

**ФГБОУ ВПО «Владивостокский  
государственный университет экономики и  
сервиса»**

**Кафедра экономики и менеджмента**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*Преподаватель:  
Бодункова Анна Григорьевна  
ауд.1532, т.240-41-36*



*ВГУЭС*

*Кафедра экономики и менеджмента*

*Преподаватель: Бодункова Анна Григорьевна*

*Дисциплина: Управление изменениями*

## **Тема 7-2. Организационный дизайн**

## Тема 7-2. Организационный дизайн

1. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга.
2. Организационный дизайн по Г. Минцбергу.
3. Алгоритм формирования организационных связей.
4. Подходы к делегированию полномочий.
5. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.

# «Организационный дизайн»:

- исследование соотношения структур, процессов и технологий выбранным организационным величинам, определяющим организационную эффективность в целом:
  - характеризует механизм функционирования организации как целостной системы;
  - даёт возможность посмотреть на бизнес «со стороны», увидеть, где, что и в каком объеме необходимо изменить и/или ликвидировать.

## Подходы к сущности организационного дизайна:

- **организационный дизайн** = организационное проектирование (перевод сл/соч. «*organizational design*»);
- **организационный дизайн**  
= установление разделения труда между организационными единицами,  
= процесс департаментализации (процесс, функции, клиентура, территория)
- **организационный дизайн** = процесс формирования формальной структуры организации.

# Организационный дизайн (социология):

- рационализация процессов самоорганизации социальной жизни для достижения более высокого эффекта организованности;
- способ формирования организованных сил, направленных на изменение совокупности общественных отношений;
- способ самоорганизации людей, соотношение и сочетание с самоорганизацией сознания и воли, чтобы соответствовать потребностям того общества, в котором они живут, быть востребованными со стороны этого общества.

**Организационный дизайн – это**  
разработка, конструирование и  
эстетическое (имиджевое)  
оформление организации  
на основе соблюдения правильных  
пропорций, внутренней слаженности  
и гармонии  
(закона «композиции-  
пропорциональности»).

**Основы организационного дизайна  
заложены Г. Минцбергом.**

# Организационный РЕдизайн (А.Е Лузин):

- важнейший элемент организационного трансформирования, цель которого - проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации:
  - ключевых компетенции,
  - рыночной ориентации,
  - продуктовой специализации,
  - уровня кооперации,
  - организационного построения.
- Организационная трансформация направлена на **системные преобразования структуры, процессов, отношений, культуры** и позволяет добиться коренного обновления и совершенствования компании.



# Реинжиниринг (1993 г., М. Хаммер и Дж. Чампи)

- **Хозяйственный реинжиниринг** (революционная модель изменений) - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов.
- Результат - резкое улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков.

# Основы ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА по Г. Минцбергу:

- организационный дизайн близок к организационному проектированию;
- организационное проектирование - это функция организации,  
состоящая в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой системе,  
при реализации которых организационное целое обладает свойствами высокой надежности, устойчивости.

## Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

- Дизайнер организации обязан совмещать:
  - долгосрочное планирование,
  - обогащение процесса труда,
  - матричную структуру в правильных пропорциях.
- Объединение элементов структуры требует:
  - внутренней слаженности = гармонии,
  - соответствия организационной ситуации (размеру организации, её возрасту, типу внешней среды, используемой технической, производственной и управленческой системе).

## Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

- Организация состоит из 5 составных частей:
  - 1) операционное ядро,
  - 2) стратегическая вершина,
  - 3) административное (управленческое) звено,
  - 4) техноструктура,
  - 5) вспомогательная часть.
- После оценки этих элементов оформляется решение о наиболее рациональном типе организационной структуры в конкретной ситуации.

# Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

**1) Операторы** - основа организации - люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг = **операционное ядро.**

## ● **Функции:**

1. обеспечивают исходную базу производства;
  2. трансформируют исходные материалы в готовую продукцию;
  3. распределяют продукцию;
  4. оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата.
- **Операционное ядро** - сердце организации, создающее основную продукцию, благодаря которой она существует.

# Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

**2) Стратегическая вершина** — менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство (+ их секретари, помощники, референты, доверенные лица).

## **Функции:**

- обеспечение эффективного выполнения организацией ее основного предназначения (миссии),
- обслуживание потребностей заинтересованных лиц.

# Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

- Обязанности **стратегической вершины**:
- 1-й круг - прямой контроль: распределение ресурсов, распоряжения, санкционирование решений, разрешение конфликтов, структурирование организации и подбор кадров, наблюдение за работой персонала, мотивация персонала.
- 2-й круг - управление пограничными условиями деятельности организации и ее взаимоотношениями с внешней средой: информирование о деятельности организации, установление контактов с должностными лицами и получение от них ценной информации, переговоры, осуществление представительских функций.
- 3-й круг - разработка и контроль реализации стратегии развития организации: оценка влияния внешней среды и разработка организационных решений, отвечающих ее требованиям.

## Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

### **3) Административное (управленческое) звено -**

менеджеры среднего уровня/ срединной линии:

- осуществляют прямой контроль вверх и вниз по линиям управления;
- собирают информацию об эффективности деятельности подконтрольной организационной единицы и передают сведения наверх;
- выступают посредниками в потоке подготовки и принятия решений;
- непосредственно участвуют в разработке стратегии подразделения, которая определяет общую организационную стратегию.



# Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

- 4) Техноструктура** - группа сотрудников-аналитиков: проектируют операции, планируют время, модифицируют процессы, обучают задействованных в них людей:
- наделяется аппаратными или штабными функциями: прямой контроль заменяется на стандартизацию;
  - эффективна в ситуациях, (аналитически) направленных на повышение производительности труда других работников;
  - в развитой организации используется на всех уровнях иерархии:
    - нижний уровень: стандартизация текущего рабочего потока, составление производственных программ и разработка систем контроля качества;
    - средний уровень: стандартизация интеллектуальной деятельности организации.

## Основы организационного дизайна по Г. Минцбергу:

- 5) Вспомогательная часть** - организационные единицы, обеспечивающие делопроизводство, правовое сопровождение, связи с общественностью.
- существует на разных уровнях управления:
    - верхний уровень: отделы PR и юридический располагаются ближе к вершине (и обслуживают её);
    - средний уровень: отделы, поддерживающие решения о трудовых отношениях, ценообразовании и экономическом планировании, НИОКР, продвижении продукции;
    - нижний уровень: отделы, ответственные за питание, охрану, канцелярию.
  - характеризуется узкой специализацией;
  - механизм координации действий - стандартизация квалификации.

# Алгоритм формирования организационных отношений и связей в системах управления (1):

1. постановка конкретных целей функционирования организационных отношений;
2. определение сферы действия организационных отношений;
3. обоснование и разработка системы интересов субъектов совместной деятельности;
4. определение статуса участников совместной деятельности;
5. формирование качеств, которыми должны обладать субъекты совместной деятельности, и осуществление их подбора в соответствии с этими качествами;
6. наделение субъектов организационных отношений полномочиями по управлению в рамках действующего законодательства;

## Алгоритм формирования организационных отношений и связей в системах управления (2):

7. обоснование характера зависимости между субъектами в процессе осуществления совместной деятельности, который должен обеспечить реализацию их интересов;
8. уточнение и закрепление в соответствующих документах (положениях, договорах, контрактах) конкретной формы зависимости между участниками совместной деятельности;
9. выработка требований к участникам совместной деятельности, невыполнение которых является условием прекращения организационных отношений;
10. делегирование субъектами организационного отношения власти или властных полномочий на нижележащие уровни систем управления, закрепление за работниками определенных функций, которые реализуются в рамках этих властных полномочий.

# Децентрализация руководства требует делегирования части полномочий на нижние уровни управления.

## Нужно делегировать:

- простые задачи технического (вспомогательного характера);
- рутинную (простую, однотипную работу);
- подготовительную работу;
- узкоспециализированные экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше;
- задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее;
- любые несрочные задачи, которые сотрудник может качественно решить.

# Децентрализация руководства требует делегирования части полномочий на нижние уровни управления.

## Можно делегировать:

- представительские функции в некоторых ситуациях;
- частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника;
- обучающие задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника;
- комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска.

# Децентрализация руководства требует делегирования части полномочий на нижние уровни управления.

## Нельзя делегировать:

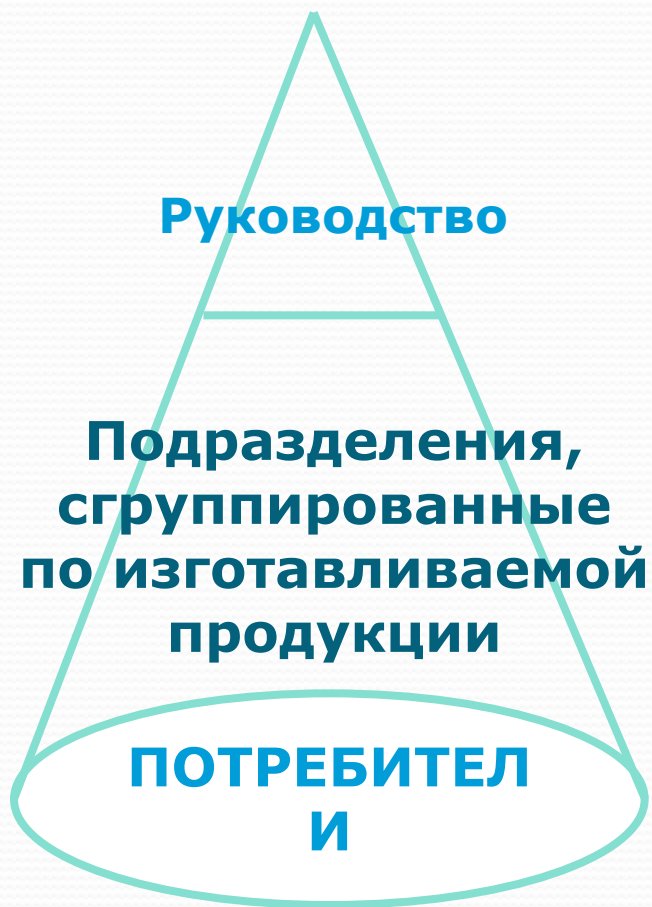
- стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегии, критериев и требований организационного поведения;
- масштабные финансовые вопросы;
- кадровые перемещения;
- управленческие решения по результатам контроля (поощрение и наказание);
- задачи особой важности, срочности, высокой степени риска;
- вопросы безопасности и задачи конфиденциального характера.

# Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации (пирамиды)

Особенности	Традиционная организация	Перевёрнутая организация
Основная роль высшего звена	Формирование стратегии и управление деятельностью	Определение видения будущего и подготовка компании к переходу в него
Роль среднего звена	Направленность, координация и контроль за деятельностью нижестоящих подразделений	Создание условий «максимального благоприятствования» и формирование положительной синергии
Роль оперативного звена	Выполнение задач, поставленных руководством компании	Оперативные действия в автономном режиме по достижению согласованных целей
Информационное обеспечение	Дозированное, по уровням управления	Доступ для всех, ко всему общему, обмен знаниями в реальном времени
Коммуникационные потоки	Строго регламентированные, в основном вертикальные	Спонтанно созданные, в основном горизонтальные
Связи с внешним миром	Строго регламентированные, осуществляются и координируются специальными службами	Нелимитированные, открытые, осуществляются на всех уровнях
Планирование	Централизованное, сверху	Фрагментированное, снизу
Взаимоотношения оперативных подразделений	Регламентированные, управляемые сверху	Спонтанные, рыночные, партнёрские

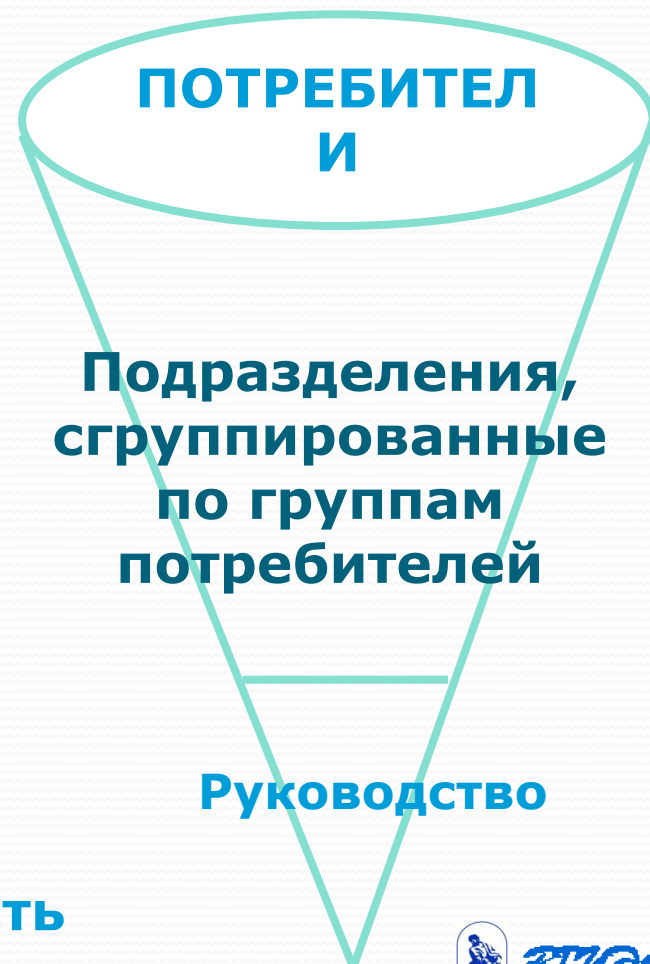


**Организация,  
ориентированная  
на изготовление  
продукции  
(традиционная)**



**Власть  
Решения**

**Организация,  
ориентированная  
на удовлетворение  
потребностей клиентов  
(перевёрнутая)**



**Ответственность**

# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Опишите особенности организационного дизайна по Г. Минцбергу.
2. Каков алгоритм формирования организационных связей?
3. Дайте сравнительную характеристику традиционной и перевёрнутой организации.

## Список рекомендуемой литературы

- Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012 (и др.). – 286 с.
- Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие [для студентов, обуч. по программам магистратуры, и слушателей программ МВА]. – М.: Магистр, 2013. – 336 с.
- Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
- Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е издание./ Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.