

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

**Аналитическое задание.**

**Идентификация различных типов структур управления (2 часа)**

**Исходные данные:**

1. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им - исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.
2. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.
3. В организации имеется генеральный директор, которому подчинен небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это - менеджеры проектов. Генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.
4. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.
5. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект закончен, руководители

## *Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями»*

проекта распускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.

6. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.

7. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов

8. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) - руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) - руководителю функционального подразделения.

### **Задание:**

1. Обозначить цифрами перечисленные выше структуры управления:

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Линейная .....              | <input type="checkbox"/> |
| Функциональная.....         | <input type="checkbox"/> |
| Линейно-функциональная..... | <input type="checkbox"/> |
| Проектная.....              | <input type="checkbox"/> |
| Матричная.....              | <input type="checkbox"/> |
| Дивизиональная.....         | <input type="checkbox"/> |
| Сетевая.....                | <input type="checkbox"/> |
| Виртуальная.....            | <input type="checkbox"/> |

2. Нарисовать каждую из структур управления. На рисунках отразить линейные связи.

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

**Кейс.**

***Декомпозиция цели организации (2 часа)***

**Исходные данные:**

Миссия организации (негосударственный вуз, дополнительное образование на базе высшего профессионального образования любого профиля):

Обучение и воспитание корпуса менеджеров, способных действовать творчески, добиваясь успеха в условиях социально ориентированной экономики инновационного типа.

**Задание:**

1. Провести декомпозицию цели организации, считая миссию средоточием стратегических целей. Дерево целей не менее 3 уровней (цель - подцели первого уровня - подцели второго уровня)
2. На основе дерева целей предложить структуру организации (состав и линейные связи между подразделениями - подчиненность)

**Методические указания:**

1. Цели и подцели не должны перекрываться и перекрещиваться.
2. Структурные подразделения формируются на основе перечня подцелей второго уровня.

**Кейс.**

***Департаментализация организации (2 часа)***

**Исходные данные:**

Функции, выполняемые персоналом организации	Объем функции		
	большой	средний	малый
1. Общее руководство организацией			+
2. Подбор кадров и их учет, переподготовка и повышение квалификации.	+		
3. Социологические исследования в коллективе			+
3а. Ведение учета активов и источников средств организации	+		
4. Заключение договоров с заказчиками		+	
5. Заключение договоров с поставщиками		+	
6. Планирование производственной программы		+	
7. Разработка новых видов продукции и услуг (исследование, конструирование, испытание)	+		

**Практикум по дисциплине**  
**«Управление организационными изменениями»**

образцов)			
8. Исследование рынка производимой продукции и услуг	+		
9. Производство деталей и узлов и сборка продукции, выполнение услуг (3 вида продукции и 2 вида услуг: диагностика и ремонт)	+		
10. Проверка качества продукции и услуг		+	
11. Работа с клиентами и их претензиями		+	
12. Обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и оборудованием		+	
13. Управление затратами и движением средств (финансами)		+	
14. Поддержание оборудования и помещений в рабочем состоянии	+		
15. Компьютерная поддержка управления и производства (корпоративная информационная система - КИС)		+	
16. Разработка технологии производства товаров и услуг		+	
17. Формирование стратегии развития организации			+
18. Разрешение юридических споров			+
19. Транспортировка продукции и доставка специалистов, предоставляющих услуги		+	
20. Управление финансами организации			+

**Задание:**

1. Сформулировать структурные подразделения организации и определить состав топ-менеджмента и функционеров (составить перечень)
2. Построить схему организационной структуры (состав и линейные связи структурных подразделений и функционеров)

**Методические указания:**

1. При разработке перечня структурных подразделений (департаментализации) учитывать объем функции, указанный в таблице. Большой объем функции указывает на возможность создания цеха или отдела, средний объем функции - отдела (лаборатории, службы), сектора, группы, малый объем функции - группы или отдельного специалиста (функционера).
2. К топ-менеджменту относятся генеральный директор организации и его заместители. Количество заместителей не более 5-7.
3. Следует продумать возможности объединения в одном структурном подразделении нескольких функций с формированием внутренней структуры подразделения (например, отдел, а в нем секторы, группы)

## *Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями»*

**Кейс.**

### **Выбор наиболее рационального варианта организационной структуры (2 часа)**

**Описание ситуации.** В учреждении проводится реорганизация, в основе которой внедрение выполнения новой функции (например, исследование рынка, социологические исследования, связи с общественностью). Выполнение функции в масштабе организации возможно с использованием трех вариантов:

- **Объектный принцип организации.** В каждом подразделении, занятом работой по отдельным объектам, создается служба или вводится должность сотрудника по данной функции.
- **Технологический принцип организации.** В учреждении создается служба, выполняющая данную функцию, и обслуживающая все объектные подразделения.
- **Проектно-матричный принцип организации.** Централизованная в масштабах учреждения служба по данной функции предоставляет в распоряжение объектных подразделений специалистов на время выполнения работ по данной функции.

**Задание.** Используя методику оценки структурной эффективности, подготовить управленческое решение.

### **Методические указания**

- При оценке вариантов принять во внимание изменение состояния следующих факторов, влияющих на показатели эффективности деятельности и зависящих от типа структуры (варианта организационного решения.):
  - А. Степень ответственности исполнителей
  - Б. Равномерность загрузки исполнителей
  - В. Уровень координации работ
  - Г. Уровень специализации исполнителей
  - Д. Оптимальность технологии
  - Е. Уровень стандартизации
  - Ж. Возможность маневра ресурсами
  - З. Сокращение количества документов
  - И. Возможность сокращения цикла работ
  - К. Степень использования ресурсов

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

- Принять в условии задачи, что на **качество (К)** деятельности влияют факторы А,Б,В,Г,Д,Е; на **продолжительность работ(Т)** - факторы В,Г,Д,Е,Ж,З,И; на **стоимость работ(С)** - факторы Е,Ж,К.
- При оценке состояния факторов по тому или иному варианту организационного решения использовать двенадцатибалльную шкалу.
- Значимость факторов принять равной:

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10

- Значимость параметров **К,Т,С** определить самостоятельно, учитывая то обстоятельство, что в настоящее время учреждение имеет достаточно прочное и устойчивое экономическое положение и нуждается прежде всего в повышении своего имиджа. Значимость параметров **К, Т, С** определяется в долях единицы.
- Характеристика **Е<sub>стр</sub>** (**структурная эффективность - критерий для выбора варианта**) для каждого варианта организационного оформления выполнения новой функции рассчитывается по следующей схеме:

Оценка состояния факторов для каждого варианта в баллах  $\Rightarrow$  расчет характеристик **К,Т,С** для **каждого варианта** путем взвешивания полученных оценок факторов по их значимости  $\Rightarrow$  расчет **Е<sub>стр</sub>** для каждого варианта путем взвешивания полученных характеристик **К,Т,С** по их значимости.

- Сделать вывод о предпочтительности каждого варианта для решения задачи организационного обеспечения выполнения новой функции в учреждении.
- Подумать о других возможных путях решения задачи.

**Кейс.**

**Обоснование и проектирование организационных изменений (4 часа)**

**Описание ситуации.** В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, ее конкурентоспособностью и сбытом на рынке высокотехнологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение

## *Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями»*

экономического положения компании, снижение зарплат, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проанализировать степень соответствия структуры компании ее задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специалистами в области менеджмента были проведены опросы заинтересованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.

ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологического оборудования для автоматизации производственных процессов. В основе создаваемой техники - резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических достижений, но многие из них остались невостребованными по причинам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники.

### **Задание:**

1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции
2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала - 15%
3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).
4. Выполнить необходимые экономические расчеты (цена вопроса)
5. Составить пояснительную записку, аргументирующую организационные изменения в компании (не более 3-4 страниц)
6. Дать предложения по упорядочению структуры организации (ликвидация лишних подразделений)

### **Методические указания**

1. Задача решается с использованием метода SADT (Structured analysis and design technique) – метода структурного анализа и проектирования (Совокупность правил и процедур для функционального моделирования бизнес-процессов. Компьютерный контекст)



## *Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями»*

2. Задача решается в условиях информационной недостаточности, поэтому при ее решении уместно «домысливание» ситуации. Однако любые допущения должны быть логически обоснованы.
3. Принадлежность функции к тому или иному структурному подразделению определяется на основании названия подразделения и «созвучности» этому названию конкретной функции
4. Распределяя функции по существующей структурной схеме, не следует стараться распределить **все** функции, **искусственно** «подвешивая» их к существующим в данный момент структурным подразделениям. Должно остаться нераспределенными примерно третья часть всех функций.
5. В рамках данной задачи изменение структуры основных научных и тематических отделов (на рисунке выделены серым цветом) не предусматривается.
6. Аппликационные исследования требуют высокой степени профессионализма и участия высококвалифицированных исследователей.
7. Диверсификация - это расширение профиля деятельности фирмы (выпуск новой для фирмы продукции, услуг и т.п.)
8. При составлении проекта организационных изменений следует обратить внимание на описание ситуации

### **Дополнительная информация**

1. Заведующие отделами САПР и АСНИ, стандартизации, капитального строительства - лица пенсионного возраста.
2. Средняя зарплата по институту – 26,2 т.р. в месяц.
3. Директор компании – ученый с мировым именем.

### **Перечень функций, обеспечивающих конкурентоспособность организации**

1. Создание высокочастотной техники высокого уровня
2. Создание научного задела по высокочастотной технике
3. Создание роторно-конвейерных линий высокого качества
4. Изготовление и испытания опытных образцов приборов и машин
5. Изготовление и испытание экспериментальных макетов
6. Создание конкурентоспособной низкочастотной техники
7. Создание конкурентоспособных манипуляторов
8. Разработка методик инженерных расчетов
9. Выполнение маркетинговых исследований
10. Техническая подготовка производства опытных образцов и макетов
11. Продажа лицензий за рубеж
12. Научно-техническое прогнозирование развития техники
13. Создание конкурентоспособных сенсорных систем
14. Обеспечение высокого качества создаваемой техники



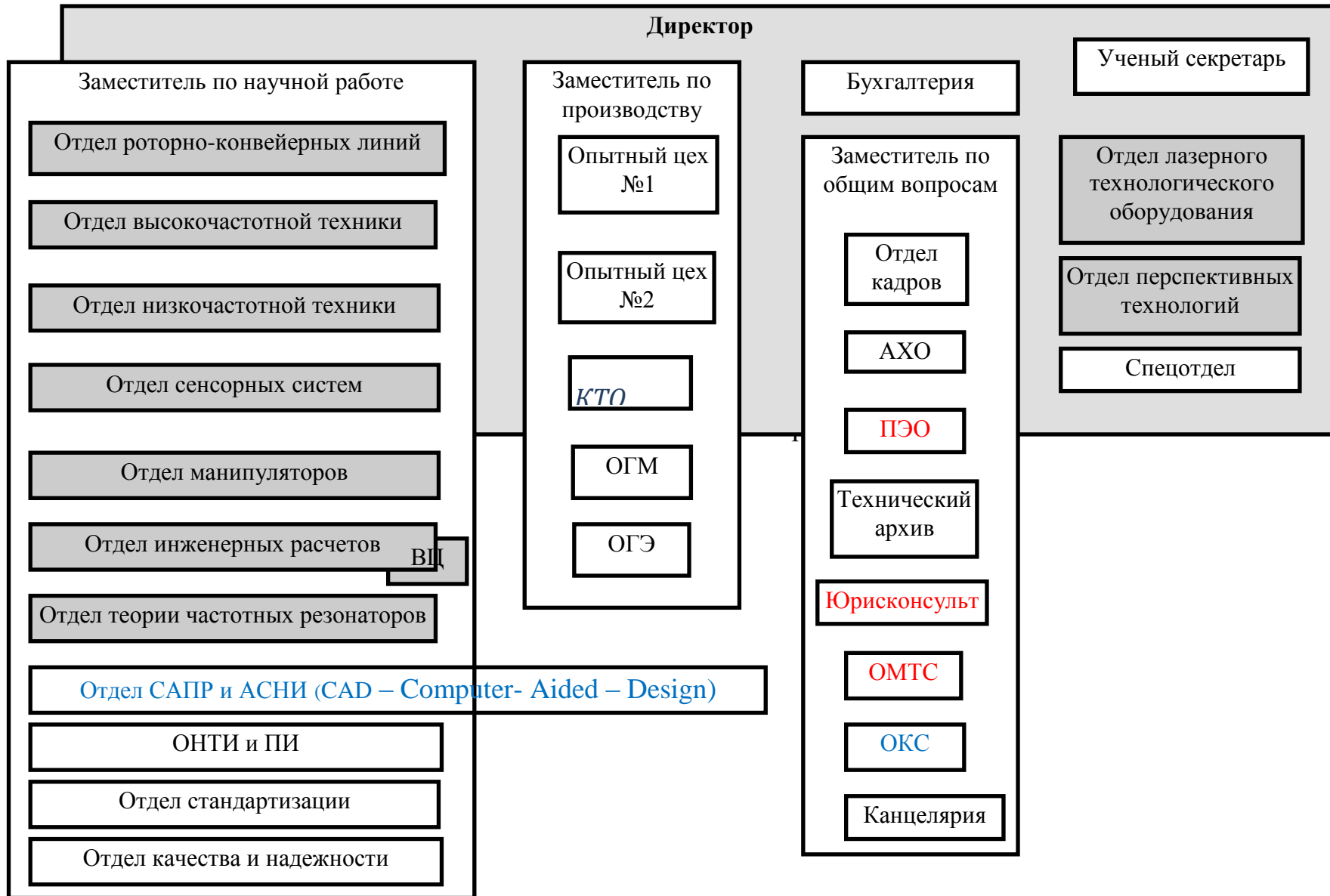
## *Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями»*

- 15.Выполнение инженерных расчетов
- 16.Осуществление внешнеэкономических связей
- 17.Заключение договоров с заказчиками
- 18.Повышение уровня технологии в автоматизированных производствах
- 19.Обеспечение разработчиков научно-технической и патентной информацией
- 20.Выполнение патентных исследований
- 21.Патентование научно-технических результатов за рубежом
- 22.Разработка конструкторской документации на опытные образцы и макеты
- 23.Обеспечение соответствия создаваемых приборов стандартам
- 24.Обеспечение рабочего состояния оборудования
- 25.Широкое внедрение научно-технических результатов
- 26.Обеспечение процесса исследований современной техникой мирового уровня
- 27.Генерирование новых конкурентоспособных идей
- 28.Использование научно-технического потенциала сторонних организаций и неформального сектора науки
- 29.Обеспечение компании энергией, теплом
- 30.Создание в коллективе благоприятного психологического климата и творческой обстановки
- 31.Материально-техническое обеспечение исследований и разработок
- 32.Кадровое обеспечение исследований и разработок
- 33.Участие в международной научной кооперации
- 34.Подбор и подготовка кадров
- 35.Поддержание помещений компании в рабочем состоянии
- 36.Анализ рынка научно-технической продукции
- 37.Разработка новых методик выполнения исследований
- 38.Организация и развитие тесных связей с промышленностью
- 39.Хранение научно-технической документации
- 40.Правовое обеспечение деятельности компании
- 41.Обеспечение учета средств и материальных ценностей
- 42.Выполнение аппликационных исследований
- 43.Организация участия компании в выставках, ярмарках
- 44.Анализ потребностей заказчиков
- 45.Оценка рыночных перспектив научно-технической продукции компании
- 46.Ремонт и обслуживание вычислительной техники
- 47.Разработка конструкторской документации на создаваемую продукцию
- 48.Рекламная деятельность
- 49.Обеспечение транспортировки грузов к заказчику и от поставщиков
- 50.Хранение и выдача научно-технической литературы
- 51.Обеспечение высокого уровня унификации создаваемой продукции
- 52.Обеспечение использования побочных результатов исследований и разработок
- 53.Обеспечение полного использования имеющейся техники
- 54.Обеспечение диверсификации исследований и разработок
- 55.Обеспечение сбыта научно-технической продукции
- 56.Координация научных исследований в организации
- 57.Обеспечение оптимальной численности и структуры кадров
- 58.Обеспечение редакционно-издательской деятельности
- 59.Обеспечение высокого уровня дизайнерской проработки создаваемой техники
- 60.Совершенствование процессов управления исследованиями и разработками
- 61.Разработка альтернативных стратегий развития и стратегических планов

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

- 62. Разработка и внедрение нормативов для управления процессами ИР
- 63. Обеспечение конфиденциальности информации
- 64. Охрана территории и помещений компании
- 65. Оценка научно-технических достижений компании

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*



**Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»**

<b>Отдел</b>	<b>Численность, чел.</b>	
	<b>Была</b>	<b>Стала</b>
Отдел роторно-конвейерных линий	38	
Отдел высокочастотной техники	45	
Отдел низкочастотной техники	29	
Отдел сенсорных систем	16	
Отдел манипуляторов	22	
Отдел инженерных расчетов	18	
Вычислительный центр (ВЦ)	16	
Отдел теории частотных резонаторов	18	
Отдел лазерного технологического оборудования	29	
Отдел перспективных технологий	22	
Отдел САПР и АСНИ	15	
Отдел НТИ и патентных исследований (ОНТИ и ПИ)	6	
Отдел стандартизации	7	
Отдел качества и надежности	5	
Опытный цех №1	58	
Опытный цех №2	63	
Конструкторско-технологический отдел (КТО)	16	
Отдел главного механика (ОГМ)	6	
Отдел главного энергетика (ОГЭ)	5	
Отдел кадров	4	
Административно-хозяйственный отдел (АХО)	6	
Планово-экономический отдел (ПЭО)	7	
Технический архив	3	
Юрисконсульт	1	
Отдел материально-технического обеспечения (ОМТС)	8	
Отдел капитального строительства (ОКС)	10	
Канцелярия	5	
Бухгалтерия	12	
Ученый секретарь	1	
Спецотдел	2	
<b>Новые отделы и службы</b>		
Отдел	Подчиненность	

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

**№33. Кейс. Делегирование полномочий в организации (1 час)**

**Описание ситуации**

Инженера-программиста вызвал к себе главный технолог и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел начальник отдела, в котором работал инженер-программист и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого главного технолога? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

**Задание**

- Как вы оцениваете действия начальника отдела?
- Как вы оцениваете действия главного технолога?
- Какой принцип управления был нарушен?
- Как должен был поступить в данной ситуации инженер-программист?

**№34. Аналитическое задание. Очередность делегирования функций командам единомышленников (1 час)**

**Исходная информация**

Вы - владелец компании, обладающей способностью сплачивать вокруг себя единомышленников. Недавно ваша компания осуществила поглощение конкурирующей фармацевтической фирмы среднего размера. Положение объекта вашей атаки было весьма незавидным: объем продаж, в сравнении с предшествующим отчетным периодом, сократился на 15%, последние три года компания несла убытки. Вы планируете в течении ближайших 5 лет уволить всех ее ключевых менеджеров и заменить вакантные должности «своими людьми» из команды ваших единомышленников.

*Практикум по дисциплине  
«Управление организационными изменениями»*

**Задание**

Ранжируйте представленные ниже функции, которые вы делегируете своим единомышленникам, таким образом, чтобы каждый год замещалась одна пара сотрудников, обоснуйте свой выбор.

- Распределение
- Производство
- Исследование рынка
- Разработка новых товаров
- Человеческие ресурсы
- Продвижение товаров
- Обеспечение и контроль качества
- Продажи
- Юридические вопросы и отношения с органами власти
- Осуществление контроля