



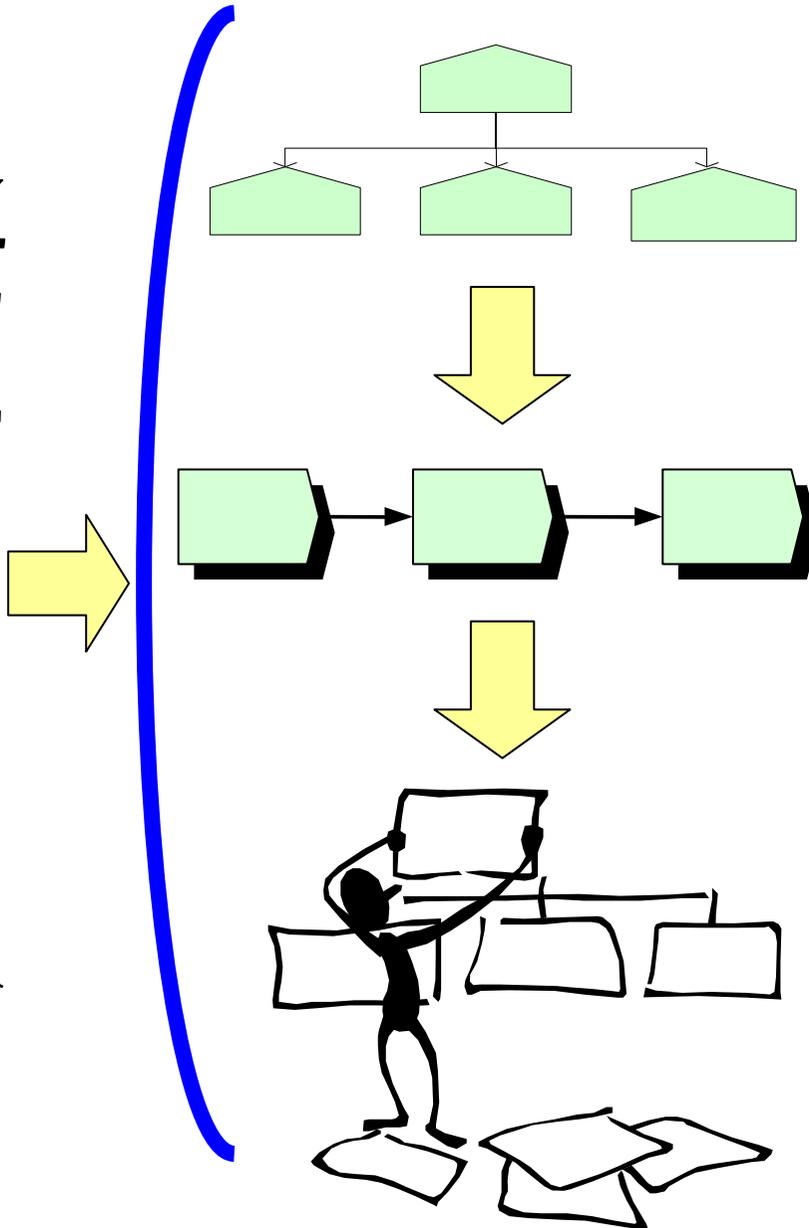
# Презентация семинара-практикума

«Структуризация компаний и групп.  
Анализ и оптимизация  
организационной структуры»

г. Москва, тел.: (095) 234-19-42, 103-95-15  
E-mail: [info@betec.ru](mailto:info@betec.ru), Internet: [www.betec.ru](http://www.betec.ru)

# Раздел 1. Классика построения организационных структур

Внешняя среда



## Стратегия -

Какие цели нужно достичь?  
Как это сделать?  
Кто является потребителем?  
Какие потребности удовлетворять?  
Какие продукты производить?

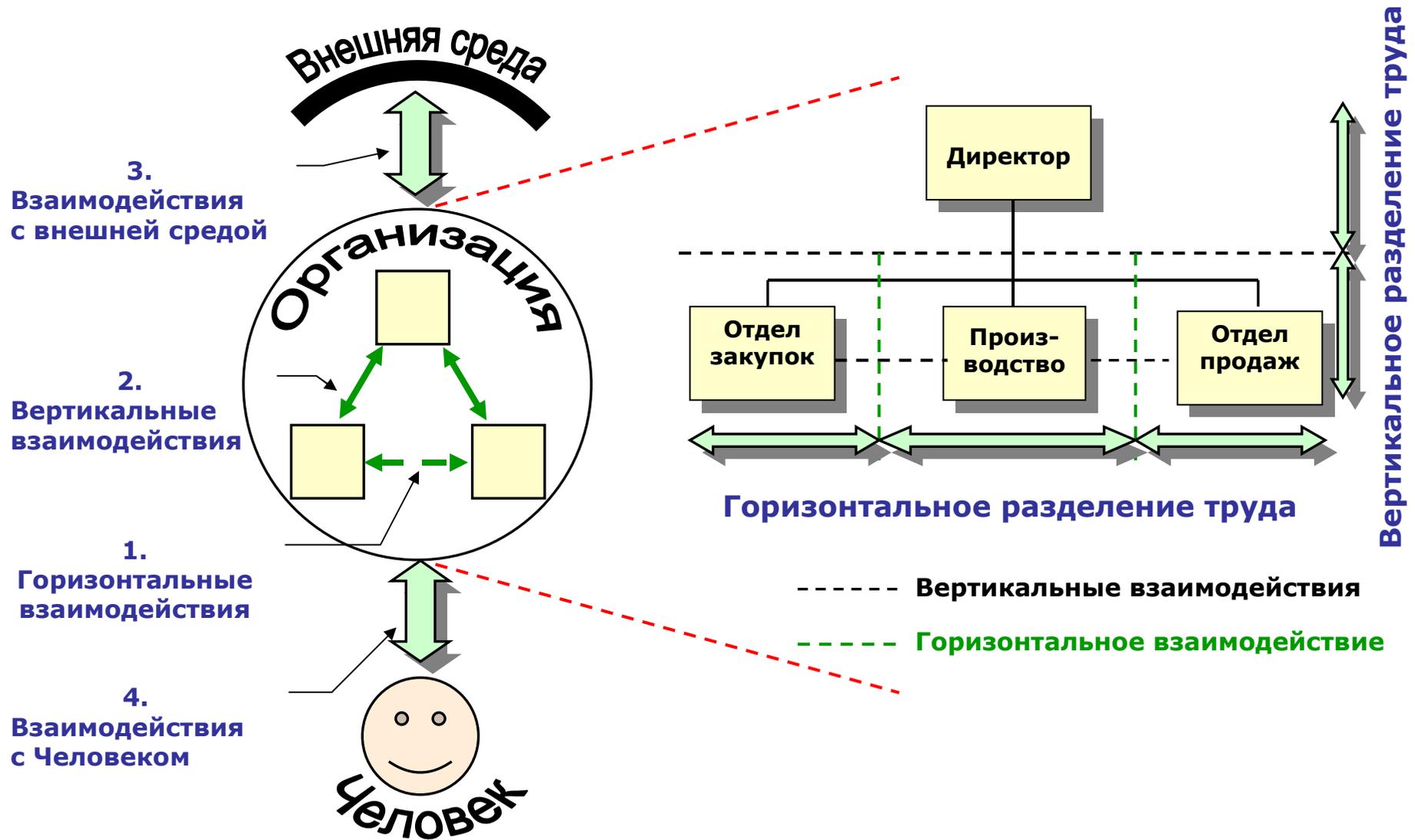
## Работы, бизнес-процессы и функции -

Что нужно делать для того, что бы достичь стратегические цели?  
Что нужно сделать что бы произвести продукты?  
Каким образом это нужно сделать?

## Организационная структура -

Кто же все это будет делать?

# 4 уровня взаимодействий в организационной структуре



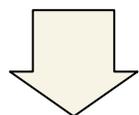
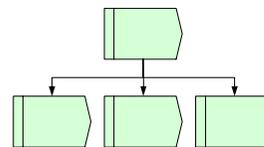
# Главная формула оптимизации организации



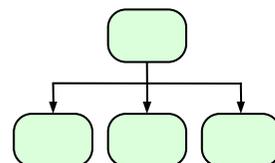
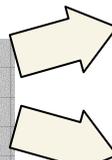
# Раздел 2. Структуризация и описание организационной структуры

## 4 шага описания организационной структуры

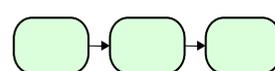
**Шаг 1. Описание бизнес-направлений деятельности**



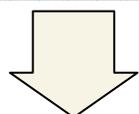
**Шаг 2. Описание работ (функций, бизнес-процессов)**



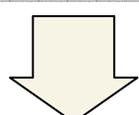
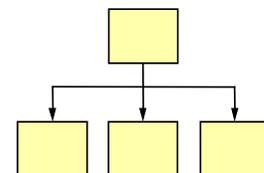
**Вертикальное описание – Что?**



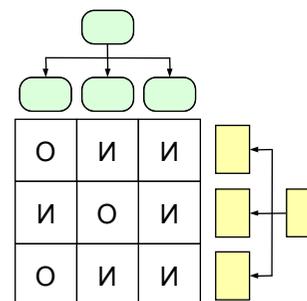
**Горизонтальное описание – Что? и Каким образом?**



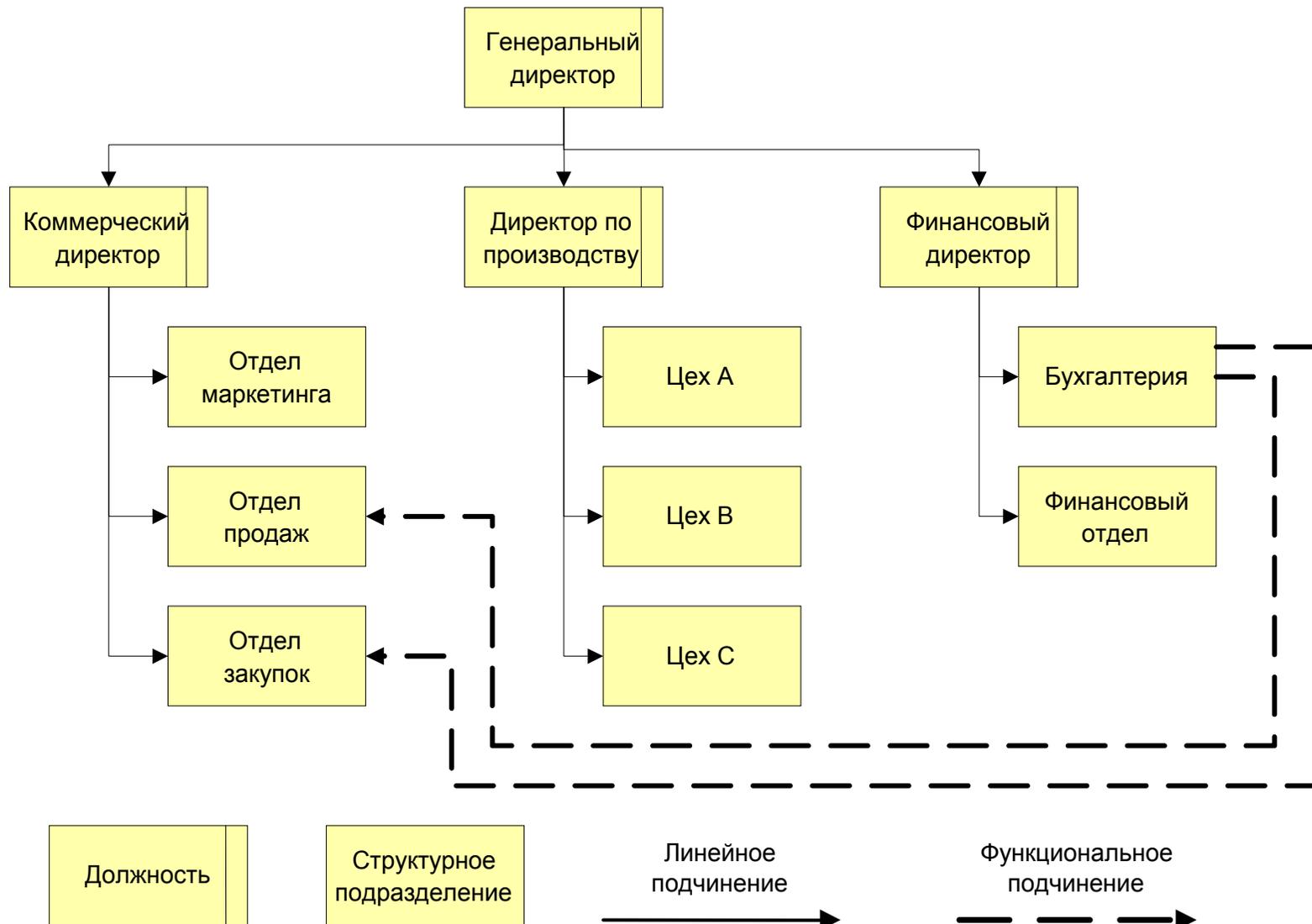
**Шаг 3. Описание организационной структуры**



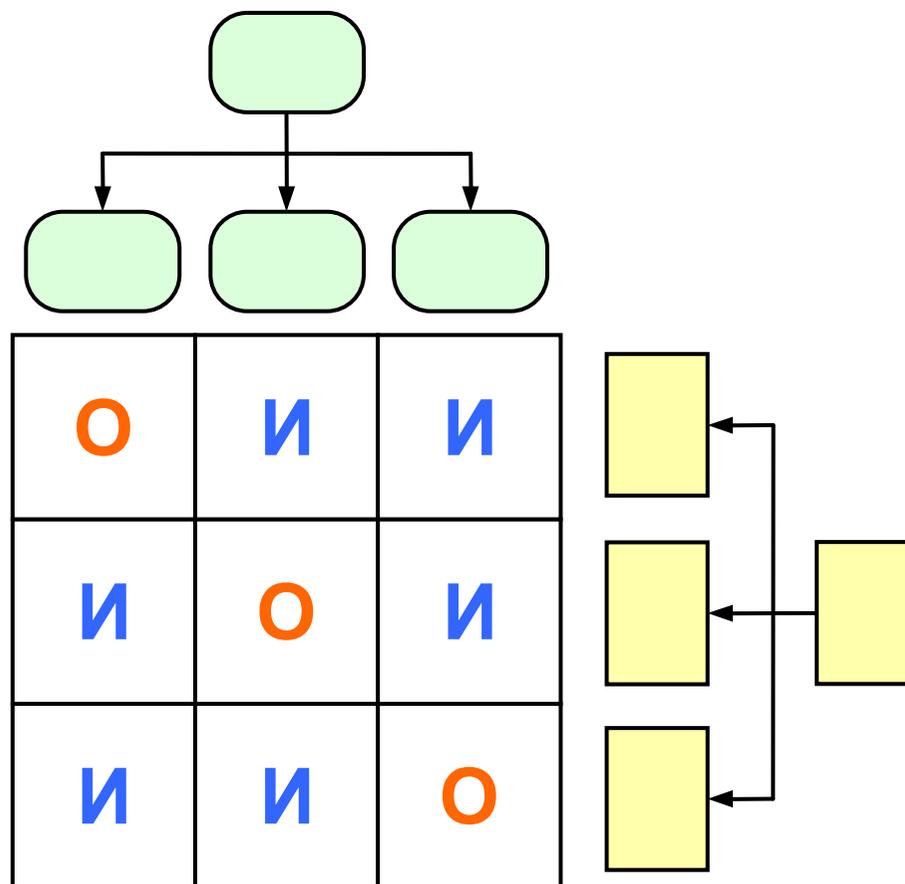
**Шаг 4. Описание распределения ответственности**



# Построение граф-схемы организационной структуры



# Разработка матрицы ответственности

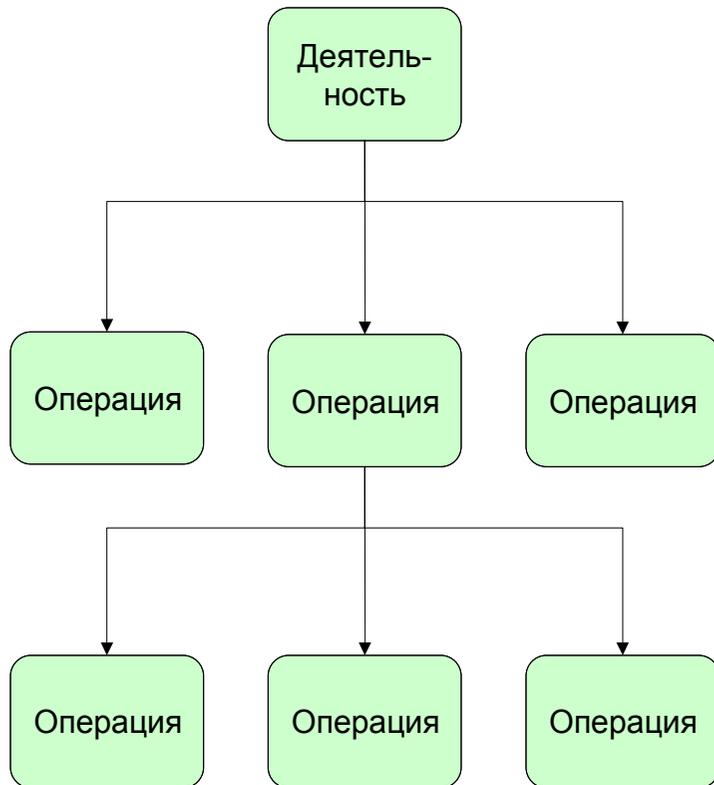


## Обозначения:

О - ответственный

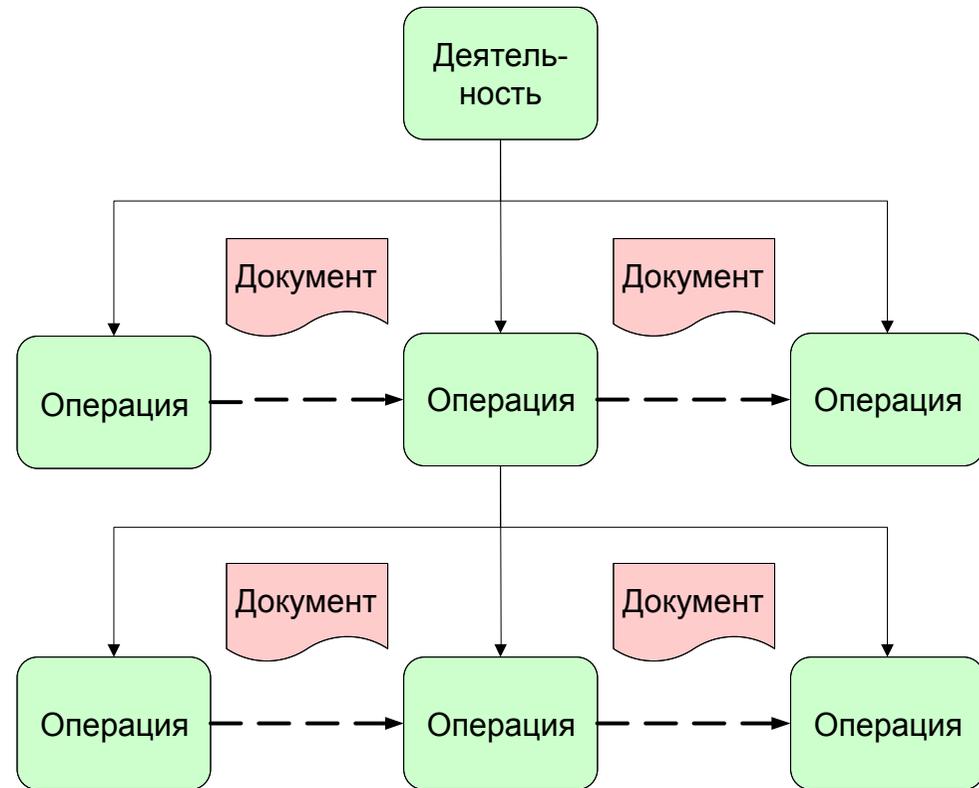
И - исполнитель

## Раздел 3. Структуризация и описание операционной деятельности (работ, функций, бизнес-процессов)



**Вертикальное/Простое/  
Функциональное**

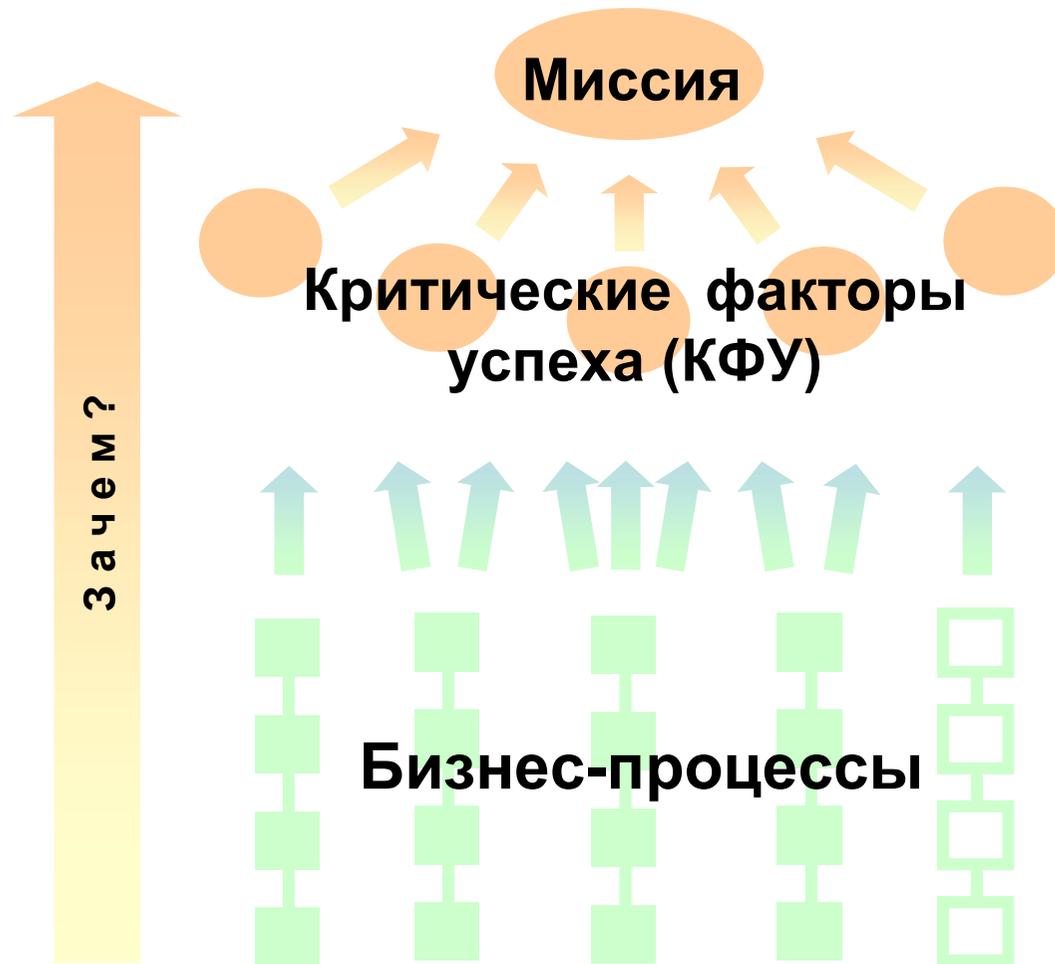
**Отвечает на вопрос:  
Что нужно делать?**



**Горизонтальное/Сложное/Процессное**

**Отвечает на вопросы:  
Что нужно делать?  
и Каким образом это нужно делать?**

## Раздел 4. Технология анализа и оптимизации функций и бизнес-процессов. Реинжиниринг и постоянное совершенствование



Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы бы мы были уверены в достижении **конкретного** критического фактора успеха?

Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на **конкретный** критический фактор успеха?

Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к **конкретному** критическому фактору успеха, но и важны для него?

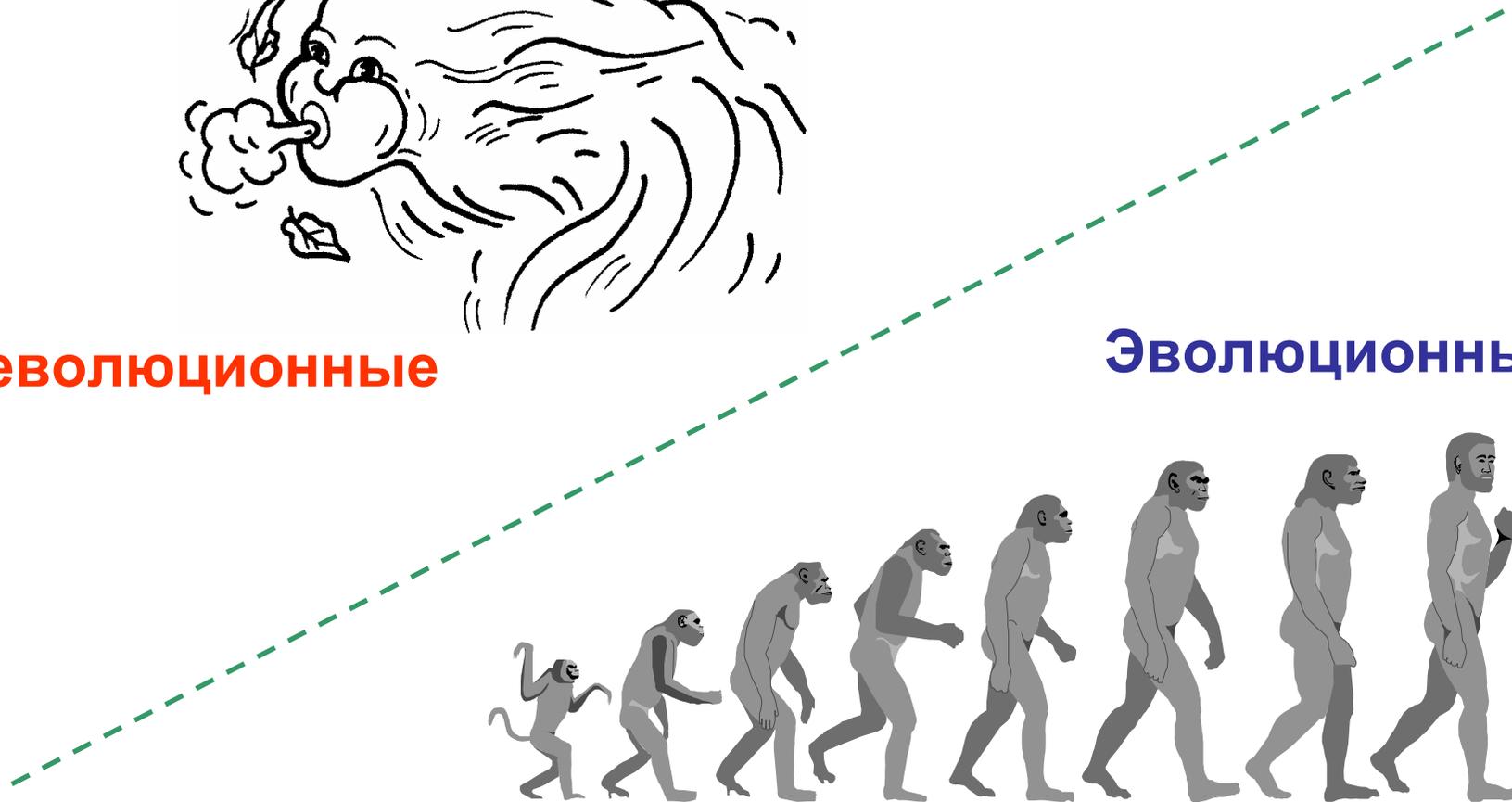
# Типы изменений в организации

## Реинжиниринг – BPR и реструктуризация



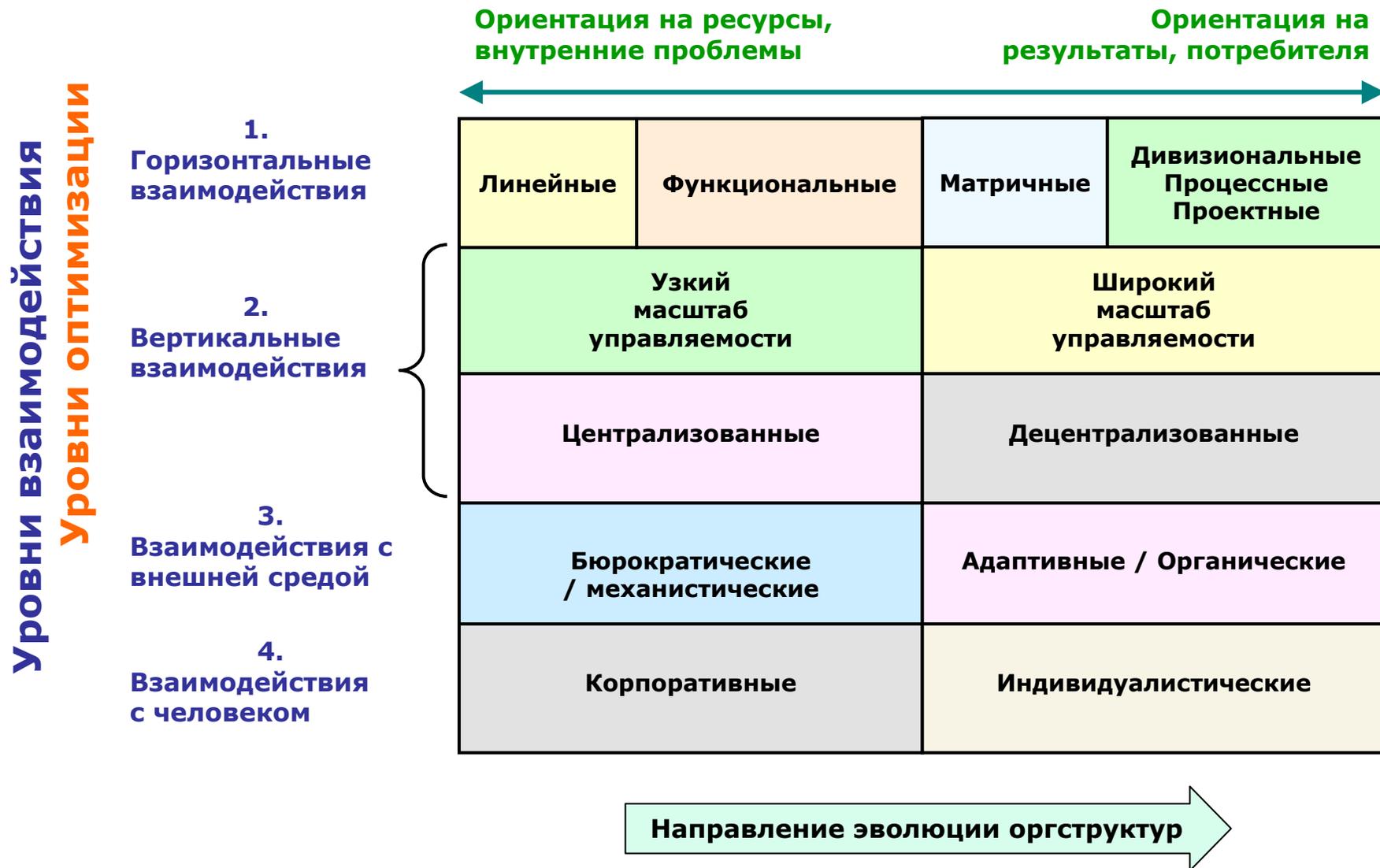
**Революционные**

**Эволюционные**

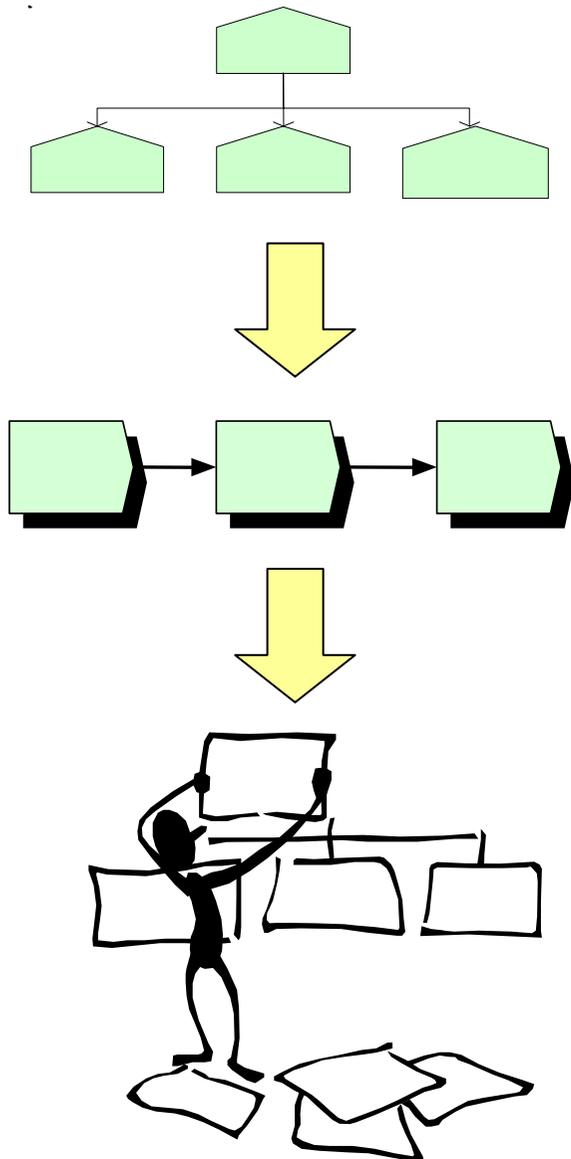


**Постоянное совершенствование – BPI, CPI и др.**

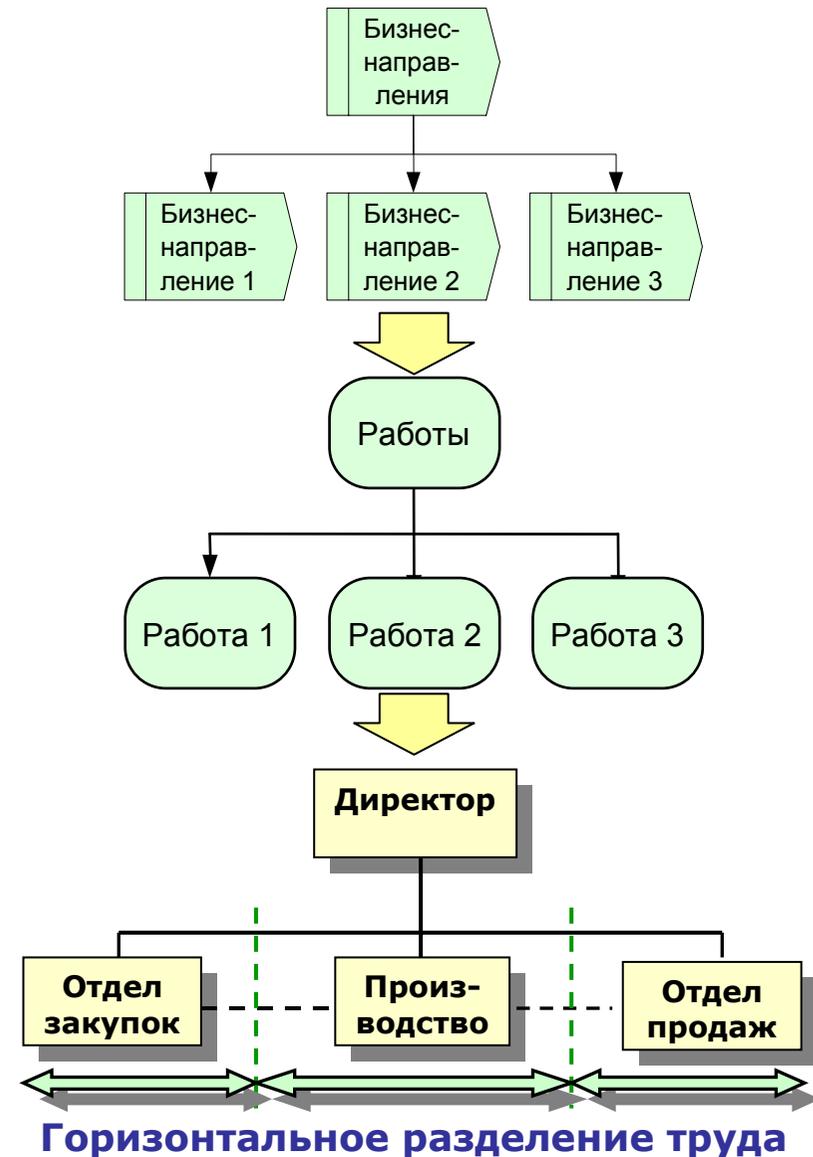
# Раздел 5. Технология анализа и оптимизации организационной структуры. Реструктуризация



# Раздел 6. Первый уровень оптимизации оргструктуры - оптимизация горизонтальных взаимодействий



**Как правильно распределить ответственность по горизонтали?**



**Горизонтальное разделение труда**

# Варианты распределения ответственности и соответствующие им виды организационных структур

Специализация вокруг результатов / процессов

Сильная

**Дивизиональные**

- по продукту
- по потребителю (рынку)

**Процессные**

**Проектные**

**Матричные**

Слабая

**Линейные**

- по численности
- по территории
- по времени

**Функциональные**

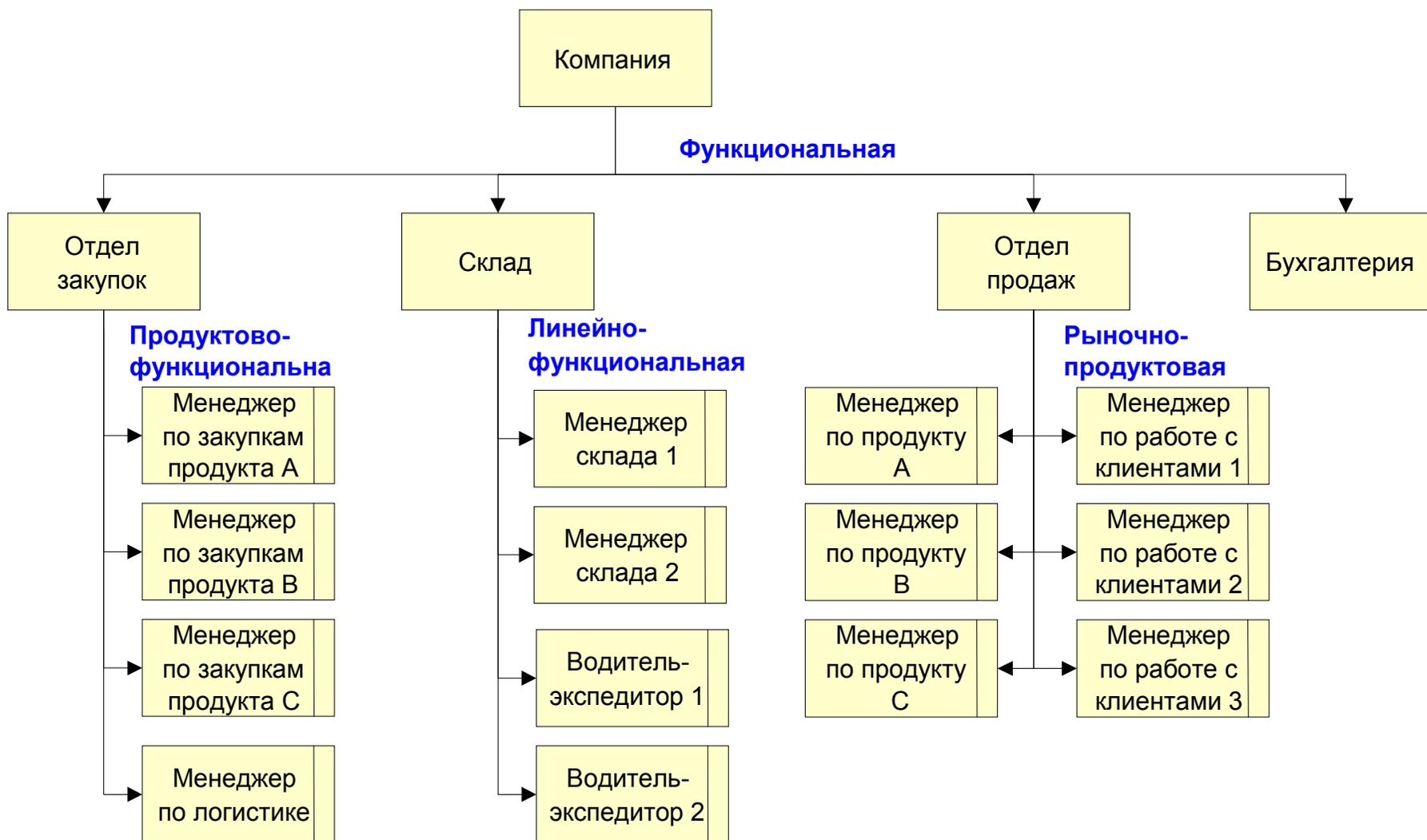
Слабая

Сильная

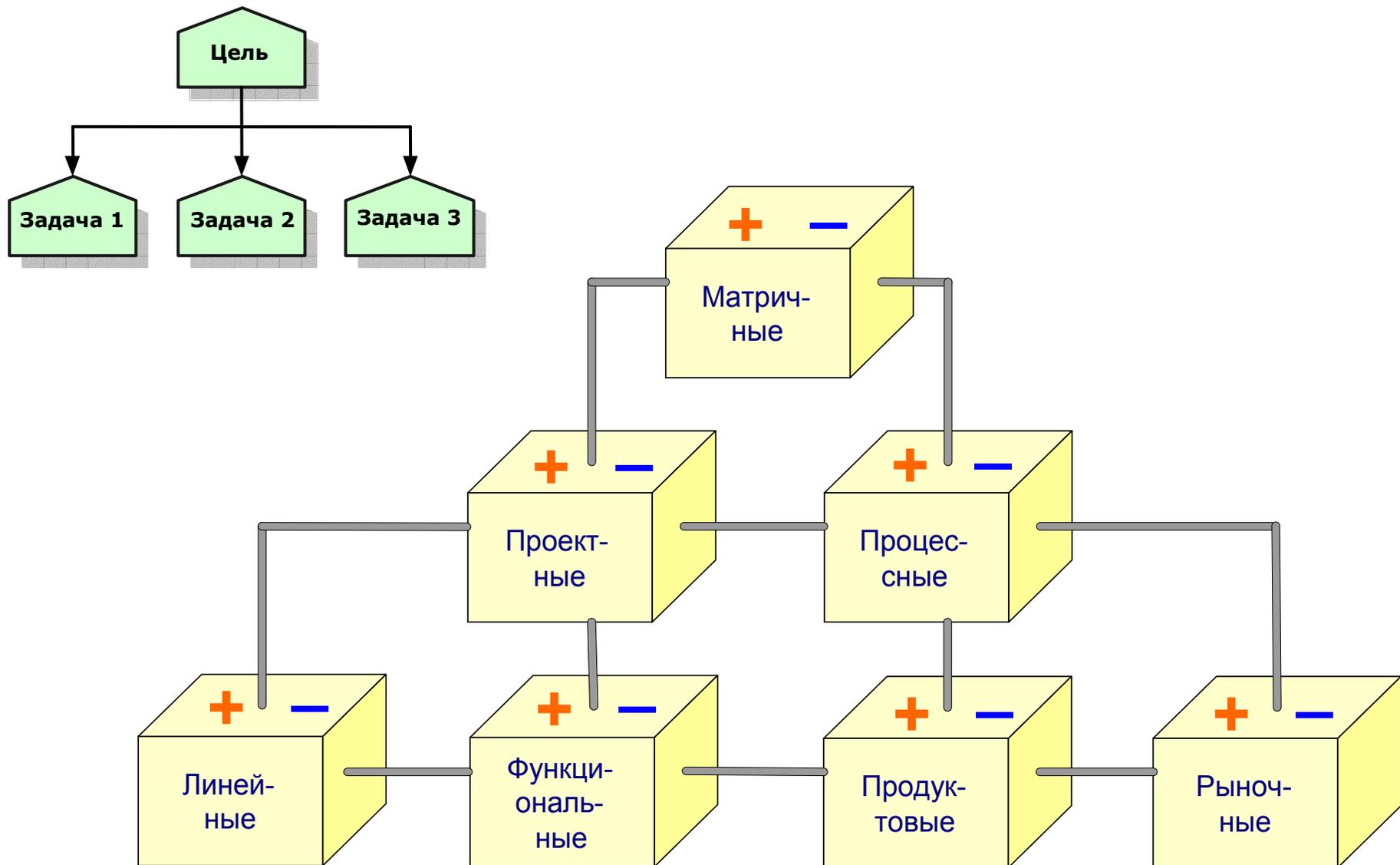
Специализация вокруг ресурсов / функций

# Пример смешанной организационные структуры

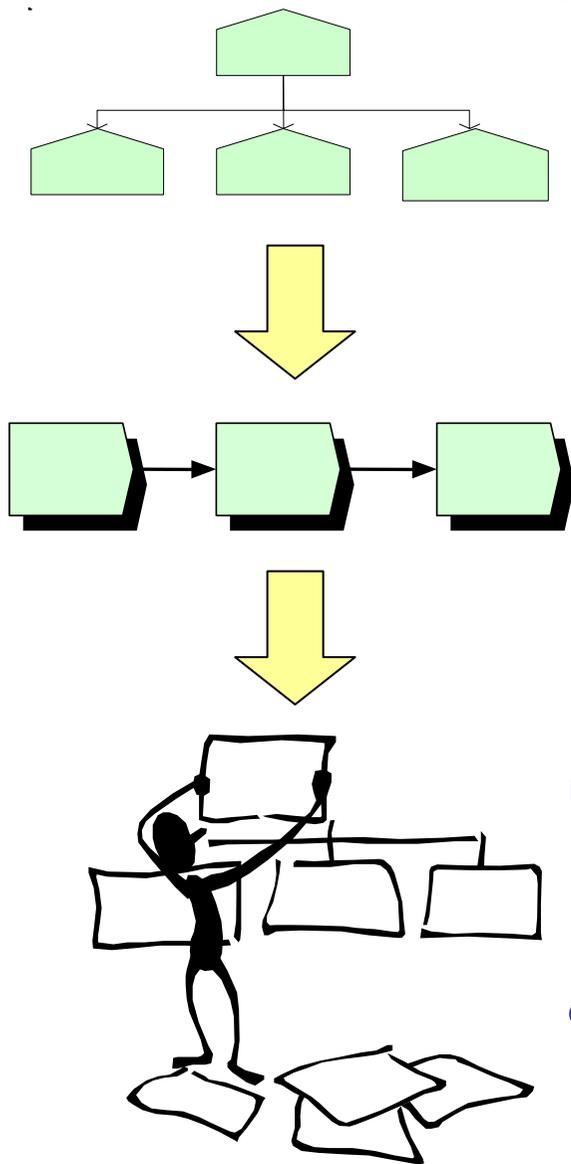
**Функционально-продуктово-рыночно-линейная организационная структура компании, занимающейся торговлей сложного технологического оборудования. Вертикально-горизонтальный подход.**



# Конструктор организационных структур

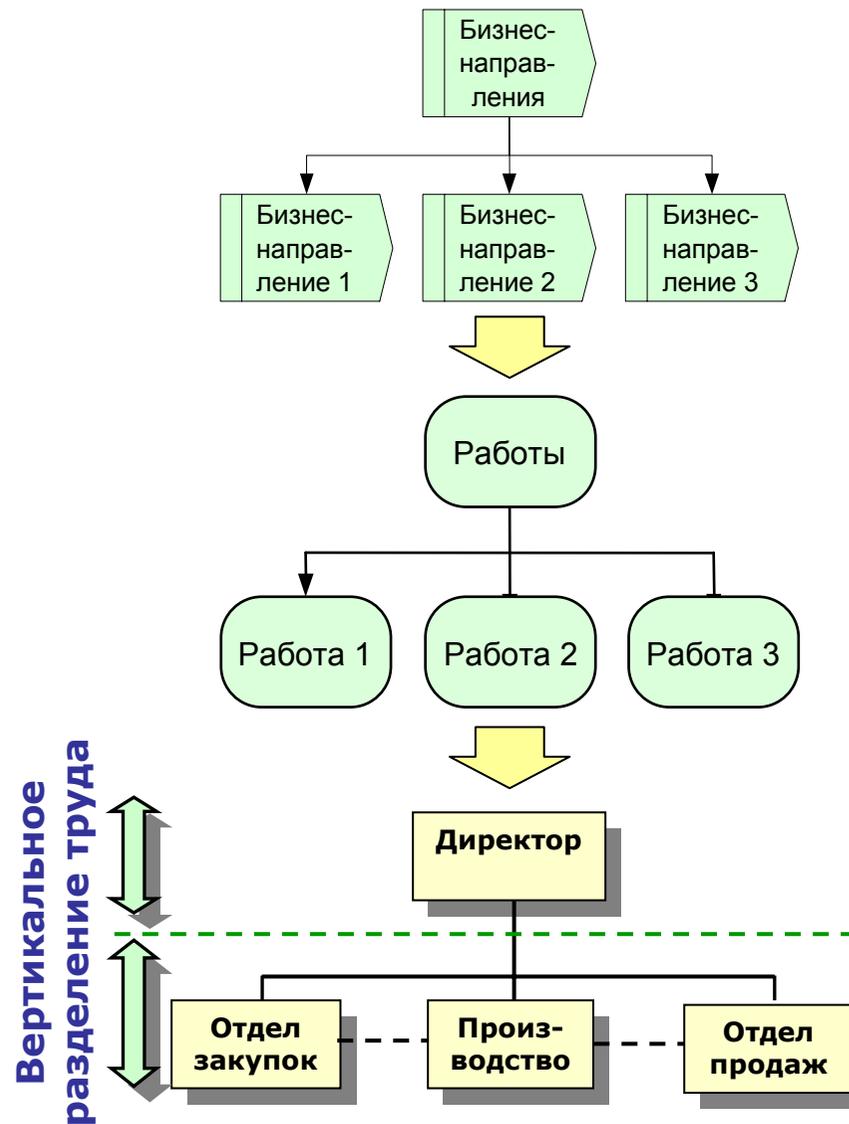


# Раздел 7. Второй уровень оптимизации оргструктуры - оптимизация вертикальных взаимодействий



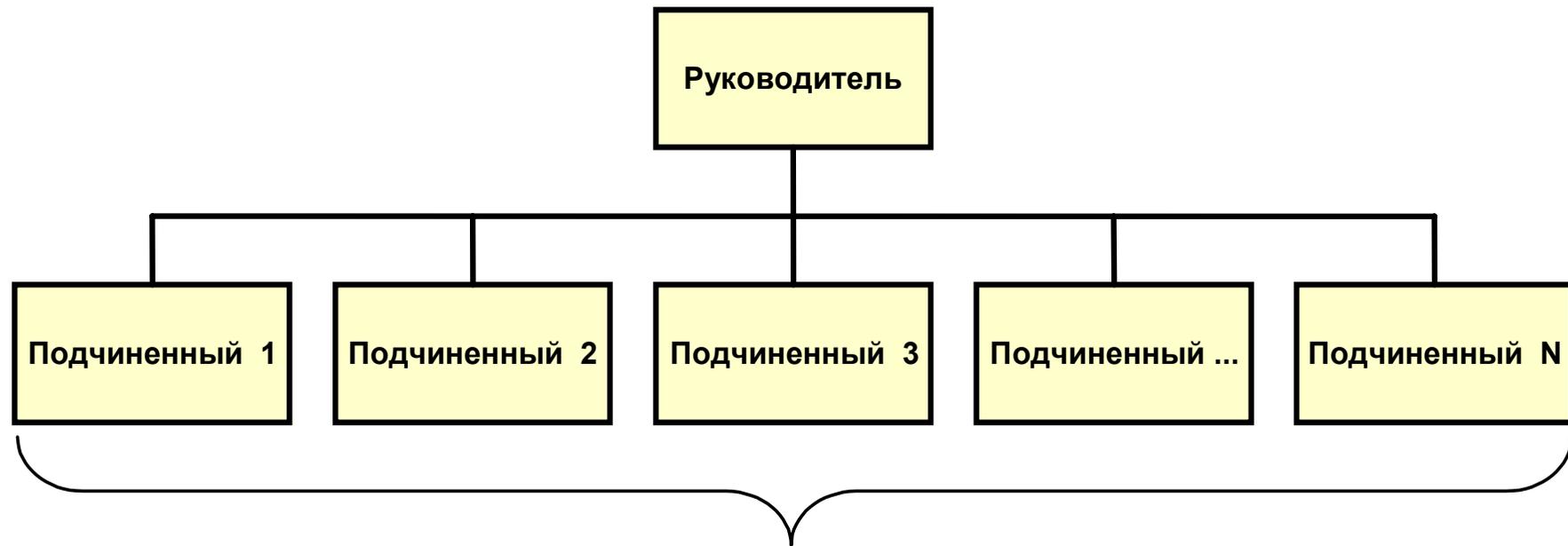
Как построить взаимодействие по вертикали?

Как правильно распределить ответственность по вертикали?

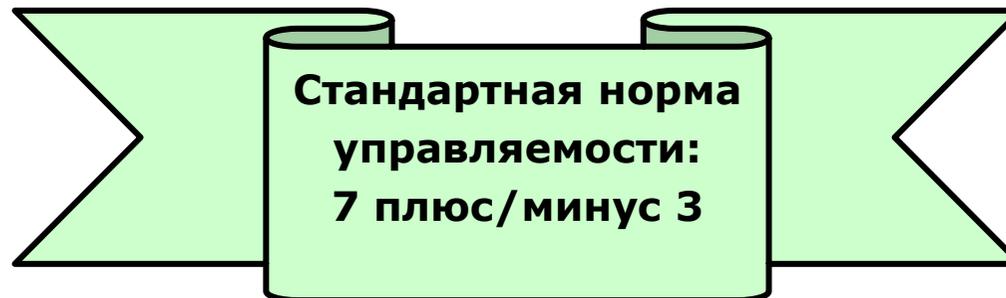


Вертикальное разделение труда

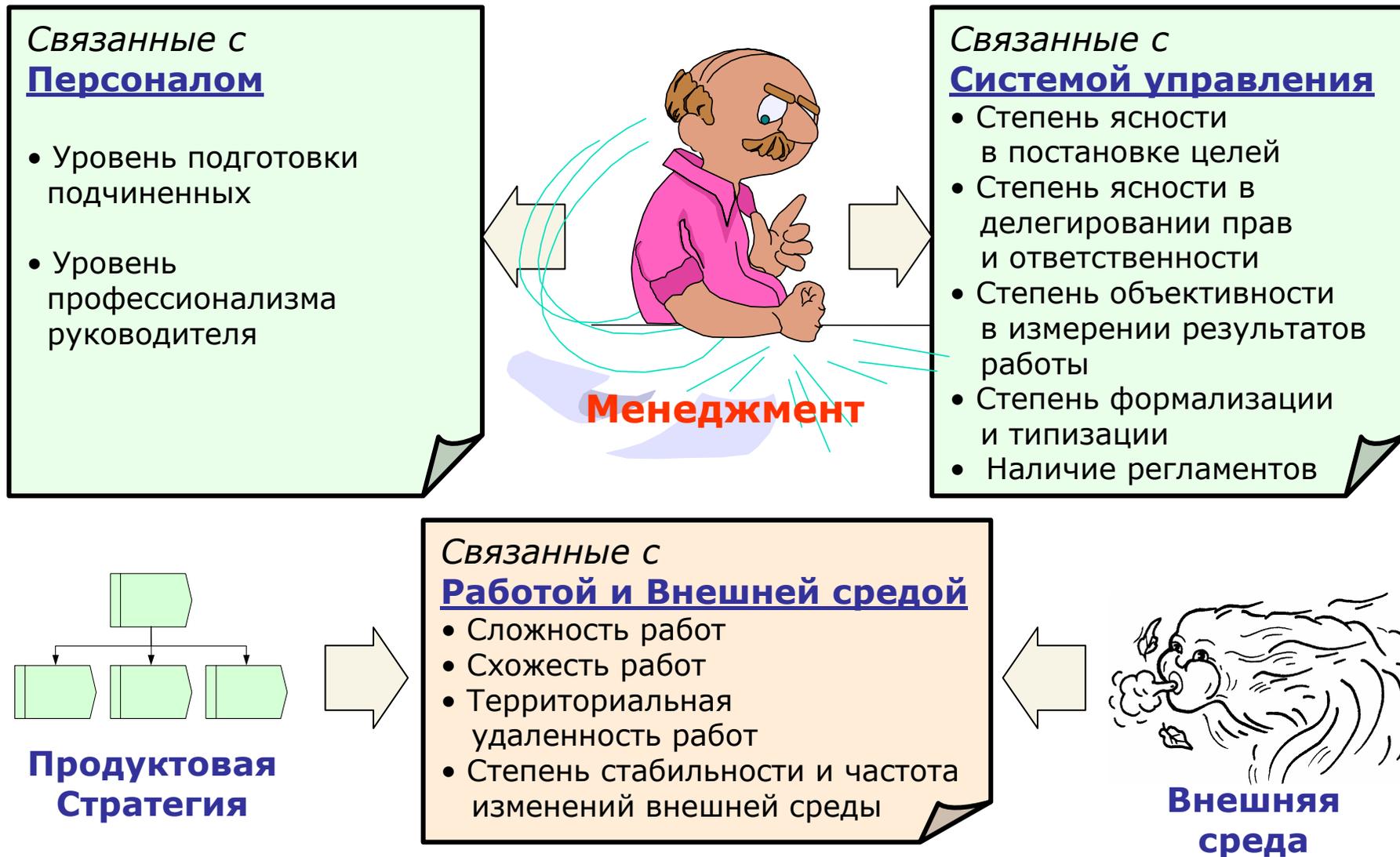
# Оптимизация масштаба управляемости



**Масштаб управляемости - N**

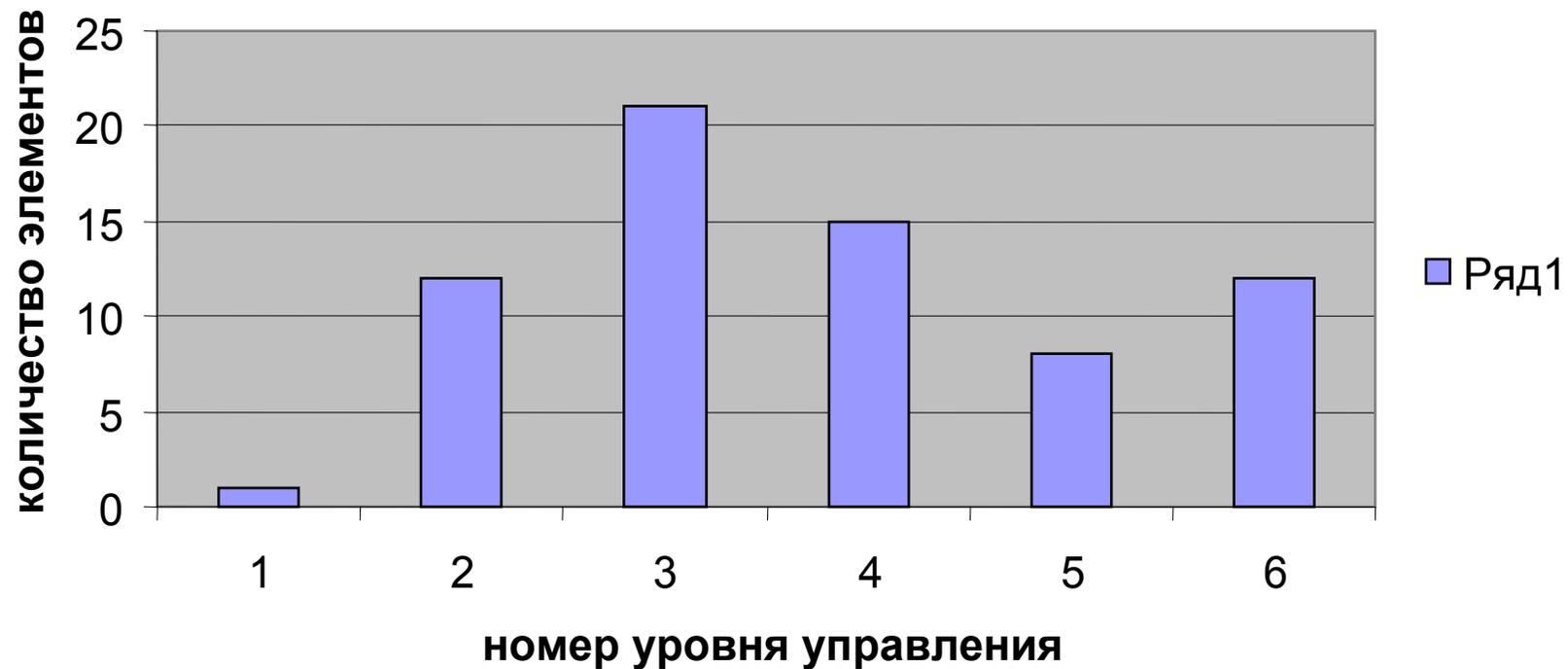


# Факторы, влияющие на оптимальный масштаб управляемости



# Анализ распределения мощности управления в организационной структуре

## Распределение управленческих звеньев





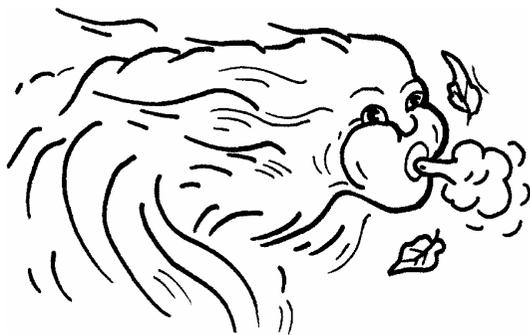
# Топология вертикальной иерархии оргструктуры

|    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5         |
|----|-----------|---|---|---|-----------|
| 1  | <b>1</b>  |   |   |   |           |
| 2  | <b>2</b>  |   |   |   |           |
| 3  |           |   |   |   |           |
| 4  |           |   |   |   | <b>31</b> |
| 5  |           |   |   |   | <b>32</b> |
| 6  |           |   |   |   |           |
| 7  |           |   |   |   | <b>33</b> |
| 8  |           |   |   |   | <b>34</b> |
| 9  |           |   |   |   | <b>35</b> |
| 10 |           |   |   |   | <b>36</b> |
| 11 |           |   |   |   |           |
| 12 |           |   |   |   |           |
| 13 |           |   |   |   | <b>37</b> |
| 14 | <b>12</b> |   |   |   |           |
| 15 |           |   |   |   |           |
| 16 |           |   |   |   |           |
| 17 |           |   |   |   | <b>43</b> |

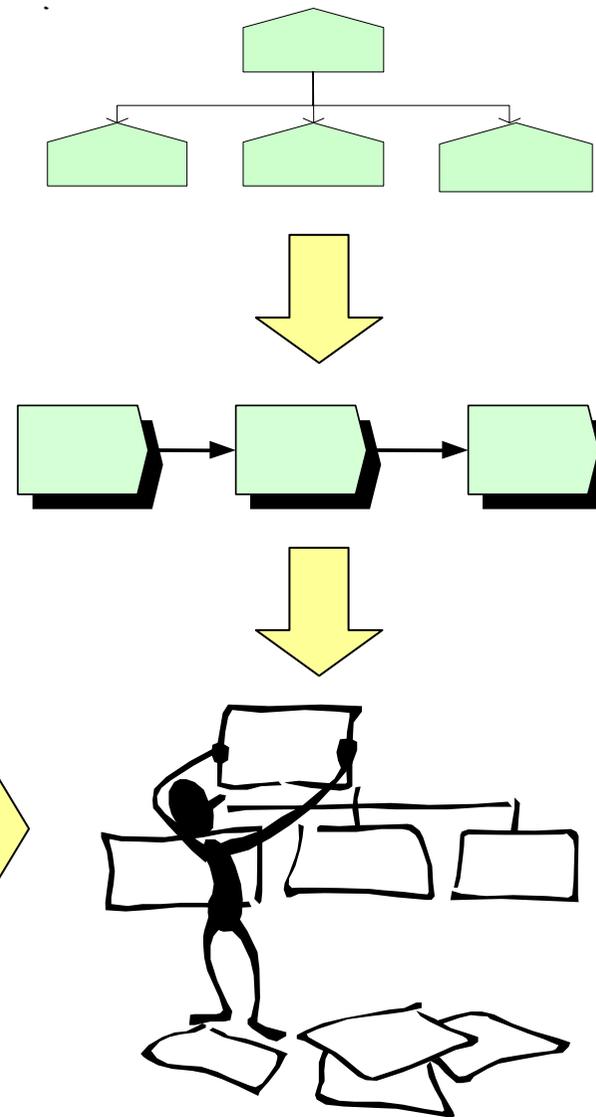
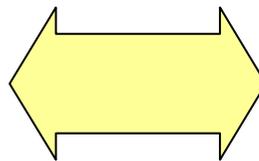
## Раздел 8. Третий уровень оптимизации оргструктуры - оптимизация взаимодействия с внешней средой

Какую степень  
формализации и  
бюрократии  
выбрать?

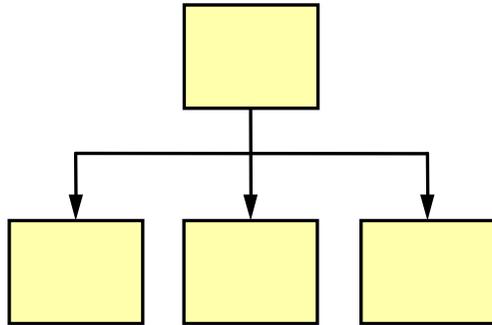
Инструкция



Внешняя среда

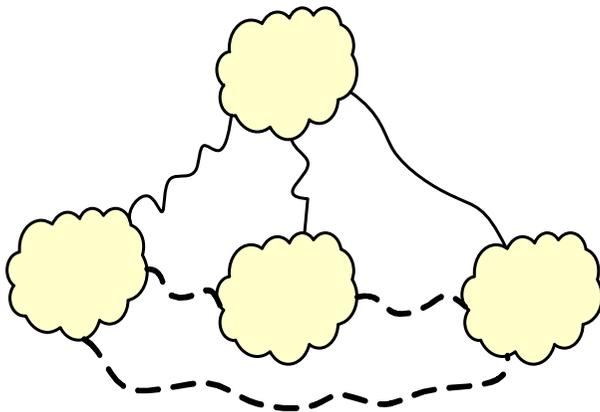


# Бюрократические и адаптивные организации



## **Бюрократическая (механистическая) организация**

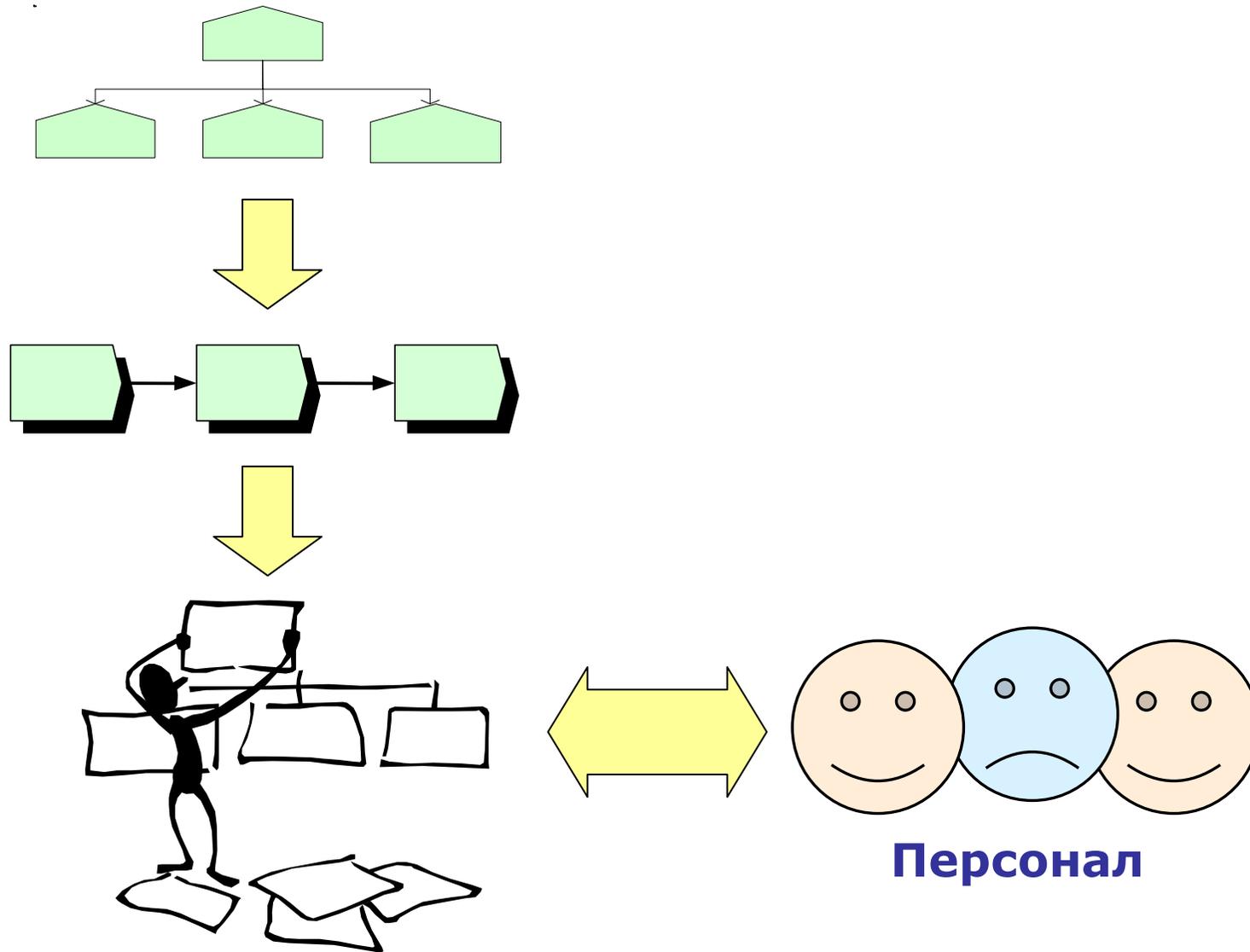
- это организация, характеризующаяся использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, высокой степенью разделения труда, жесткой иерархией власти, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.



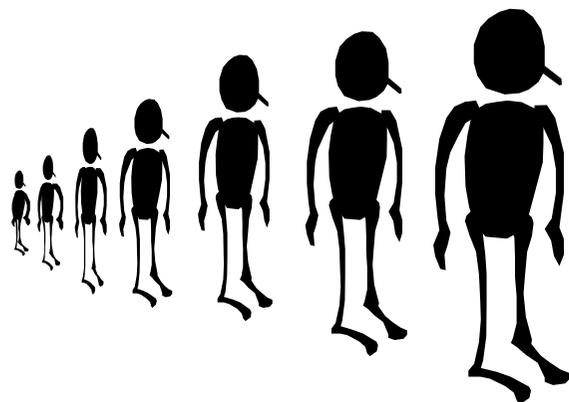
## **Адаптивная (органическая) организация**

- это организация, характеризующаяся слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

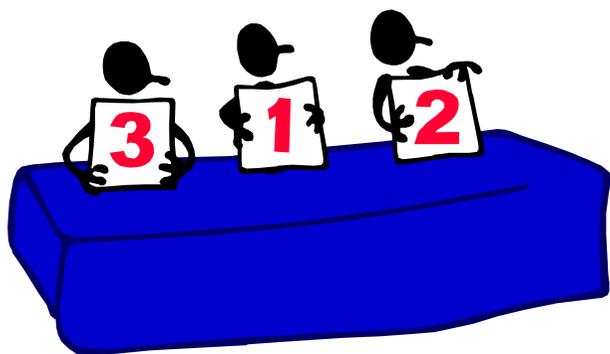
## Раздел 9. Четвертый уровень оптимизации оргструктуры - оптимизация взаимодействия с человеком



# Корпоративные и индивидуалистические организации

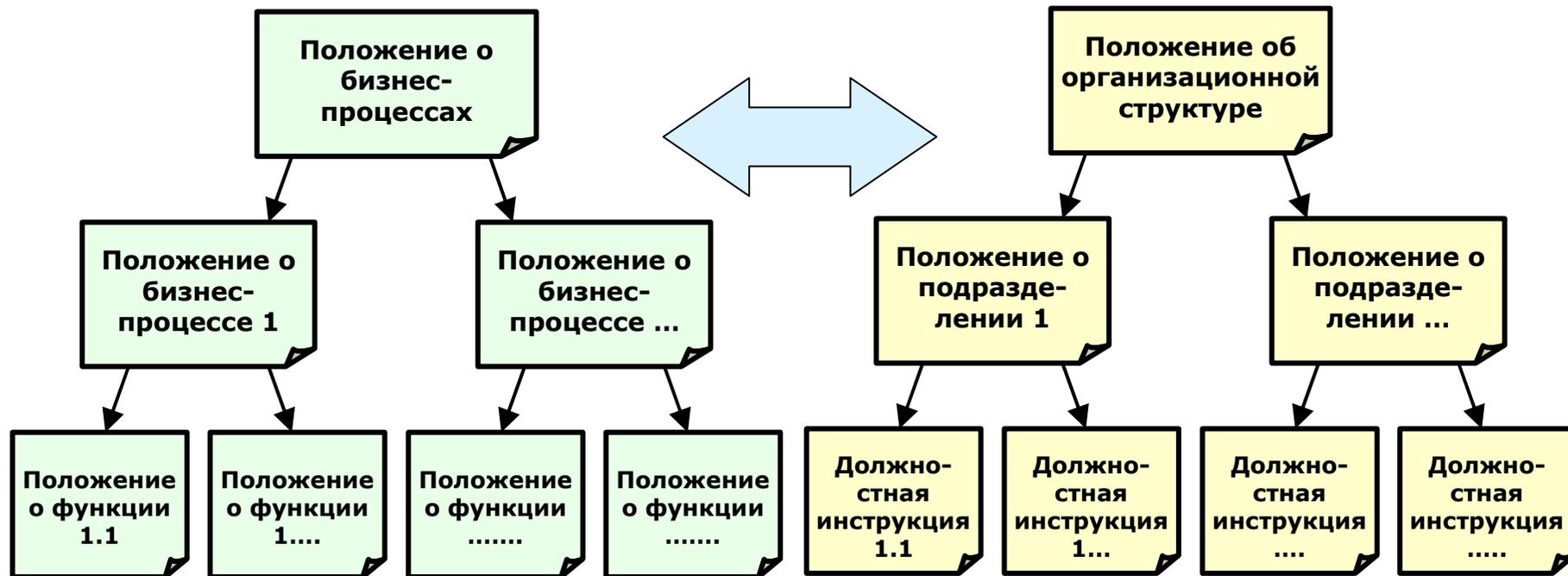
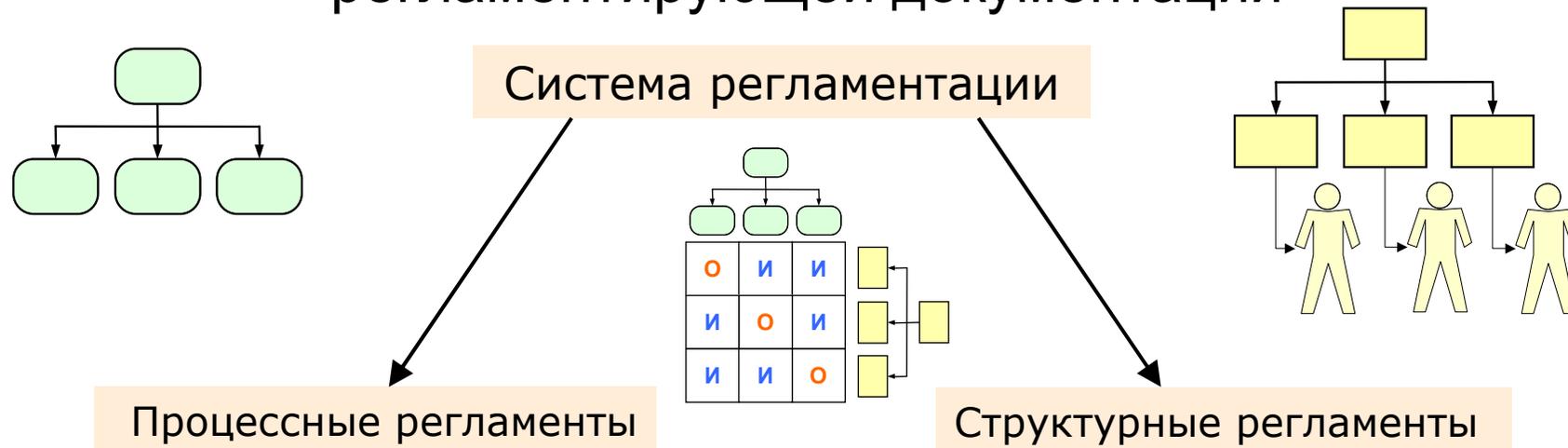


**Корпоративная организация** - это социальный тип организации, характеризующийся наличием особой системы связей между людьми в рамках осуществления ими совместной деятельности. Данный тип организации представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным сообществам на основе своих узкокорпоративных интересов.

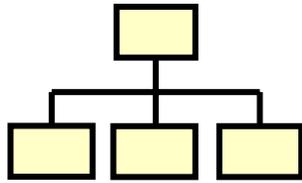


**Индивидуалистическая организация** – Объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное.

# Раздел 10. Разработка организационно-управленческой регламентирующей документации



# Раздел 11. Организация проекта по совершенствованию деятельности компании



Формирование координационной рабочей группы проекта

| Проект   |  |
|----------|--|
| Работа 1 |  |
| Работа 2 |  |
| Работа 3 |  |
| Работа 4 |  |

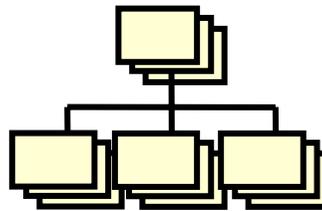
Планирование проекта



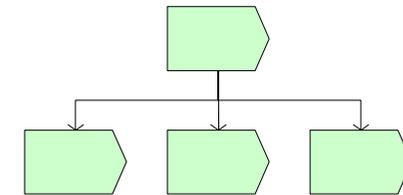
Обучение сотрудников и техническое обеспечение проекта

| Проект   |  |
|----------|--|
| Работа 1 |  |
| Работа 2 |  |
| Работа 3 |  |
| Работа 4 |  |

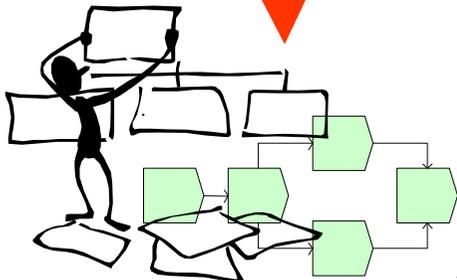
Разработка планов по описанию и оптимизации процессов и структуры



Формирование рабочих групп по процессам



Выделение бизнес-процессов



Описание и оптимизация процессов и оргструктуры



Разработка регламентов



Опытная эксплуатация

## Раздел 12. Практические приемы управления изменениями. Мероприятия по уменьшению сопротивлений

**«Внутренний маркетинг, PR», коммуникации**

Информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, осуществление «внутреннего маркетинга». Проведение обучения.

**Вовлечение потребителей в проект**

Привлечение подчиненных к принятию решений о проводимых изменениях. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление ведущей роли в принятии решении о проводимых изменениях и их осуществлении.

**Не материальная и материальная мотивация**

Переговоры с людьми, оказавшими сопротивление и «покупка» их с помощью нематериальных или материальных стимулов. Использование механизмов проектной мотивации.

**Маневрирование**

Выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

**Принуждение**

Использование угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

**Формализация**

Формализация взаимоотношений с противниками изменений.

# Описание практических занятий семинара-практикума

В рамках проведения семинара участники выполняют следующие индивидуальные и групповые практические задания, основная часть которых базируется на примерах деятельности компании-заказчика:

- Построение дерева бизнес-направлений компании
- Выделение и описание бизнес-процессов и функций компании
- Описание организационной структуры
- Разработка матрицы распределения ответственности структурных звеньев за бизнес-процессы верхнего уровня
- Разработка организационной структуры компании «ABC» «как надо»
- Расчет степени организационной фрагментарности – OFRAG
- Разработка плана проекта по описанию и оптимизации организационной структуры компании

# Передаваемые компании-заказчику

## дополнительные материалы

(только в рамках проведения корпоративного семинара-практикума)

- Результаты работ по описанию и анализу организационной структуры вносятся в информационную систему бизнес-моделирования и предоставляются компании-заказчику в виде электронной бизнес-модели
- По окончании семинара участникам выдаются формы документов и информационно-методические материалы, необходимые для проведения работ по структуризации, анализу и оптимизации организационной структуры