЭТАП. Обучение руководства и менеджмента компании

Пятидневный курс обучения	380.000 р.
---------------------------	------------

III ЭТАП. Сопровождение проекта

Руководитель и методист (2 человека в месяц)	400.000 р.
Только руководитель (1 человек в месяц)	250.000 р.

Перед тем как что-то менять необходимо понять, что и почему надо менять: какие процессы в организации необходимо оптимизировать, почему именно их и в какой последовательности? Как должна измениться структура управления и какие ресурсы потребуются для внедрения этих изменений? В какой момент проводить реорганизацию и сколько это займет времени?

TAG-технология позволяет ответить на каждый из этих вопросов, учитывая, в отличие от других методов исследования, уникальность организации и протекающих в ней процессов. В отличие от других методов исследования, TAG-технология является именно технологией, задающей последовательность работ, роли участников, формат проведения, инструментарий, и главное – обеспечивающей при строгом следовании установленных правил стабильное повторение результата, повышения эффективности работы организации, в конечном счете выраженное в денежном эквиваленте



Мы поможем Вам уверенно смотреть в будущее!