

Организационные структуры – резервы есть ...

Тема оптимизации организационных структур, столь популярная еще несколько лет назад, сегодня уже не вызывает такого пристального интереса у руководителей. Еще недавно, задумывая изменения в компании, директора первым делом начинали рисовать квадратики новой структуры. Очень часто процедура напоминала простую перестановку слагаемых, от изменения мест которых, как известно, сумма не меняется. Сегодня руководители стали более подкованы в теории управления, и, совершенствуя организацию, используют и другие инструменты менеджмента, что нельзя не назвать положительной тенденцией.

Однако тема организационного построения бизнеса, или организационных структур продолжает быть актуальной хотя бы в силу того, что резервы в этом направлении все еще велики. Данная статья построена на анализе нашего практического опыта в области диагностики и оптимизации организационных структур.

Принципов построения оптимальных структур не так уж и много, тем не менее, они сплошь и рядом нарушаются.

Вот главные из них:

1. Соответствие типа оргструктуры специфике компании, ее типу, размеру, отрасли.
2. Соответствие структуры организации ее стратегии.
3. Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров.
4. Соблюдение нормы управляемости.
5. Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений.
6. За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность
7. Четкое закрепление кто и кому подчиняется и по каким вопросам.
8. Соответствие полномочий и ответственности.

Рассмотрим каждый принцип более подробно.

Соответствие типа структуры специфике компании, ее типу, размеру, отрасли.

Существует несколько основных типов организационных структур, которые различаются в зависимости от способа деления организации на подразделения.

1. Простая структура.

Подразделений нет, все сотрудники подчиняются первому лицу.

2. Линейно-функциональная структура.

Существуют линейные подразделения по основному производству (например, цеха) и функциональные подразделения в зависимости от выполняемой функции (например, отдел главного технолога, служба маркетинга, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы и т.п.), которые обслуживают линейные подразделения.

3. Матричная структура

Существуют функциональные подразделения. Линейные подразделения носят временный характер и создаются для выполнения проекта. Каждый сотрудник подчиняется руководителю проекта по выполнению своей части работы в проекте и функционально руководителю своего отдела. Например, проект в издательстве «Разработка концепции новой серии». В этот проект войдут специалисты из различных областей: финансист, маркетолог, дизайнер, художник и т.д. Каждый из них по выполнению данного проекта будет подчиняться руководителю проекта, но по другим задачам – своему непосредственному руководителю. Например, маркетолог будет и решать и другие задачи в области маркетинга издательства в целом.

Если организация большая и часть ее функционирует по принципам матричной структуры, а часть как линейно-функциональная структура, то говорят о конгломератной структуре.

4. Дивизиональная структура.

Это наиболее распространенная структура организации холдингов. Создается штаб, где сосредоточены функциональные подразделения, курирующие деятельность всего холдинга (например, финансы, развитие, маркетинг, персонал). Кроме того, создаются дивизионы (по виду товара, по группе клиентов, по географическим регионам), которые являются практически самостоятельными организациями. Дивизиональная структура - это развитие линейно-функциональной структуры. В данной структуре очень важно правильно выбрать, какие функции предоставить штабу, а какие можно отдать на уровень дивизионов. *Например, довольно часто функцию продаж отдают штабу, он создает отдельное торговое подразделение и продает продукцию всего холдинга. Это не всегда оправдано. Например, возможна ситуация, когда производственные подразделения начинают работать в отрыве от рынка, ориентируясь на свои производственные мощности. В то же время торговые подразделения не знают технических характеристик и работают в отрыве от производства, упускают возможности по развитию клиентов. В итоге руководитель производственного дивизиона несет ответственность только за производство, а руководитель торгового дивизиона только за продажи. Вопросы экономической эффективности холдинга в целом, его имиджа могут остаться за кадром .*

На выбор структуры оказывают влияние тип организации, а именно следующие ее характеристики:

- размер компании
- отрасль, основной бизнес-процесс
- цикличность производства
- цели организации (коммерческие и некоммерческие)

Довольно часто компании выбирают тип структуры, который не соответствует типу организации.

Примеры

1. Организация за 9 лет прошла путь от маленького семейного бизнеса до крупного холдинга. Однако, руководитель компании (он же собственник) оказался не готов к построению полноценной холдинговой структуры. Он привык управлять бизнесом от начала и до конца, владеть всей информацией и принимать все решения. В итоге крупная компания, которая насчитывала более 20 организаций, имела не дивизиональную, а линейно-функциональную структуру. Руководителю напрямую подчинялись и все

линейные подразделения (организации) и все функциональные отделы. Естественно, это снижало управляемость и общую эффективность бизнеса, а также наносило ощутимый вред здоровью руководителя из-за колоссальной загрузки и постоянного стресса.

2. Строительная организация выступала заказчиком строительных работ в регионе. Основной бизнес-процесс заключался в подборе подрядных организаций на проектирование и строительство, постановку им задачи, контроль за их работой и приемка результатов. Структура управления была линейно-функциональная. То есть каждый отдел отвечал за свой участок работ по каждому строительному объекту – проектный отдел за курирование проектировщиков, технический за подбор подрядчиков и их контроль и т.д. В итоге один строительный объект вели разные отделы, а за конечный результат никто не отвечал. Каждый решал только свои вопросы, весь проект никто не курировал, в итоге сроки постоянно срывались. При таком бизнес-процессе наиболее оптимальной была бы матричная структура, в которой за каждый объект отвечал бы руководитель проекта, а в состав рабочей группы входили бы специалисты разного профиля.

3. Некоммерческая негосударственная организации (третий сектор) вела работу в двух направлениях: получала и реализовывала гранды в области развития физкультуры и спорта (они пускались на финансирование созданных организацией спортивных секций), а также занималась организацией спортивных праздников в своем городе на средства спонсоров. В год она получала несколько грандов и проводила около 4-5 спортивных праздника. В организации была простая структура, все подчинялись директору, а он курировал все работы сам. Но каждый праздник - это проект и работа спортивной секции – это тоже проект. То есть оптимальнее было бы использовать матричную структуру, руководителями проекта в которой выступали бы сотрудники организации.

Организации третьего сектора вообще лучше организовывать по матричному типу. Они с одной стороны небольшие, с другой стороны, часто не имеют возможности держать всех сотрудников в штате, им выгоднее приглашать специалистов под задачу, проект. Люди, которые посвятили себя развитию третьего сектора, как правило, более свободолюбивые, творческие, социально-ориентированные. А стабильность и высокие доходы не представляют для них такой ценности, как для людей, работающих в государственных и коммерческих организациях. Поэтому матричная структура очень хорошо соответствует специфике третьего сектора.

Как видим, наиболее распространен линейно-функциональный тип структуры, и руководители склонны использовать его независимо от особенностей возглавляемых ими организаций. Это обусловлено привычностью такого типа структур. Многие руководители просто не имеют опыта работы в других структурах, а поэтому плохо себе представляют и их возможности.

Соответствие структуры стратегии

Важно понимать, насколько сложившаяся структура соответствует тем целям, которые организация перед собой ставит. Кроме того, если произошли изменения в стратегии необходимо проверить, способна ли существующая структура реализовать новую стратегию. Если нет – ее необходимо срочно менять.

Пример.

Компания принимает стратегическое решение – необходимо выходить в новый сегмент рынка, модернизировать продукт, улучшить упаковку, найти клиентов, которым будет интересен новый продукт. Решение правильное и сделано на основе анализа отрасли, однако недостаточно принять верное решение, нужно еще реализовать его. Для этого важно оптимизировать структуру под новые задачи. Нынешняя структура не позволит добиться поставленной цели. В компании работает один специалист по маркетингу, ему не под силу выполнить весь комплекс работ по оптимизации ассортимента, совершенствованию упаковки, определению новых цен, разработке и реализации стратегии продвижения. Следовательно, необходимо усилить отдел маркетинга и принять еще как минимум двух сотрудников, одному поручить работу с продуктом, другому комплекс продвижения. Кроме того, система продаж в компании ориентирована на клиентов, которым новый продукт неинтересен. Значит нужно расширять клиентскую базу, искать клиентов в новом целевом сегменте. Таким сегментом для нового товара является розничные сеть, супермаркеты. Следовательно, необходимо переориентировать как минимум одного сотрудника на работу с этим сектором, а лучше организовать новое подразделение по развитию этого направления. Далее, для данного сегмента очень важна надежность поставок, необходимо доставлять товар точно в назначенное время. Это значит, что в организационной структуре необходимо выделить подразделение доставки, так как до сих пор транспортная служба подчинялась руководителю, который кроме этого направления еще курирует хозяйственные вопросы и вопросы безопасности. То есть он не может уделять транспортному направлению достаточно внимания, а значит и обеспечить требования нового сегмента не в состоянии. Таким образом, мы видим, что изменение стратегии повлекло за собой необходимость изменения структуры. Однако в описанной компании структурных изменений не произошло, что привело к пробуксовкам при выводе нового товара на рынок.

Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров

Принцип очевидный, однако, даже он иногда нарушается. Мы знаем компании, у которой два директора. Обычно это собственники, формально они являются директорами разных организаций, но так как фактически эти организации связаны между собой (например, производственная и торговая компании) и функции между директорами не разделены, то получается, что и управляют они вместе. Естественно это приводит к различным проблемам, например:

- Одно и то же решение может приниматься одним, и отменяться другим директором, в итоге ситуация затягивается и время упускается.
- Сотрудники могут пользоваться таким положением и манипулировать руководителями, решая вопросы с тем из них, кто скорее согласится и поддержит предложение. Возможны даже варианты стравливания директоров, когда, например, сотрудники могут не выполнять поручение, ссылаясь на распоряжение другого директора.
- В случае неудач, никто не несет ответственность, каждый считает, что виноват другой.

Норма управляемости

Классическая норма управляемости составляет 7 + 2. Именно этим количеством людей возможно управлять эффективно. Естественно эта норма относится к топ-менеджменту, который управляет сотрудниками, занимающимися принципиально разными видами деятельности и соответственно имеющими различные задачи и критерии оценки.

Руководители среднего звена управления могут эффективно управлять чуть большим количеством сотрудников, если часть из них выполняет однотипные функции. А руководитель низового звена (например, бригадир) может хорошо руководить еще большим количеством работников, особенно, если все они выполняют одну и ту же работу с одинаковыми критериями оценки.

На деле, даже если в компании принята сложная структура, руководитель пытается управлять ею как простой, то есть управлять чуть ли не всем персоналом. Ему подчиняются не только его заместители (директора направлений), но и их подчиненные. В таких условиях роль среднего менеджмента снижается, они не имеют достаточных полномочий, ничего не решают и становятся практически лишними. С другой стороны, руководитель становится все более перегруженным, ничего не успевает, устает, упускает важные моменты и теряет управление.

Пример.

Компания представляла собой сеть небольших торговых точек. Руководитель управлял не только своими непосредственными подчиненными: главным бухгалтером, директором по развитию сети, начальником отдела закупок, руководителем службы безопасности и т.д., но и пытался уследить за каждым продавцом в 10 торговых точках. Иногда он отменял решения своих подчиненных – начальников служб - даже не поставив их в известность, и давал продавцам новые распоряжения. Этой ситуацией в итоге были недовольны все, продавцы наказывались по любому поводу - и начальниками каждой функциональной службы, и директором. Наказание могло последовать за выполнение прямого распоряжения кого-то из руководителей. Средний менеджмент ощущал свою бесполезность, руководители обижались, что им не доверяют. А сам руководитель упускал очень много важных стратегических моментов, но, например, сам проводил собеседования с каждым новым сотрудником. В итоге, его не покидало ощущение, что все разваливается и нужно еще больше вникать во все дела.

Сильным превышением нормы управляемости страдают и крупные (бывшие советские) предприятия. Как правило, на таких предприятиях у генерального директора может быть до 15 заместителей по различным вопросам, а также еще десяток руководителей, которые тоже напрямую подчиняются директору. Поэтому первое, что делают на таких предприятиях при реструктуризации, это сокращают подчиненных генерального директора, создавая совет директоров. Каждый член этого совета действительно является директором направления: по производству, по финансам, по коммерции, по персоналу и т.д. и несет полную ответственность за его работу. Задача же генерального директора координировать деятельность всех в рамках выбранной стратегии.

Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений

Структура должна помогать реализовывать основной бизнес-процесс в организации. Если основной бизнес-процесс разделен между несколькими подразделениями и не подчиняется единому центру, то неизбежны конфликты между подразделениями

Примеры

1. В торговой компании на оформление документов на покупку клиенты вынуждены были тратить 2-3 часа, так как каждая служба решала свои вопросы и общей цепочки выстроено не было. По идее эти вопросы должен был решать коммерческий директор, согласовывая действия всех служб, но такой должности в компании не было, каждый

отдел подчинялся напрямую директору. А у директора все не доходили руки до «этих мелочей». Введение должности коммерческого директора позволило отладить взаимодействие между подразделениями и сократить время обслуживания клиентов, что снизило процент отказов от сотрудничества.

За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность

Из нарушения этого принципа вытекает такая распространенная проблема как дублирование функций или их «провисание». Причем оба варианта одинаково плохи. Если ответственность несут два человека, то можно считать, что ее не несет никто. Всегда есть возможность сказать, что: «А я думал, это его работа». Также плохо, если за функцию вообще никто не отвечает, что она просто не предусмотрена в структуре. Тогда эта работа не делается и организация упускает какие-то возможности. По тому, насколько в организации представлены те или иные функции, можно даже говорить о ее развитии.

Эволюция развития организационных структур такова. На 1 этапе в компании представлены следующие функции: подразделение отвечающее за основной производственный (технологический) процесс; бухгалтерия; общее управление. Это самый начальный этап развития и организации и ее структуры.

На 2 этапе продажи и закупки выделяются в отдельный блок, эти функции выводятся из основного технологического процесса и разделяются. Далее появляются службы маркетинга, персонала, финансов. Причем в зависимости от того, в какой последовательности появляются эти функции можно говорить о предпочтениях или познаниях руководства. Как правило, руководители начинают с того, что им ближе и понятнее всего и в чем они видят насущную необходимость.

На завершающем этапе формирования структуры организации ней появляются подразделения, отвечающие за развитие и инвестиции, а также корпоративное управление.

Четкое закрепление кто и кому подчиняется и по каким вопросам

Бывает, что сотрудники сами решают, кому они будут подчиняться, а кому нет. Это случается, если структура прописана недостаточно четко или полно, или вообще не закреплена и вопросы подчинения никак не обсуждаются, а все складывается стихийно.

Пример

На предприятия был принят новый директор, который взял на себя часть функций существующего руководителя (собственника). Но именно взял, так как собственник не проговорил с ним, за какие области он будет нести ответственность. Также не было четко оговорено, кто будет подчиняться новому директору, а кто собственнику. В довершении, собственник не представил нового директора коллективу и не обозначил его полномочий, что сильно затруднило первый месяц его работы.

Данный принцип сложно соблюсти, если организация построена по матричному принципу, так как в структуре невозможно четко определить вопросы подчиненности. В таком случае, в должностной инструкции определяется область функционального подчинения сотрудника, а на каждый проект выпускается отдельный приказ, где обозначается подчиненность по этому проекту.

Полномочия и ответственность, их соответствие

Полномочия – это степень власти руководителя, право принимать решения самостоятельно. Ответственность – достижение результатов (показателей) за которые отвечает руководитель.

Типична ситуация, когда руководитель не имеет право решать какой-то вопрос, но при невыполнении несет за это ответственность (в том числе и материальную, например, это сказывается на его премии).

Или же наоборот. Полномочия менеджер имеет, а ответственность за результаты несет вышестоящий руководитель

Пример

В компании было решено разработать регламент управления. Решение было вызвано желанием руководителя повысить ответственность руководителей среднего звена, предоставив им больше полномочий. Начались обсуждения. Процесс затягивался. Оказалось, руководители не готовы нести ответственность за результаты, их вполне устраивает текущая ситуация, когда они получают оклад, а все риски выпадают на долю первого лица. Это послужило своего рода тестом для директора, он понял, что часть его подчиненных еще не готова занимать столь ответственные посты.

Как видим, резервов управления в области оптимизации организационной структуры еще достаточно во многих организациях. Поэтому, задача руководителя - регулярно проводить ревизию существующей структуры, проверять, насколько она адекватна текущим целям, не препятствует ли она каким-то изменениям. Такую ревизию можно проводить в несколько этапов:

1. Выявление реальной структуры, проверка насколько реальная структура соответствует формально закрепленной. Либо, если структура до сих пор не была формально закреплена, фиксация сложившейся структуры.
2. Проверка существующей структуры на соответствие стратегии, а также типу организации.
3. Определение лишних и недостающих звеньев с учетом этапа развития организации, ее текущих задач и основных бизнес-процессов.
4. Проверка нормы управляемости.
5. Анализ соподчиненности, выявление зон распыления ответственности.

После такого анализа принимается решение о целесообразности внесения изменений в организационную структуру.

Кроме того, важно учесть и личностный аспект проблемы. Довольно часто логичные и стройные структуры остаются на бумаге, не работают. Причина, естественно, в людях. Ведь структура – это совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Соответственно, если мы говорим о структуре организации, то это совокупность составляющих организацию элементов и устойчивых связей между ними. Основные же элементы организации – это люди. Поэтому, прежде чем утверждать новую структуру стоит оценить, как она будет воспринята ключевыми людьми организации, учесть их мотивы и способности, заручиться поддержкой.