

# ТЕХНОЛОГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

1. Основные понятия регулярного менеджмента.
2. Организационный анализ.
3. Функциональный подход к реструктуризации.
4. Процессный подход к реструктуризации.

*Ключевым фактором конкурентного преимущества организации является способность создавать эффективные бизнес-модели.*

*Технологии, финансовые ресурсы, материальные ресурсы в равной степени доступны для всех, уникальными остаются люди и модели, которые они создают*



# РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

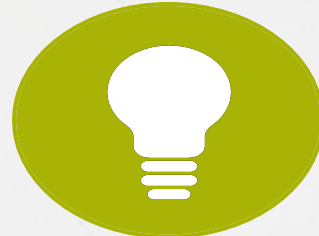
ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ, В КОТОРОЙ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ВЫПОЛНЯЕТ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.



РЕГЛАМЕНТИРОВАННЫ  
Е

## ПРАВИЛА

по которым каждый сотрудник может действовать самостоятельно, не отвлекая внимания вышестоящих руководителей



ПРАВИЛА ПИСЬМЕННЫЕ  
И ДОКУМЕНТИРОВАННЫЕ

Письменная фиксация правил нужна для точного и однозначного их понимания всеми сотрудниками. Документирование означает, что правила должны быть официальными внутри компании для всех сотрудников.



КОНЦЕНТРАЦИЯ  
УСИЛИЙ

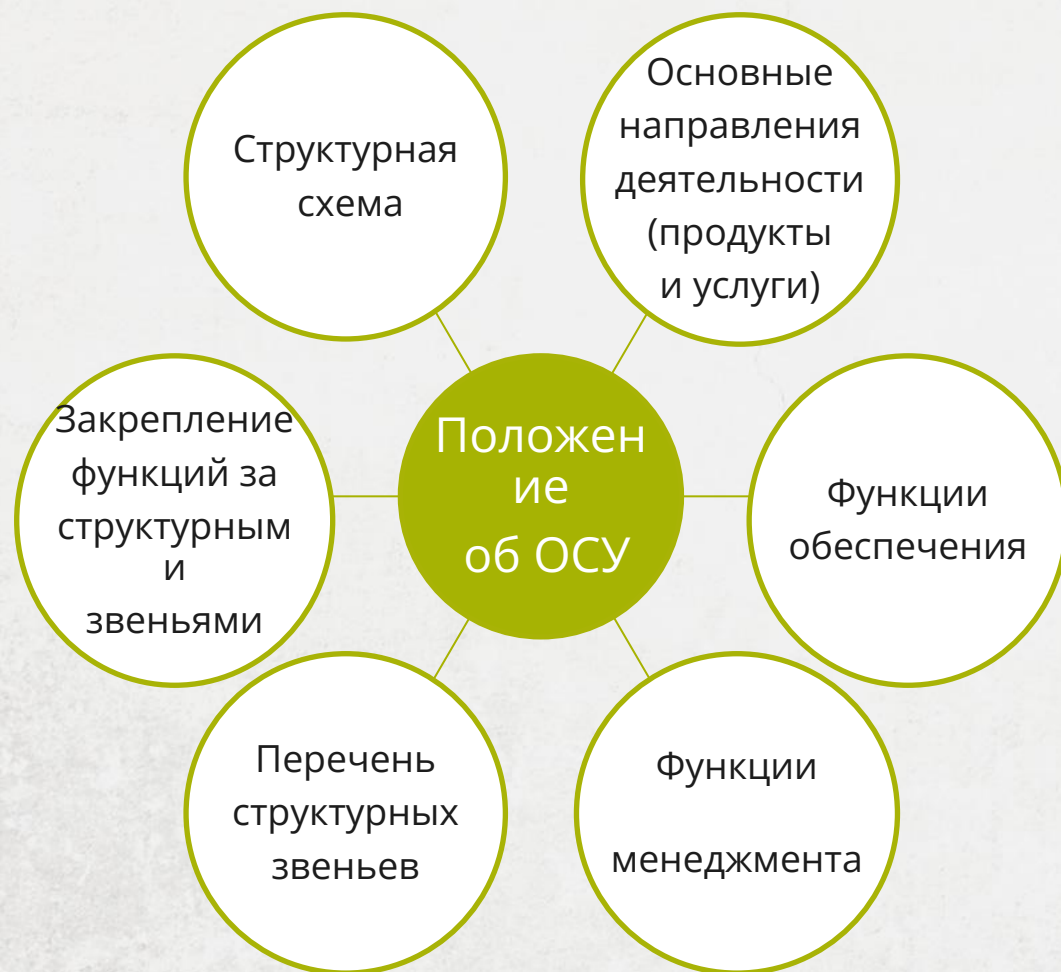
Если нельзя описать правила для всего многообразия ситуаций в деятельности компании, то надо либо отказываться от регулярного менеджмента, либо - от обилия ситуаций.

*Регулярный менеджмент-  
управление на основании регламента,  
документа, фиксирующего наиболее  
рациональный способ реализации  
конкретной функции.*

*На определенном этапе ЖЦ организации  
методы мотивации недостаточны для  
эффективного функционирования  
организации. Необходим дополнительный  
стабилизирующий механизм-  
регламентация.*



## В РЕГУЛЯРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ИМЕЕТ ЧЕТКО ОБОЗНАЧЕННЫЕ ЭТАПЫ И ВИДЫ РАБОТ



**Целью является:**

создание  
«Положения об  
организационной  
структуре».

На основании  
«Положения об  
организационной  
структуре»  
формируются  
Положения о  
подразделениях и  
Должностные  
инструкции  
(Положения о  
должностных  
обязанностях).

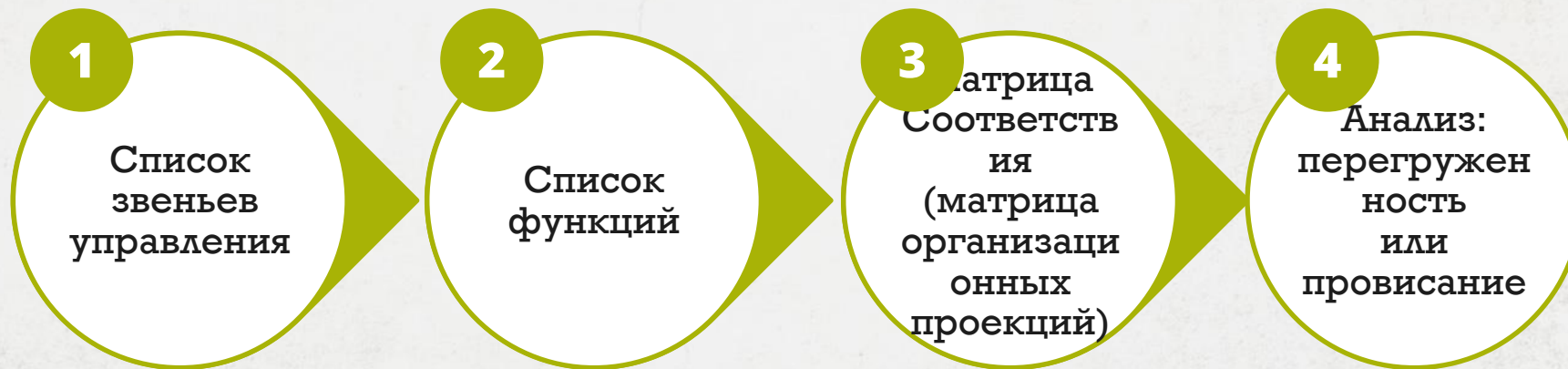


## Пирамида организационно го проектирования

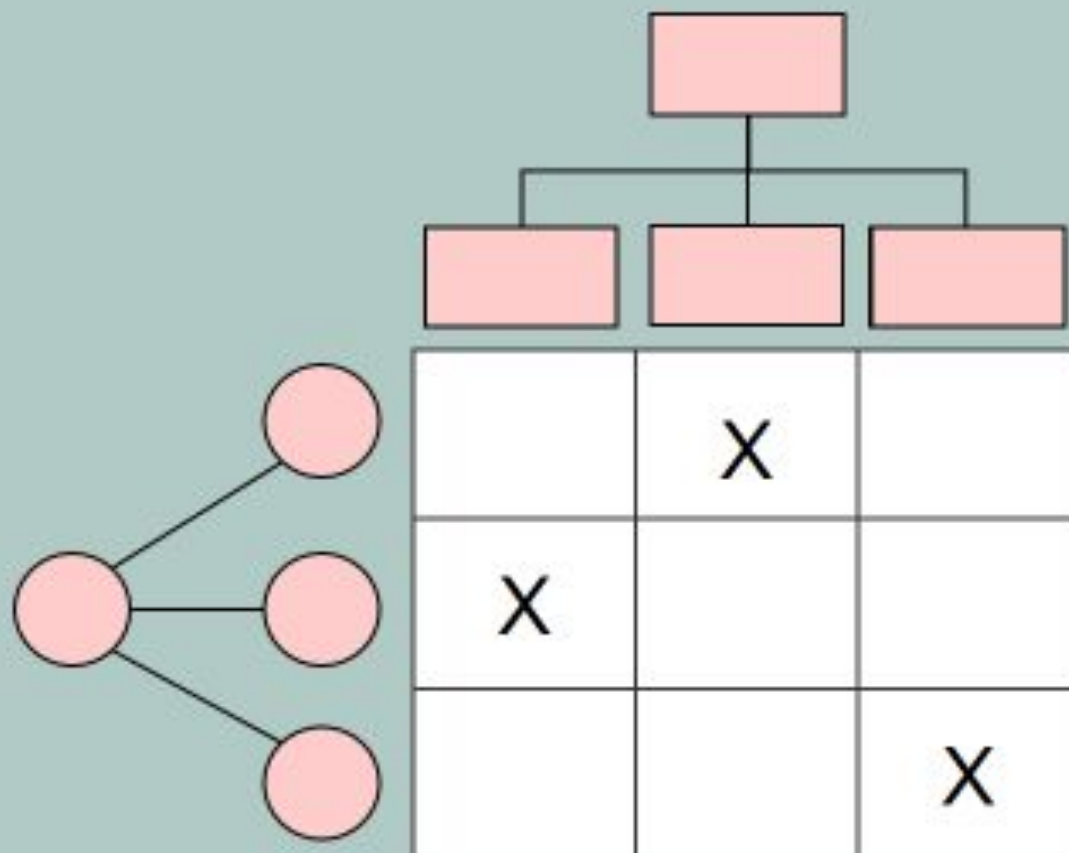


# ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

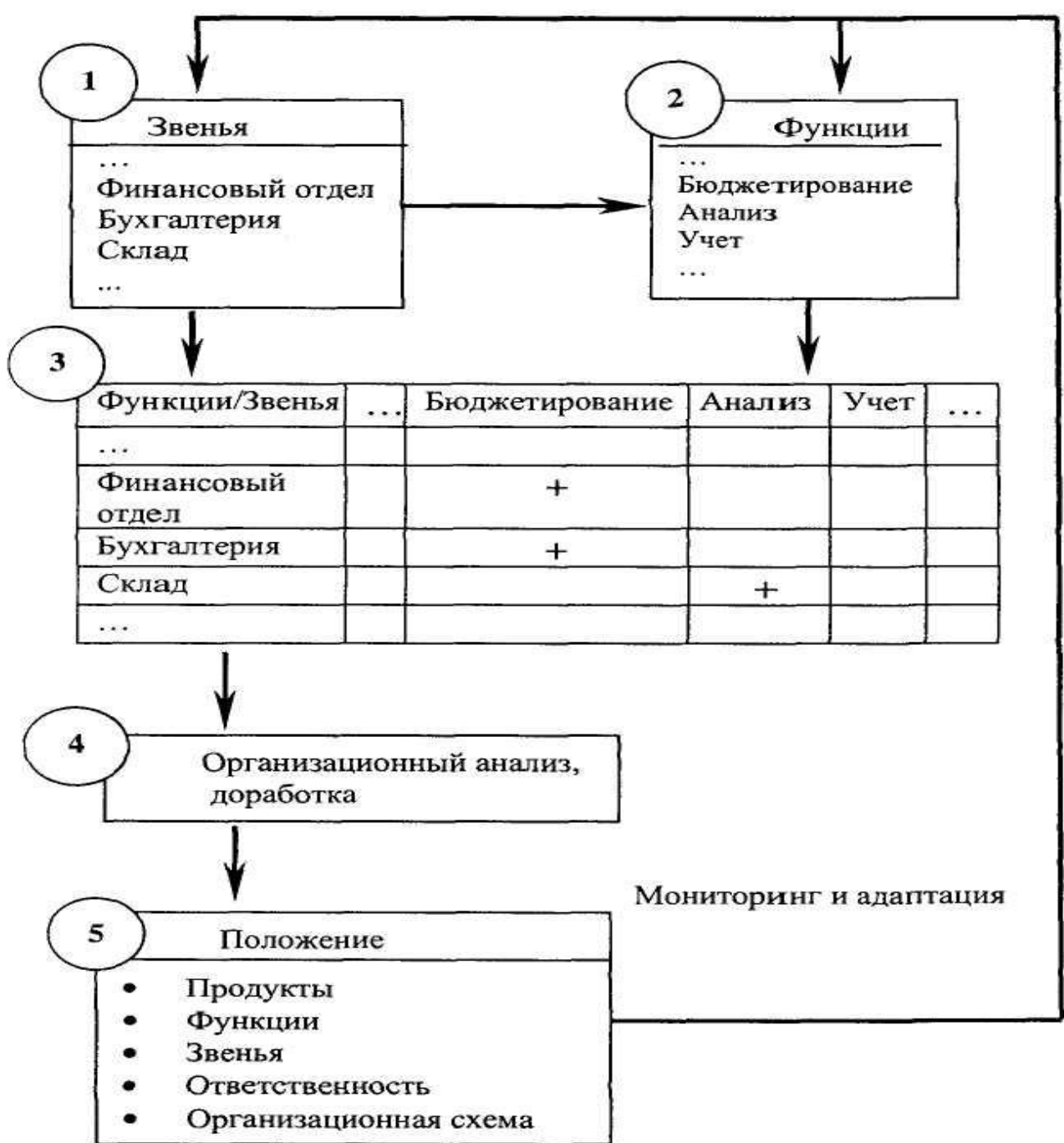
ОПИСАНИЕ СТРУКТУРЫ «КАК ЕСТЬ»- ТОТАЛЬНАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ ЗВЕНЬЕВ, ФУНКЦИЙ, ПЕРСОНАЛА.



## Матрица соответствия «функции-звенья»





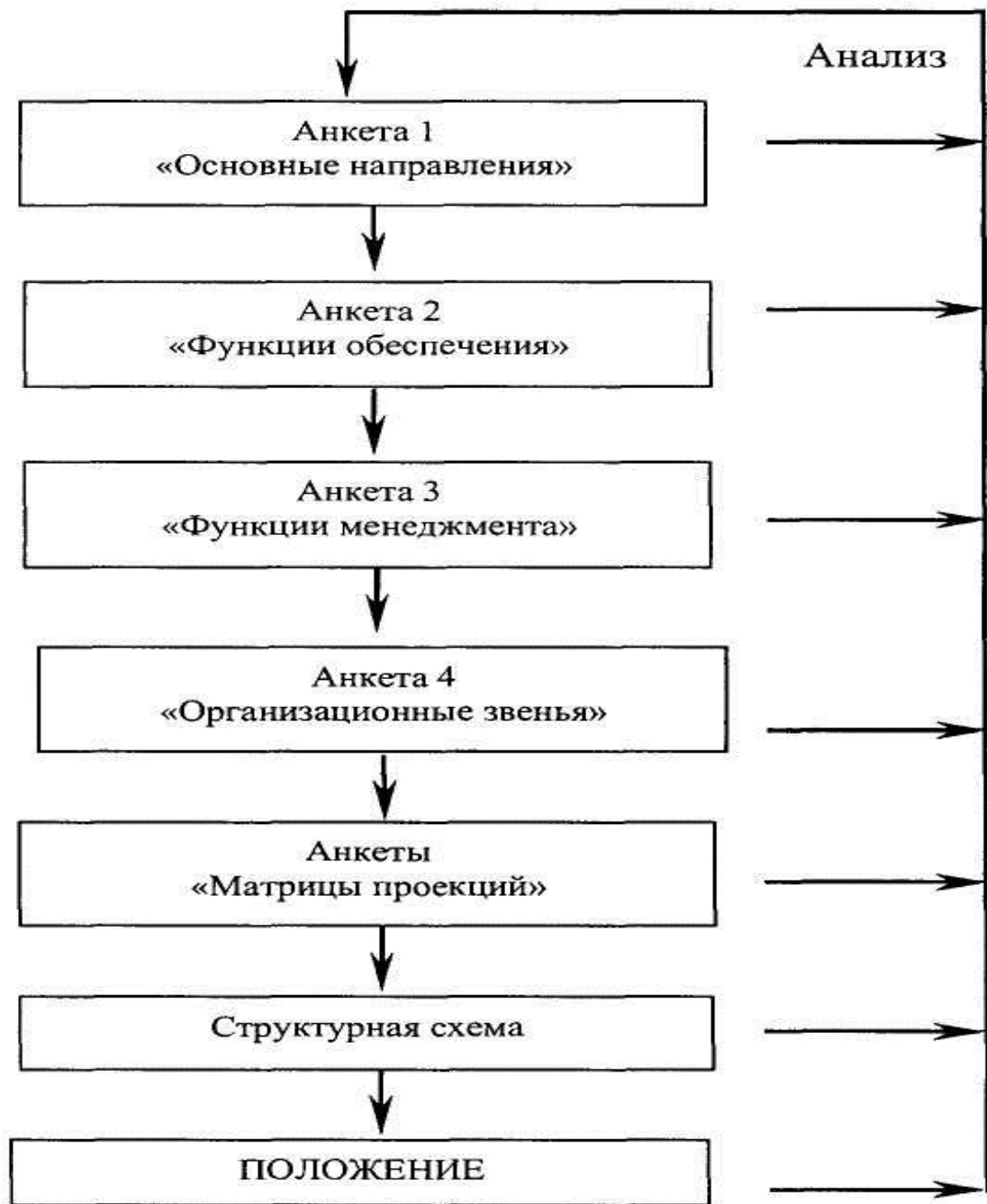


Алгоритм разработки и адаптации «Положения об организационной структуре»

# Технология сбора информации для организационного анализа

- Организационный анализ проводится с использованием анкетирования.
- Анкеты могут быть использованы открытые и закрытые.
- Для перечня продуктов и услуг могут быть использованы прайс-листы компании.
- Перечень исполнительных звеньев выясняется в результате открытого анкетирования.
- Перечень функций лучше выявлять с помощью закрытой анкеты (в этом случае, работники будут общаться на одном «языке»).
- Анкеты заполняют руководители подразделений высшего и среднего уровней управления. Это важно, поскольку непосредственные руководители подразделений склонны приписывать больше функций (работы) своему подразделению. Вместе с тем, вышестоящий руководитель видит шире и может отметить функции более укрупненные.
- Несоответствия при заполнении анкет (включая анкету по матрице соответствия) устраняют в процессе открытого обсуждения.





## Алгоритм организационно го анализа

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

ПРОВОДИТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ СИТУАЦИЯХ, ЧАСТЬ 1:

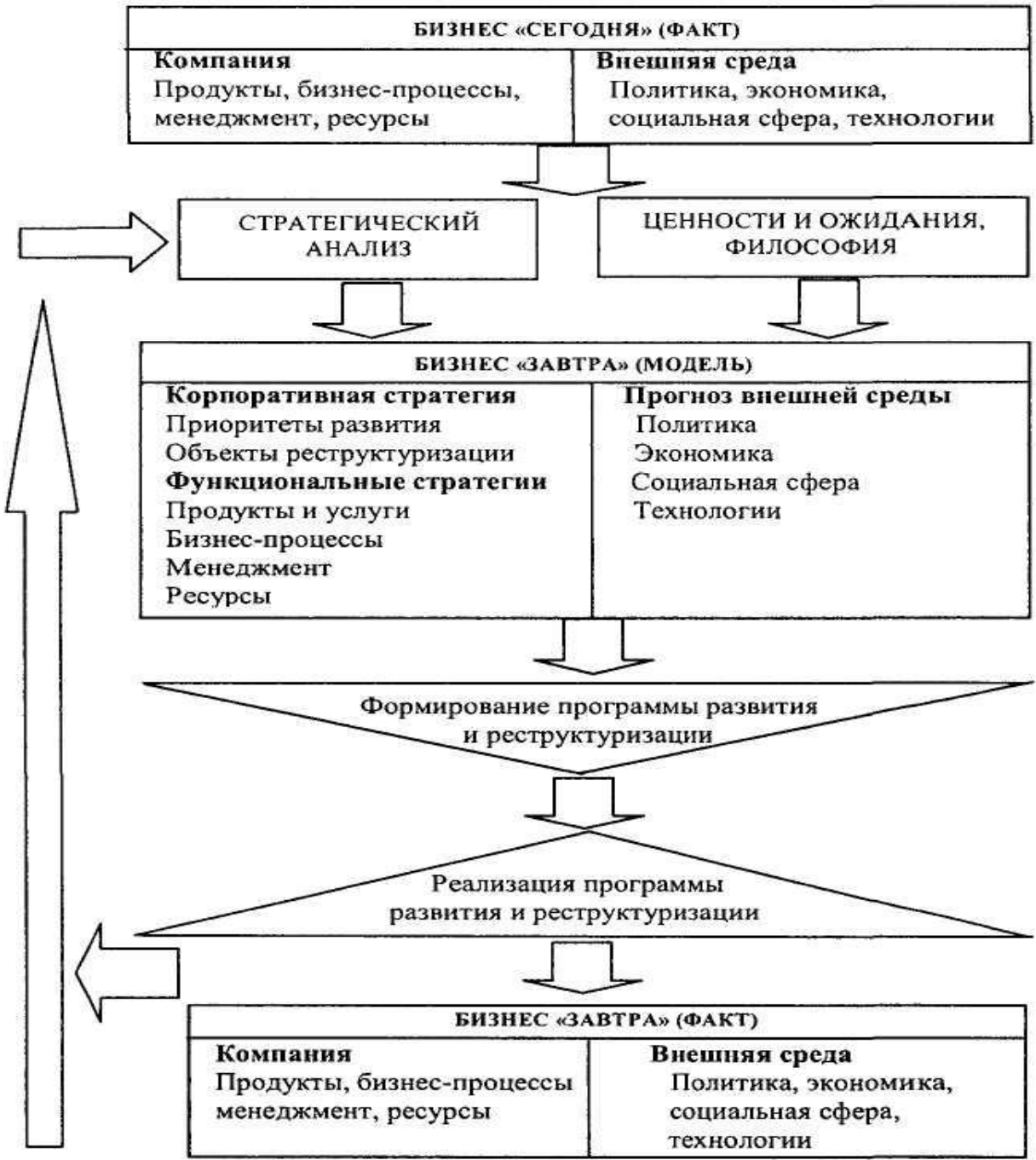




# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

ПРОВОДИТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ СИТУАЦИЯХ, ЧАСТЬ 2:





Структура «как нужно» строится исходя из миссии и стратегии организации. Как правило, этот этап реализуется путем открытого обсуждения топ-менеджеров, включая руководителя (собственника) бизнеса.

Продуктовая модель компании одновременно входит составной компонентой как в ее стратегию, так и в ее организационную модель и таким образом может служить связкой, переходником между ними.



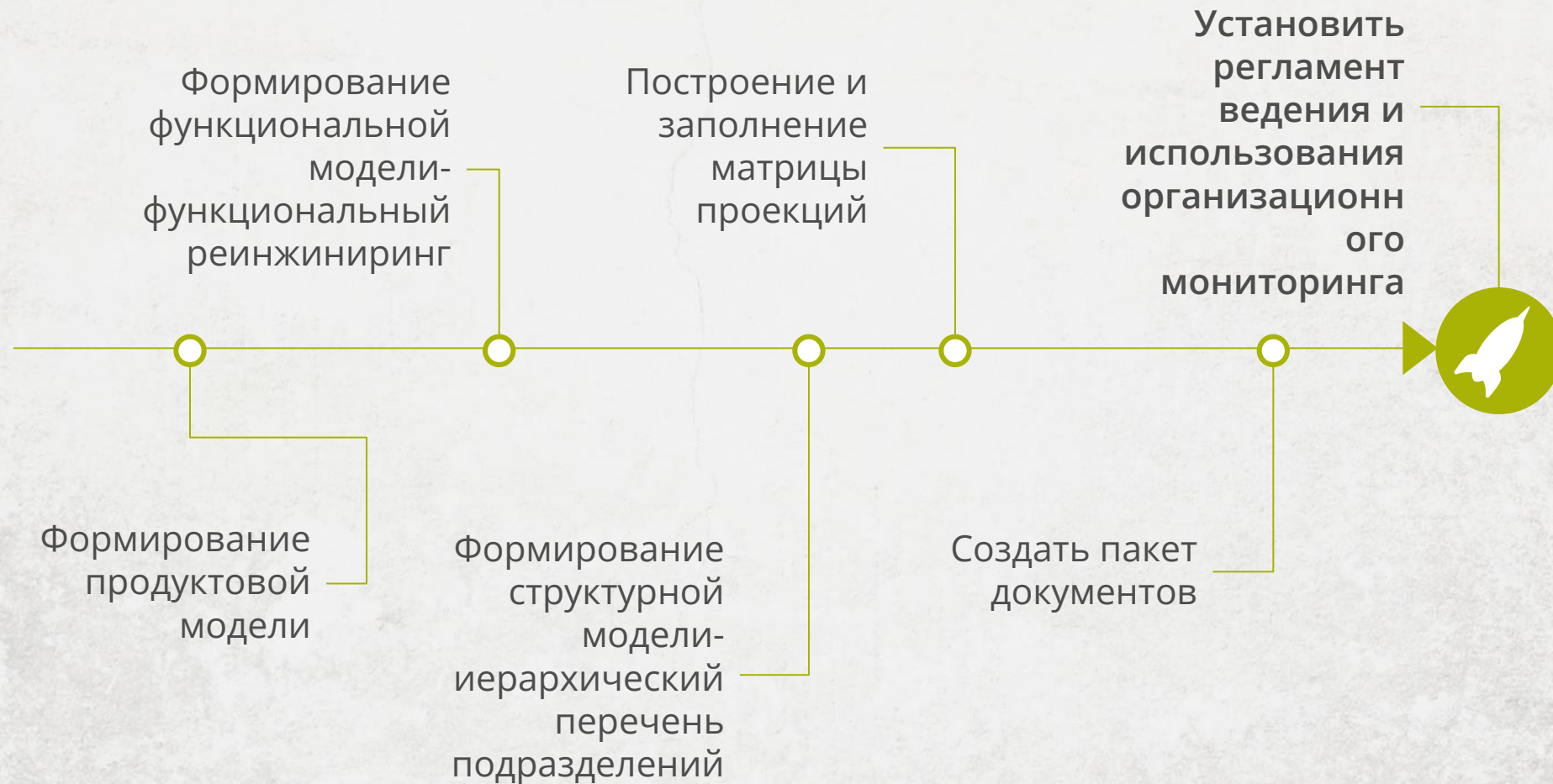
# СВЯЗЬ СТРАТЕГИИ И СТРУКТУРЫ

ПРОДУКТОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛИ МОГУТ БЫТЬ ОПИСАНЫ И УВЯЗАНЫ ДРУГ С ДРУГОМ МАТРИЦАМИ ПРОЕКЦИЙ «ПРОДУКТЫ — ФУНКЦИИ», «ФУНКЦИИ — ЗВЕНЬЯ».



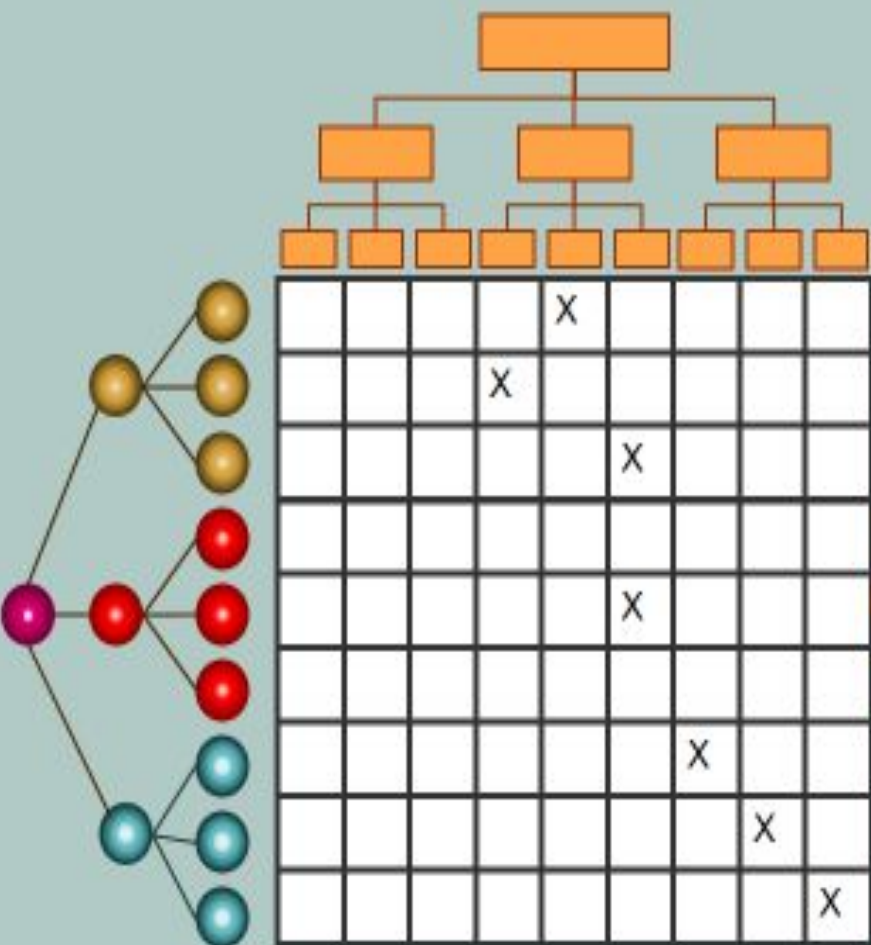
# СТРУКТУРА «КАК НУЖНО»

## ЭТАПЫ РАБОТЫ:





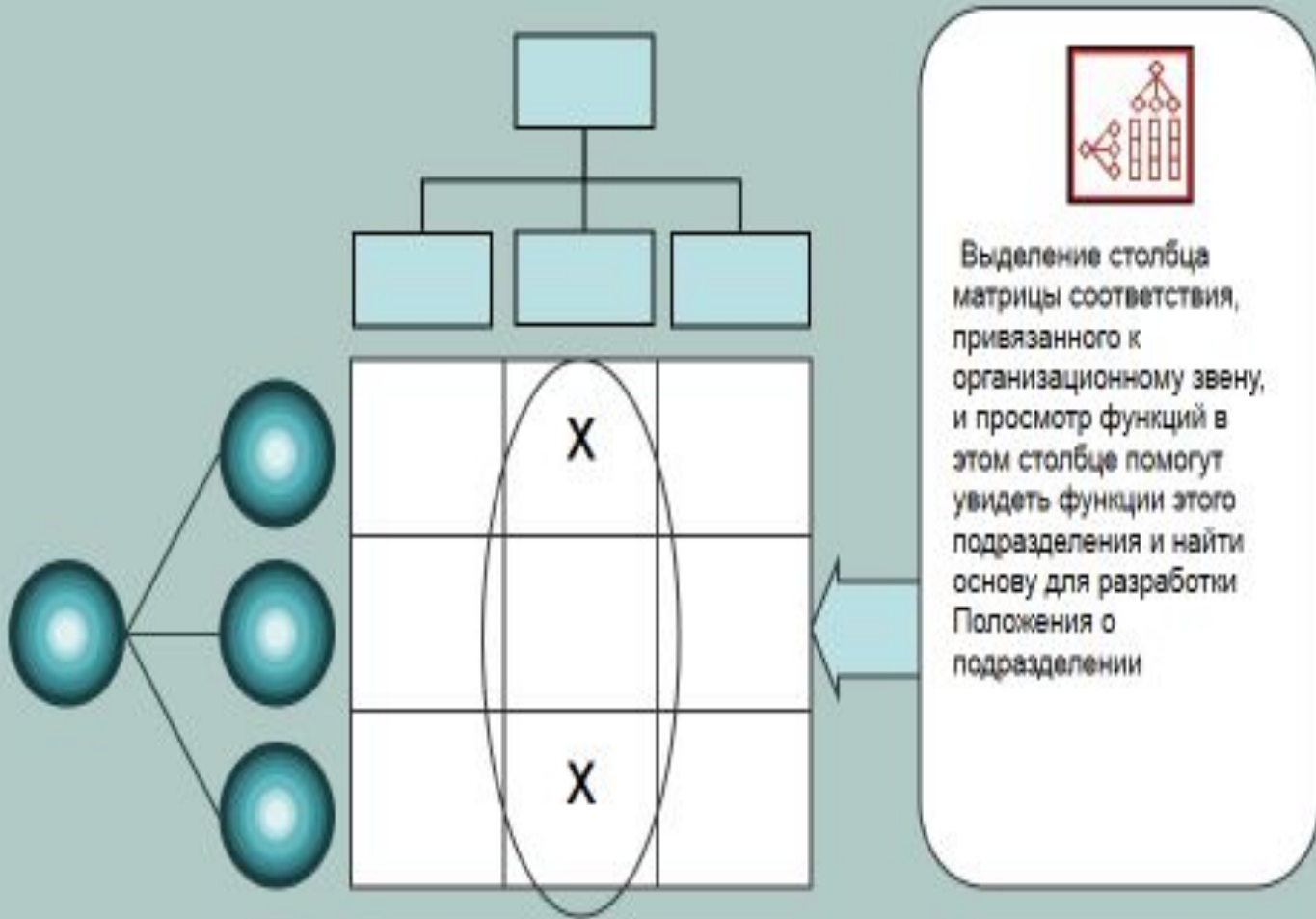
## Детализация матрицы соответствия



Детализацию описания функций, звеньев и соответствий между ними можно увеличивать и тем самым получать все более подробное описание организационно-функциональной модели компании

Анализ матрицы соответствия позволяет определить направления реструктуризации: закрепить в структуре функции, по которым нет исполнителей, устранить лишние (не загруженные) исполнительные звенья, перераспределить работу между звеньями наиболее рациональным способом.

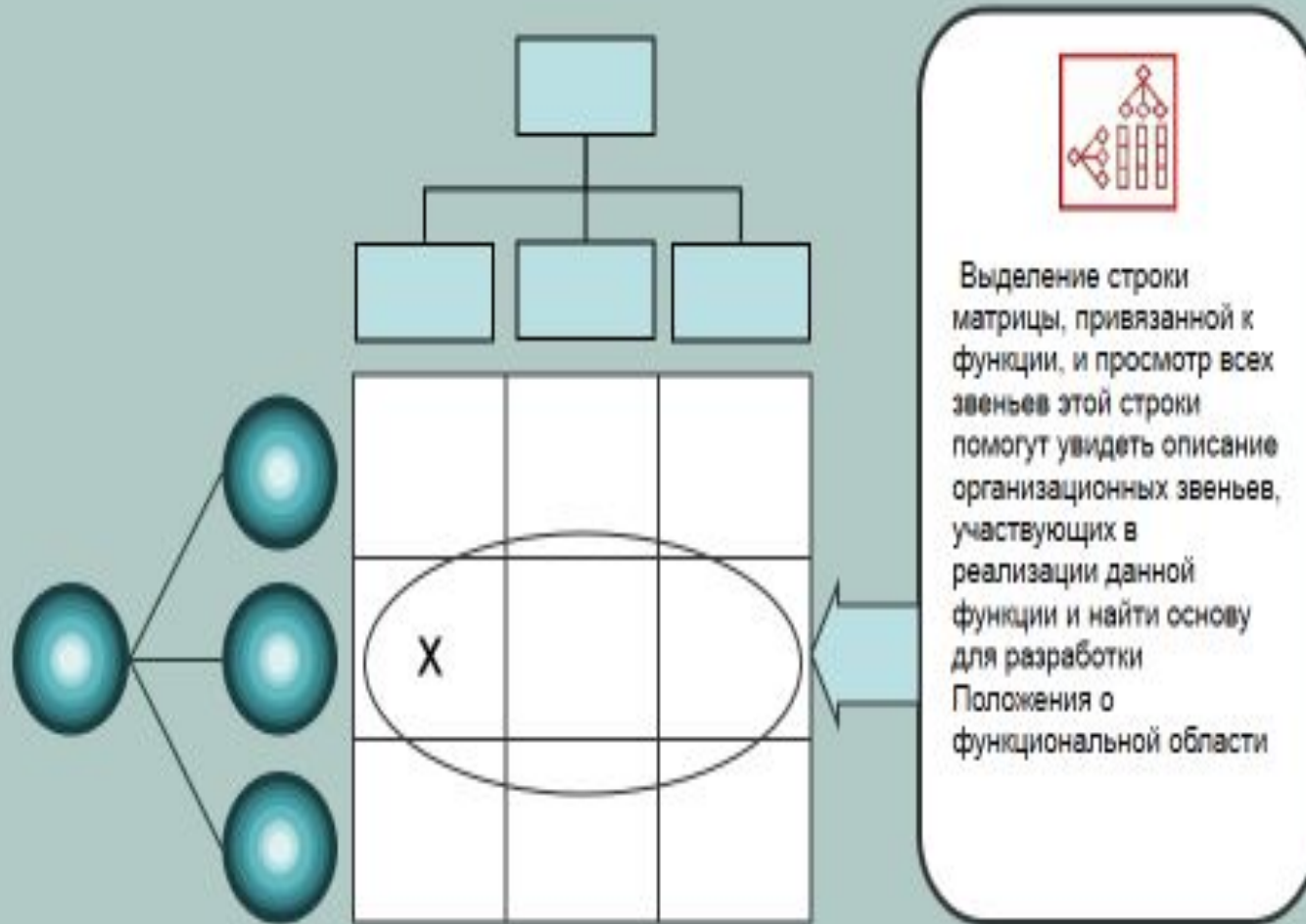
# Связь матрицы соответствия с Положением о подразделении



## Функции конкретного подразделения



## Связь матрицы соответствия с Положением функциональной области



Можно выделить функциональную область: перечень подразделений, которые участвуют в реализации конкретной функции. Если задать последовательность выполнения функции, сроки и ресурсы, можно перейти к управлению конкретной функцией:

# ПРОГРАММА ИЗМЕНЕНИЙ

В РЕЗУЛЬТАТЕ СОПОСТАВЛЕНИЯ СТРУКТУРЫ «КАК ЕСТЬ» И «КАК НАДО»

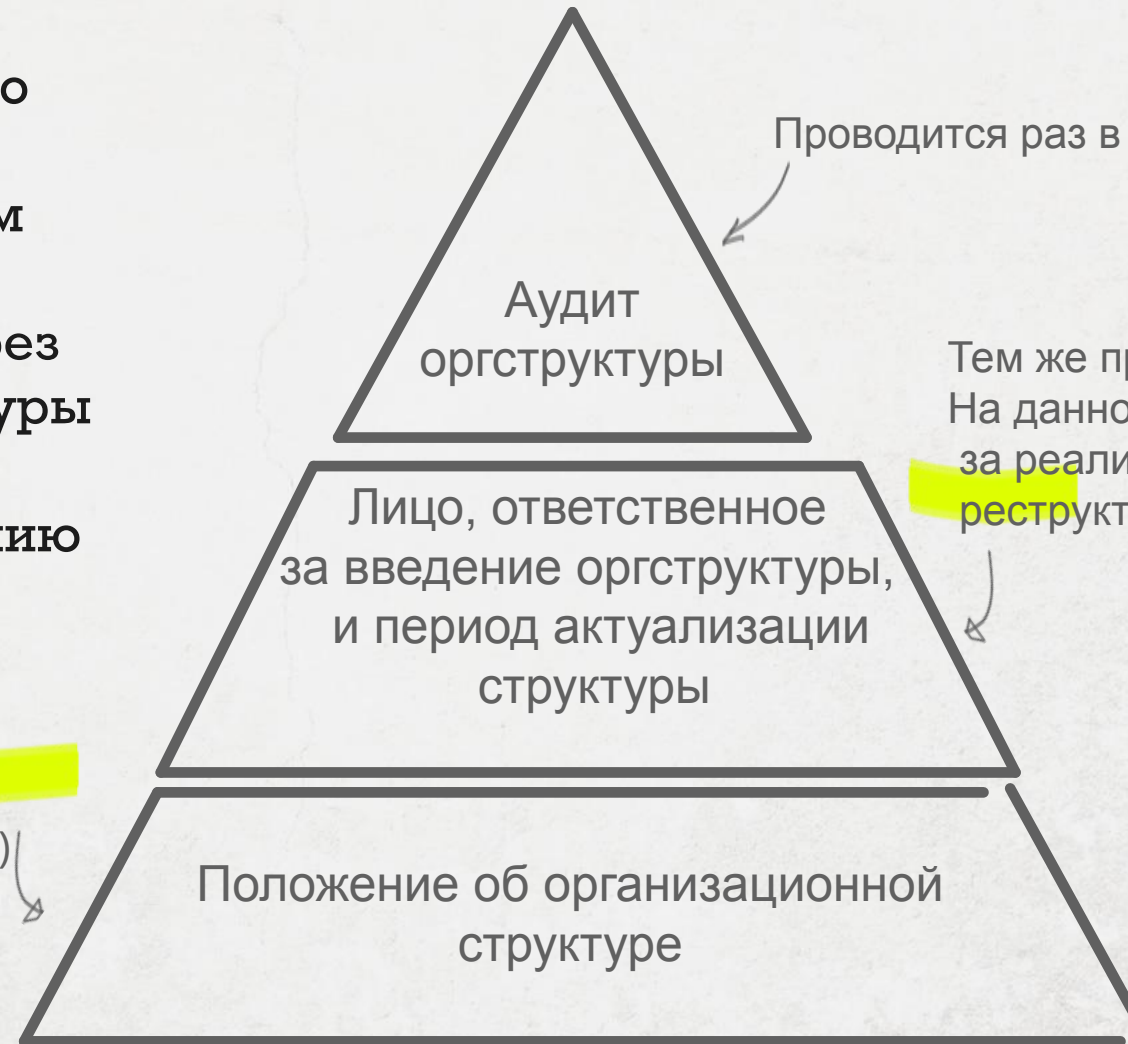




# Процедура введения новой структуры

Постоянное возвращение и повторение управленческого цикла является принципиальным элементом регулярного менеджмента. В противном случае уже через 2-3 месяца описание структуры не будет соответствовать сложившемуся распределению функций и звеньев

Вводится в действие приказом первого лица (директора)



Проводится раз в квартал

Аудит  
оргструктуры

Тем же приказом.  
На данном лице лежит ответственность  
за реализацию программы  
реструктуризации

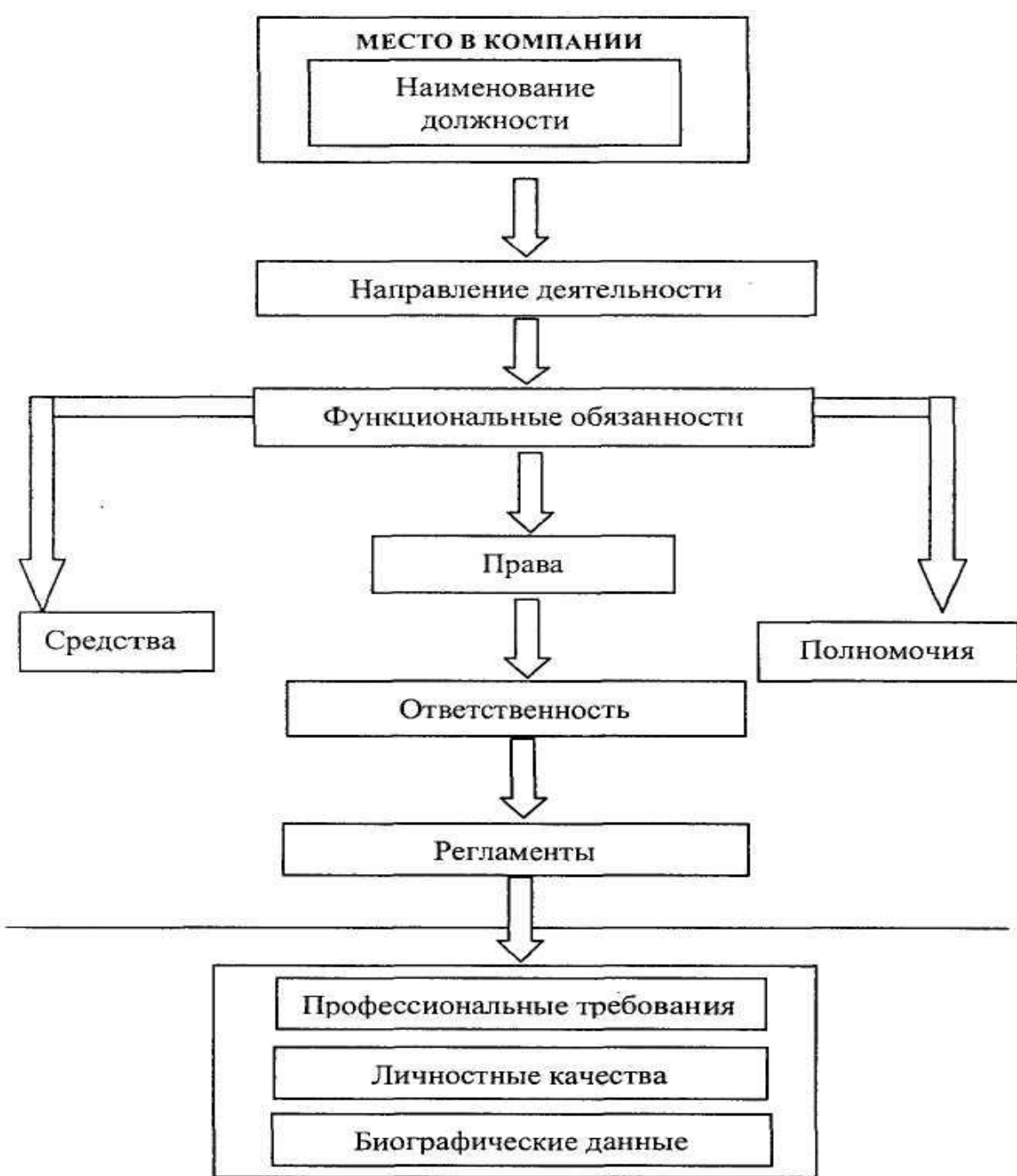
Лицо, ответственное  
за введение оргструктуры,  
и период актуализации  
структуры

Положение об организационной  
структуре

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ







## ***Разработка должностной инструкции.***

Главная цель организационного проектирования — довести функции, поддерживаемые в компании, до конкретного человека.