

IV. Организационная структура предприятия

Общие рекомендательные статьи

[Методические рекомендации по разработке Положений о структурных подразделениях компаний](#)

[Образец положения об организационной структуре ОАО «Конус»](#)

[Построение организации](#)

[Типовые организационные структуры организаций](#)

Полезная информация

[Известные типы организационных структур предприятий](#)

[Организационная структура и деятельность организации](#)

[Определение понятия организационной структуры. Варианты ее описания в виде схемы \(органиграммы\)](#)

[**Образец организационной структуры предприятия водоканал**](#)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНАЦИИ

По разработке Положений о структурных подразделениях КОМПАНИИ

Положение о конкретном структурном подразделении (Департамент, Отдел, Группа) является структурно-управленческим ¹ рамочным документом, который подготавливается руководителем подразделения совместно с Менеджером-аналитиком ДУП, ответственным за кадровую работу в данном Департаменте. Положение о конкретном структурном подразделении готовится на основе утвержденной организационной структуры, и задач, поставленных Президентом (или другим вышестоящим по отношению к данному подразделению руководителем) перед данным структурным подразделением. Положение о конкретном структурном подразделении подготавливается в следующих целях:

- Осуществить формальное разделение сфер деятельности (задачи) и ответственности между основными частями организационной структуры предприятия
- Служить основой для создания в подразделении рабочих мест и подготовки соответствующих Должностных инструкций
- Служить основой для составления планов работы и отчетности по ним.

Форма титульного листа Положения приведена в Приложении 1.

Положению о структурном подразделении присваиваются наименование и шифр.

ПРИМЕР ПРИСВОЕНИЯ ШИФРА: П.ДУП. 01

Где:

П. в обозначение принадлежности документа к группе документов (т.е. **ПОЛОЖЕНИЕ**)

ДУП в обозначение структурного подразделения или его обозначение по схеме, принятой в Компании

01 в номер документа, разработанного в соответствующем структурном подразделении

Шифр ставится после слова **ПОЛОЖЕНИЕ**¹

Положение выпускается в одном экземпляре и хранится в Департаменте Управления Персоналом (электронная версия хранится на сетевом диске в папке Положения о структурных подразделениях) и подписывается непосредственным руководителем, Вице-президентом по персоналу, менеджером-аналитиком и утверждается Президентом Компании (см. Порядок подготовки Положений о структурных подразделениях и Должностных инструкций в Компании) Положение вступает в силу с момента его утверждения.

Положение о структурном подразделении включает в себя следующие разделы *(все, что в документе выделено курсивом, является подсказкой или разъяснением, написанным в помощь составителю, и используется только в случае соответствия их конкретной ситуации)*:

Кроме этих разделов обязательным является наличие двух приложений:

Приложение 1 в Организационная структура подразделения

Приложение 2 в КРІ подразделения.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Подразделение (вместо слова *ЛПодразделение*¹ приводится название структурного подразделения) (далее в *ЛПодразделение*¹) является основной структурной единицей _____ (указывается вышестоящее структурное подразделение) и создается решением _____ (указывается соответствующее должностное лицо) по представлению _____ (указывается соответствующее должностное лицо)
- 1.2. Подразделение создается с целью _____ (указывается цель создания данного структурного подразделения, его роль в решении производственных проблем)
- 1.3. Непосредственное руководство подразделением осуществляется _____ (указывается должность руководителя подразделения) (далее в *ЛРуководитель*¹), назначаемым _____ (*I*>(указывается полномочное должностное лицо) по представлению _____ (указывается представляющее должностное лицо) и непосредственно подчиненным _____ (указывается вышестоящее должностное лицо).
- 1.4. В своей деятельности Подразделение руководствуется действующим законодательством и постановлениями Правительства РФ, установленными в Компании правилами и процедурами, Положением о вышестоящем структурном подразделении (если таковое имеется), настоящим (имеется в виду *Положение о конкретном структурном подразделении*) Положением
- 1.5. Положение о Подразделении разрабатывается согласно *ЛПорядку* подготовки Положений о структурных подразделениях и должностных инструкций в Компании¹
- 1.6. Подразделение в пределах своей компетенции имеет право действовать от имени Компании и представлять его интересы.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Эта часть Положения описывает то, что Подразделение осуществляет в рамках общих задач Предприятия (или вышестоящего по отношению к нему структурного подразделения) и той их части, которая закреплена за данным Подразделением (это может быть от 3 до 7 позиций). Задачи структурному подразделению устанавливаются вышестоящим руководителем, которому данное структурное подразделение подчинено. Раздел содержит перечень основных задач структурного подразделения, их четкая и полная формулировка должна дать представление о целевом назначении и о конечном результате деятельности данного структурного подразделения

- 2.1. (Здесь и далее указываются основные задачи Подразделения, обеспечивающие выполнение работ по определенному направлению деятельности Компании. Например: *ЛОбеспечение эффективного финансового планирования*¹)

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Раздел содержит описание административной подчиненности и функциональных связей всех структурных звеньев, входящих в состав подразделения. В зависимости от типа структурного подразделения выделяются департаменты, отделы, группы, отделения и отдельные исполнители
- Могут быть указаны особые условия, при которых возможно создание временных рабочих групп

- Организационная структура должна обеспечивать выполнение поставленных перед подразделением задач
- На основании поставленных перед подразделением задач и организационной структуры разрабатывается штатное расписание данного подразделения
- Схема организационной структуры подразделения оформляется отдельно, и является неотъемлемой частью Положения
- Пример оформления организационной структуры представлен в Приложении 2

Организационная структура Подразделения состоит из следующих единиц

3.1. (Здесь и далее указываются структурные единицы Подразделения с точным их названием. Например: L Департамент управления персоналом¹)

4. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Под функциями в данном разделе понимаются все виды или группы работ (действия), выполняемые Подразделением и позволяющие решить поставленные перед его сотрудниками задачи.

4.1. (Здесь и далее перечисляются функции подразделения, формулируемые в терминах конкретных действий в рамках одного или нескольких рабочих мест. Желательно указать до 10-20 позиций. При этом функции могут быть сформулированы и сгруппированы как по видам работ, так и по этапам процесса работы, а также по нижестоящим подразделениям. Например: Lсоставляет ежемесячные бюджеты¹, Lанализирует использование бюджета¹ или LOсуществляет найм персонала¹)

5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1. Данный раздел описывает вопросы, по которым подразделение взаимодействует с другими подразделениями и организациями
Например: Подразделение взаимодействует с Департаментом управления персоналом
2. Для определения четкого регламента взаимодействия определяются конкретные исполнители, вид обмениваемой информации (отчет, запрос, заявка, справка и т.п.) и даты.

С кем	Вид информации	Периодичность
	Получает:	
	Предоставляет:	

6. ПРАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Под правами в данном случае понимаются делегированные вышестоящим руководителем решения, которые может принимать Подразделение (в лице своего Руководителя) в отношении других подразделений и организаций в рамках своей производственной деятельности.

6.1. *(Здесь и далее перечисляются права Подразделения, обеспечивающие ему наиболее эффективное выполнение работы. Например: LТребовать своевременного составления бюджетов подразделениями и отчетов их использования¹ или LСтавить визы на кадровые документы¹)*

7. СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Под ответственностью в данном случае понимается обязанность Подразделения (в лице его руководителя) отвечать за последствия определенных настоящим Положением действий

7.1. В отношении своей работы Подразделение в целом ответственно за ее своевременное выполнение, за не превышение и экономию запланированных расходов, а также за поддержание установленного для результатов работы уровня качества *(этот пункт записывается в Положении обязательно)*

7.1. *(Здесь и далее излагаются конкретные сферы ответственности подразделения: соблюдения сроков, не превышения или сокращения расходов и поддержания установленного уровня качества и т.д. Например: LПодразделение ответственно за предоставление бюджета на утверждение руководителю не позднее _____¹)*

Руководитель
Подразделения

Подпись

дата

И.О.Фамилия

Согласовано:

Руководитель
вышестоящего
функционального
подразделения

Подпись

дата

И.О.Фамилия

Вице-президент
по персоналу

Подпись

дата

И.О.Фамилия

Менеджер-
аналитик ДУП

Подпись

дата

И.О.Фамилия

Компания
Подразделение

УТВЕРЖДАЮ
Президент Компании
ФИО
L _____ 200_ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

О _____

(наименование подразделения в соответствии с утвержденной структурой)

(шифр положения)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
4. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ
5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ
6. ПРАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
7. СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

ОТДЕЛ ГЛАВНОГО ЭНЕРГЕТИКА

УТВЕРЖДАЮ

(наименование предприятия,
организации, учреждения)

(руководитель предприятия
организации, учреждения)

ПОЛОЖЕНИЕ

00.00.0000

№ 00

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.0000

Об отделе
главного энергетика

I. Общие положения

1. Отдел главного энергетика является самостоятельным структурным подразделением предприятия.
2. Отдел создается и ликвидируется приказом директора предприятия.
3. Отдел подчиняется непосредственно техническому директору предприятия.
4. Отдел возглавляет главный энергетик, назначаемый на должность приказом директора предприятия по представлению технического директора (главного инженера).
5. Главный энергетик имеет _____ заместителя (ей).

6. Обязанности заместителя (ей)

(определяются; распределяются)

главным энергетиком.

7. Заместитель(и) и другие работники отдела назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом директора предприятия по представлению главного энергетика.

8. В своей деятельности отдел руководствуется:

8.1. Уставом предприятия.

8.2. Настоящим положением.

8.3. ...

9. ...

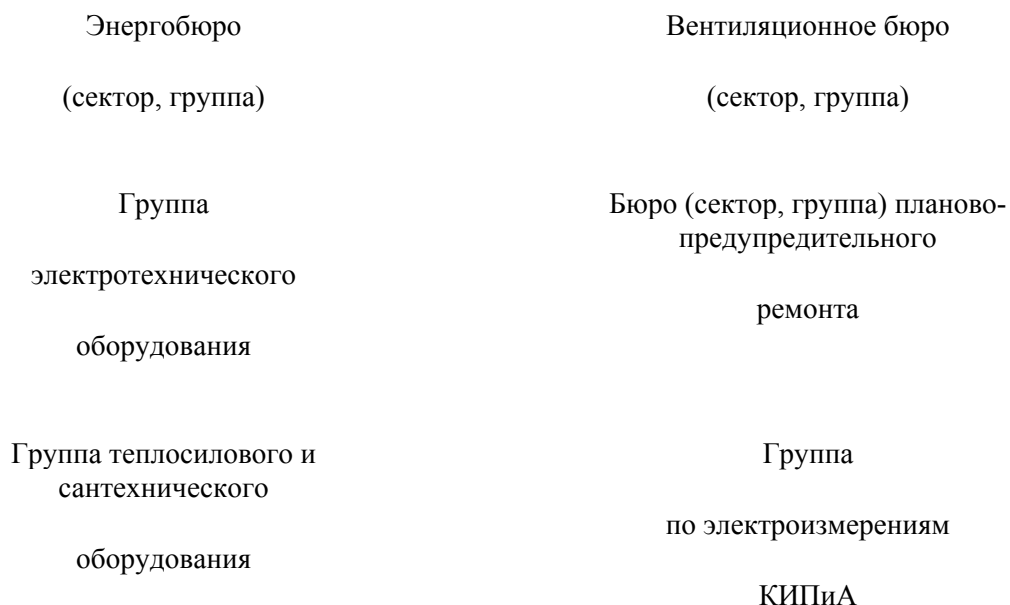
II. Структура

1. Структуру и штатную численность отдела утверждает директор предприятия исходя из условий и особенностей деятельности предприятия по представлению технического директора и главного механика и по согласованию с _____ (отделом кадров; отделом организации и оплаты труда)

2. Отдел главного энергетика имеет в своем составе структурные подразделения (бюро, группы, лаборатории, пр.) согласно нижеприведенной схеме.

ОТДЕЛ ГЛАВНОГО

ЭНЕРГЕТИКА



Электроремонтный цех

Радиоузел

Энергетический цех

Телефонная станция

3. Положения о подразделениях отдела главного энергетика (бюро, секторах, группах, пр.) утверждаются техническим директором, а распределение обязанностей между сотрудниками подразделений производится главным энергетиком.

4. ...

III. Задачи

1. Бесперебойное снабжение предприятия всеми видами энергии.

2. Сохранность энергооборудования.

3. Проведение мероприятий по экономии энергии.

4. Повышение КПД энергосети.

5. Рациональное распределение энергии.

6. ...

IV. Функции

1. Организация эксплуатации и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования и энергосистем.

2. Бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой и другими видами энергии.

3. Контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов на предприятии.

4. Планирование работы энергетических цехов и хозяйств.

5. Разработка графиков ремонта энергетического оборудования и энергосетей.

6. Разработка планов производства и потребления предприятием электроэнергии, технологического топлива, пара, газа, воды, сжатого воздуха, норм расхода и режимов потребления всех видов энергии.

7. Составление заявок и необходимых расчетов к ним на приобретение энергетического оборудования, материалов, запасных частей, на отпуск предприятию электрической и тепловой энергии и присоединение дополнительной мощности к энергоснабжающим предприятиям.

8. Разработка мероприятий по снижению норм расхода энергоресурсов, внедрению новой техники, способствующей более надежной, экономичной и безопасной работе энергоустановок, а также повышению производительности труда.

9. Участие в разработке планов перспективного развития энергохозяйства, планов повышения эффективности производства, в подготовке предложений по реконструкции, техническому перевооружению предприятия, внедрению средств комплексной механизации и автоматизации производственных процессов.
10. Рассмотрение проектов реконструкции и модернизации систем энергоснабжения предприятия и его подразделений.
11. Составление технических заданий на проектирование новых и реконструкцию действующих энергообъектов.
12. Подготовка заключений по разработанным проектам.
13. Участие в испытаниях и приемке энергоустановок и сетей в промышленную эксплуатацию.
14. Проведение работ по защите подземных сооружений и коммуникаций.
15. Проверка средств связи, сигнализации, учета, контроля, защиты и автоматики.
16. Своевременное предъявление органам, осуществляющим государственный технический надзор, котлов и сосудов, работающих под давлением.
17. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования то-пливно-энергетических ресурсов, надежности и экономичности работы энергоустановок, предотвращению аварий, созданию безопасных и благоприятных условий труда при их эксплуатации.
18. Контроль за соблюдением правил охраны труда и техники безопасности, инструкций по эксплуатации энергоустановок и использованию энергооборудования и сетей.
19. Заключение договоров со сторонними организациями на снабжение предприятия электроэнергией, паром, водой и другими видами энергии.
20. Хранение, учет наличия и движения находящегося на предприятии энергооборудования, а также учет и анализ расхода электроэнергии и топлива, технико-экономических показателей работы энергохозяйства, аварий и их причин.
21. Проведение аттестации и рационализации рабочих мест.
22. Внедрение новых прогрессивных методов ремонта и эксплуатации энергооборудования.
23. Подготовка заключений на рационализаторские предложения и изобретения, касающиеся совершенствования энергооборудования и энергообеспечения.
24. ...

V. Права

1. Отдел главного энергетика имеет право:
 - 1.1. Давать указания по эксплуатации и ремонту энергооборудования.
 - 1.2. Принимать решения о внесении изменений в технологию обслуживания энергооборудования.
 - 1.3. Требовать от руководителей производственных и технических подразделений:

- выполнения предписанных норм эксплуатации и обслуживания энергооборудования;
- своевременного предоставления сведений о нарушениях технологии обслуживания энергооборудования;
- немедленного сообщения о поломках энергооборудования;
- ...

1.4. Запрещать работу на неисправном энергооборудовании.

1.5. Останавливать работу энергооборудования в случае угрозы аварии или несчастного случая.

1.6. Осуществлять принудительный ремонт (останавливать работу оборудования) в случае нарушения правил эксплуатации энергооборудования.

1.7. Не допускать проведение земляных работ на территории предприятия без согласования.

1.8. Отстранять от работы работников, не прошедших соответствующей аттестации.

1.9. Поручать отдельным структурным подразделениям предприятия проведение работ по техническому обслуживанию энергооборудования.

1.10. Участвовать в разработке технических условий, инструкций.

1.11. ...

2. Главный энергетик также вправе представлять руководству:

2.1. Предложения о поощрениях отличившихся работников и о привлечении к дисциплинарной ответственности работников, не соблюдающих трудовую и производственную дисциплину.

2.2. ...

3. ...

VI. Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав отдел главного энергетика взаимодействует:

1. С отделом главного технолога по вопросам:

1.1. Получения:

- плана размещения энергооборудования;
- планов модернизации энергооборудования;
- технологической документации на энергооборудование;
- предложений по усовершенствованию процесса обслуживания энергооборудования;
- ...

1.2. Предоставления:

- паспортов на применяемое энергооборудование;
- информации об изменениях и дополнениях в паспортные данные энергооборудования;
- ...

2. С отделом главного механика по вопросам:

2.1. Получения:

- заявок на разработку электрических схем приборов, необходимых для выполнения ремонтных работ;
- заявок на подключение оборудования;
- заявок на отключение электроэнергии;
- графиков профилактических ремонтных работ;
- ...

2.2. Предоставления:

- графиков планово-профилактических работ на электрооборудовании;
- извещений о выполнении заявок на подключение дополнительного и вновь устанавливаемого ремонтного оборудования;
- извещений о выполнении заявок на временное отключение электроэнергии для выполнения ремонтных работ;
- разработок электрических схем;
- ...

3. С отделом стандартизации по вопросам:

3.1. Получения:

- стандартов;
- инструкций;
- технических условий;
- заключений по технической документации на предмет соблюдения действующего законодательства о стандартизации;
- планов работ по стандартизации, нормализации, унификации;
- информации о переводе предприятия на новые стандарты;

- извещений об изменениях и дополнениях стандартов и ТУ;
- ...

3.2. Предоставления:

- документации по обслуживанию и ремонту энергооборудования;
- предложений по проведению работ по стандартизации;
- предложений по переводу предприятия на новые стандарты;
- информации о нарушении стандартов и технических условий;
- ...

4. С отделом патентной и изобретательской работы по вопросам:

4.1. Получения:

- заявок на экспертную оценку рационализаторских предложений и изобретений;
- планов по внедрению рационализаторских предложений и изобретений;
- помощи в решении поставленных задач;
- ...

4.2. Предоставления:

- заключений по рационализаторским предложениям и изобретениям;
- помощи в технологическом решении отдельных вопросов;
- помощи в выполнении чертежей, изготовлении моделей;
- возможности опытной проверки изобретений;
- ...

5. С отделом технической информации по вопросам:

5.1. Получения:

- технической документации по отдельным вопросам;
- технической литературы;
- заявок на копии технической документации отдела;
- ...

5.2. Предоставления:

- копий технической документации отдела;
- оригинальных документов для регистрации, учета и хранения;
- заявок на оформление, размножение и рассылку технической документации;
- заявок на техническую литературу;
- ...

6. С отделом охраны труда по вопросам:

6.1. Получения:

- информации о требованиях законодательства об охране труда;
- заключений по технологии обслуживания и ремонта энергооборудования на предмет соблюдения норм техники безопасности;
- ...

6.2. Предоставления:

- информации о соблюдении законодательства об охране труда;
- заявок на заключения по технологии обслуживания и ремонта энергооборудования на предмет выполнения правил техники безопасности;
- ...

7. С отделом организации и оплаты труда по вопросам:

7.1. Получения:

- консультаций по трудовому законодательству;
- утвержденного штатного расписания;
- заданий по снижению трудоемкости за счет усовершенствования технологии ремонта и обслуживания энергооборудования;
- ...

7.2. Предоставления:

- предложений по формированию штатного расписания;
- отчетов о выполнении предписаний по снижению трудозатрат;
- ...

8. С планово-экономическим отделом по вопросам:

8.1. Получения:

- планов производства продукции по номенклатуре;
- указаний по экономии средств;
- оценок экономической эффективности использования энергооборудования;
- ...

8.2. Предоставления:

- планов проведения профилактических работ;
- расчетов потребности в электроэнергии, паре, воде, сжатом воздухе и других видах энергии;
- ...

9. С главной бухгалтерией по вопросам:

9.1. Получения:

- актов на списание, передачу, продажу энергооборудования;
- данных о выделении денежных средств отделу;
- анализа темпов расходования средств;
- ...

9.2. Предоставления:

- перечня энергооборудования, подлежащего списанию и снятию с баланса;
- перечня неиспользуемого энергооборудования, подлежащего передаче и продаже;
- актов ремонта энергооборудования;
- заявок на оплату заказанного энергооборудования;
- ...

10. С

по вопросам:

(наименование структурного
подразделения)

10.1. Получения:

- ...
- ...

10.2. Предоставления:

- ...

- ...

VII. Ответственность

1. Ответственность за качество и своевременность выполнения функций отдела несет главный энергетик.

2. На главного энергетика возлагается персональная ответственность за:

2.1. Соблюдение действующего законодательства в процессе руководства отделом.

2.2. Составление, утверждение и представление достоверной информации о состоянии энергосетей.

2.3. Своевременное и качественное исполнение приказов руководства.

2.4. Недопущение применения устаревших технологий, которые могут вызвать энергетические потери (при наличии возможности применения новых, усовершенствованных).

2.5. ...

2.6. ...

3. Ответственность работников отдела главного энергетика устанавливается соответствующими должностными инструкциями.

4. ...

(руководитель структурного
подразделения)

(подпись)
00.00.0000

(фамилия, инициалы)

СОГЛАСОВАНО

(должностное лицо, с которым
согласовывается Положение)

(подпись)
00.00.0000

(фамилия, инициалы)

Начальник юридического отдела

(подпись)

(фамилия, инициалы)

ПОЛОЖЕНИЕ об организационной структуре ОАО «КОНУС»

Настоящее Положение декларирует и регламентирует основные принципы, методы и процедуры построения и совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» (далее Общества, Компании). Положение определяет составляющие организационной структуры Общества как органичную совокупность взаимоувязанных элементов одной системы

ОБРАЗЕЦ

ПОЛОЖЕНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ
ОАО «КОНУС»

Решением Правления

ОАО «КОНУС»

№ _____ от _____ 2007г.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящее Положение декларирует и регламентирует основные принципы, методы и процедуры построения и совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» (далее Общества, Компании). Положение определяет составляющие организационной структуры Общества как органичную совокупность взаимоувязанных элементов одной системы. Положения настоящего документа являются обязательными для исполнения всем административно-управленческим персоналом Генеральной дирекции, филиалов и структурных подразделений Общества.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Организационная структура – главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность структурных подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в Уставе Компании.

Руководство компании – группа работников, осуществляющих управление деятельностью Общества на высшем уровне. К руководству Общества относятся: Генеральный директор, заместители генерального директора,

главный бухгалтер.

Руководство филиала – группа работников, осуществляющих управление деятельностью филиала Общества на высшем уровне. К руководству филиала относятся: директор филиала, заместители директора филиала, главный бухгалтер филиала.

Функциональный блок – самостоятельная укрупненная часть организационной структуры Компании, реализующая задачи определенной функции управления и интегрирующая в себе структурные подразделения с взаимосвязанными функциями.

Структурное подразделение – официально выделенный элемент организационной структуры Общества, выполняющий установленные ему функции и отвечающие за выполнение возложенных на них задач. Структурные подразделения Компании делятся на территориальные, функциональные и обеспечивающие. Функциональные структурные подразделения делятся на административно-управленческие и производственные.

Департамент – укрупненное структурное подразделение аппарата управления Общества, включающее в себя несколько взаимосвязанных функциональных направлений деятельности. Департамент состоит из отделов и групп.

Отдел (служба, лаборатория, цех, участок) – структурное подразделение, выполняющее сходные виды работ для реализации поставленных задач и состоящее из трех или более работников одинаковых или различных специальностей. В состав отдела могут входить одна или несколько групп (секторов).

Группа (сектор, бригада) – структурное подразделение, выполняющее сходные виды работ для реализации поставленных задач и состоящее из двух или более работников одинаковых или различных специальностей.

Система – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Управление – целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую систему с целью приведения ее в желаемое состояние.

Система управления – система, направленная на разработку политики и целей и достижения этих целей.

Система мониторинга организационной структуры – механизм постоянного наблюдения за состоянием организационной структуры, ее соответствием определенным требованиям и выявления причин несоответствия требованиям.

Уровень управления – характеристика удаленности подмножества звеньев управления от верхнего звена управления (вершины) организационной

структуры управления. ОАО «КОНУС» имеет четыре уровня управления.

Положение о подразделении Общества – документ, определяющий организационно-правовую деятельность подразделения в организационной структуре управления Общества, которое разрабатывают в целях четкого разграничения и закрепления функций за подразделением, повышения эффективности его деятельности, а также регламентации процессов управления.

Должностная инструкция – документ, описывающий функции, полномочия (права) и ответственность должностного лица.

Полномочия – наделение лица, занимающего определенную должность, правом распоряжаться определенными ресурсами коллектива, которым он руководит, направлять усилия этого коллектива на успешное выполнение стоящих перед ним задач.

Ответственность – это обязательство выполнять поставленные задачи на должном уровне.

Структурный подход – обеспечение функционирования основных элементов организации и взаимосвязей между ними с использованием разделения труда, нормы управляемости, децентрализации, централизации и департаментализации.

Норма управляемости (охват контролем) – количество работников/структурных подразделений находящихся в подчинении у одного руководителя/вышестоящего структурного подразделения. Научно и практически обоснованный диапазон нормы управляемости составляет 7-12 ед.

Системный подход – рассматривает организацию как совокупность взаимозависимых элементов таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды.

Процессный подход – любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы».

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (внутреннего или внешнего).

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для наилучшего достижения целей и задач Компании.

Функция – совокупность основных действий или видов деятельности, направленных на достижение поставленных задач (подцелей).

Задача – система целей (подцелей), реализацию которых структурная единица должна обеспечить в рамках достижения общей цели (системы целей).

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее Положение регламентирует действия по формированию организационной структуры управления Общества и его подразделений. В соответствии с настоящим Положением разработка и внедрение организационных структур управления Компании осуществляется путем применения оптимального сочетания системного, структурного и процессного подходов к проектированию коммерческой организации. Организационная структура рассматривается в качестве системообразующего элемента Компании как целостного организма.

Принципы, декларируемые Положением, направлены на приведение организационной структуры Общества в соответствие с выбранными подходами к управлению, зафиксированными в основных нормативных актах Общества.

На основании Устава Общества и других нормативных документов, определен порядок согласования и утверждения изменений организационной структуры Компании. Разграничена сфера компетенции органов управления Общества в принятии решений по изменению организационной структуры.

В Положении перечислены и описаны основные составляющие элементы организационной структуры Компании, раскрыты концептуальные основы совершенствования структур управления, даны четкие определения ключевым понятиям и терминам.

3. ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОБЩЕСТВА

Организационная структура Генеральной дирекции ОАО «КОНУС», являясь проекцией системы управления, представляет собой органичную комбинацию элементов различных типов организационных структур. Структура управления Генеральной дирекции, дирекций филиалов и организационные схемы аппаратов управления производственных структурных подразделений Общества построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений. Филиальная сеть ОАО «КОНУС» построена по многодивизиональному типу. Структура имеет вертикальные связи (связи подчинения), а также горизонтальные связи, которые носят согласовательный характер и регламентированы в Положениях

о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Компании.

Организационная структура ОАО «КОНУС» имеет:

Пять органов управления:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Правление;
- Генеральный директор;
- Руководители временных проектных групп (например, Рабочие органы Центров управления Программами).

Четыре уровня организационной структуры:

- уровень Генеральной дирекции;
- уровень филиалов;
- уровень структурных подразделений филиалов.

Пять уровней оперативного управления:

- уровень Генерального директора;
- уровень Руководителей временных проектных групп;
- уровень заместителей генерального директора (главного бухгалтера);
- уровень директоров департаментов;
- уровень начальников отделов.

В организационной структуре ОАО «КОНУС» Генеральная дирекция Общества является высшим управленческим звеном аппарата управления Компании – 1-й уровень управления. Генеральная дирекция осуществляет разработку общей стратегии развития, планирование деятельности, определяет экономическую и техническую политику Общества, а также координирует решение других организационных вопросов для эффективного функционирования Общества.

В связи с многоуровневым построением организационной структуры и широким территориальным охватом деятельности ОАО «КОНУС» структурные подразделения Общества делятся на три типа: территориальные,

функциональные и обеспечивающие (инфраструктурные).

К территориальным структурным подразделениям ОАО «КОНУС» относятся:

1. Филиалы, осуществляющие производственно-хозяйственную деятельность по географическому признаку – 2-й уровень;
2. Территориальные структурные подразделения региональных филиалов – 3-й уровень;

Функциональные структурные подразделения делятся на административно-управленческие и производственные.

К функциональным административно-управленческим структурным подразделениям относятся: департаменты, отделы (службы), группы (сектора) всех уровней организационной структуры ОАО «КОНУС».

К функциональным производственным структурным подразделениям относятся лаборатории, функциональные цеха, участки, бригады, отделения, пункты.

Основными функциональными блоками организационной структуры Общества являются:

- общего руководства
- технический
- коммерческий
- финансовый
- экономический
- строительства и инвестиций
- корпоративного управления
- юридический
- учета и отчетности
- внутреннего аудита
- управления персоналом
- управления делами

-информационного обеспечения.

В связи с инициированием в Обществе крупномасштабных проектов, направленных на совершенствование системы управления Общества организационная структура Генеральной дирекции и дирекций филиалов может включать в себя элементы проектных структур. Наличие в организационной структуре Компании проектных составляющих выражается в создании Временных проектных групп (ВПГ) по различным функциональным направлениям деятельности.

Как правило, временные проектные группы создаются в случаях необходимости внедрения радикальных нововведений и достижения стратегических целей Компании.

В целях обеспечения эффективной работы создаваемых в Обществе ВПГ установлены следующие общие требования к процедуре создания и деятельности ВПГ:

Руководитель, персональный состав и план-график работы ВПГ утверждаются приказом Генерального директора Общества;

Руководителем ВПГ может быть Генеральный директор или заместитель генерального директора (главный бухгалтер);

Порядок вознаграждения работников за участие в работе ВПГ определяется положениями Коллективного договора ОАО «КОНУС».

4. КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Основой концепции совершенствования структур управления ОАО «КОНУС» является проактивный подход к управлению предприятием, т.е. на основании результатов непрерывного мониторинга состояния организационной структуры Общества принятие оперативных решений по ее совершенствованию с использованием методов системного, процессного и структурного подходов.

Основными направлениями оптимизации организационной структуры Общества являются:

- Приведение организационной структуры в состояние, способствующее наиболее благоприятному взаимодействию с рынком (клиентом);
- Оптимизация количества структурных подразделений филиалов – в соответствии с нормами управляемости.
- Построение эффективных вертикальных и горизонтальных связей между структурными подразделениями – в соответствии с теорией управления бизнес-процессами.

- Оптимизация численности персонала структурных подразделений – в соответствии с научно обоснованными нормами труда.
- Совершенствование Положений о филиалах, Положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.
- Совершенствование систем, форм и методов управления.
- Формирования организационной структуры Общества, обеспечение зависимости численного состава и количества отделов от стратегических целей развития компании.
- Обеспечение соответствия организационной структуры аппарата управления и филиалов для максимально эффективного взаимодействия в процессе достижения стратегических целей развития компании.
- Корректировка организационной структуры в соответствии с концепцией приоритета маркетинговой стратегией Общества.
- Внедрение в Компании процессного подхода при формировании структуры и численности подразделений.
- Создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда по достигнутым результатам деятельности.

Для адекватной оценки текущего состояния организационной структуры Компании необходима организация системы непрерывного мониторинга системы управления. Главная цель системы мониторинга организационной структуры – предотвращение возможных ошибок в организации управления, поэтому мониторинг носит характер системы раннего предупреждения и требует оперативной информационной поддержки.

После проведения обследования производится оптимизация бизнес-процессов, в ходе выполнения которого формализуются модели бизнес-процессов и определяются критерии их оптимизации.

Таким образом, совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов имеют следующие этапы:

1. Выделение и ранжирование бизнес-процессов (на основании результатов мониторинга).
 2. Описание и анализ бизнес-процессов.
 3. Подготовка моделей оптимизированных бизнес-процессов компании. Оптимизация проводится со следующих точек зрения:
- Соответствия бизнес-процессов стратегии развития компании.
 - Устранение дублирования функций.

- Устранение избыточных этапов.
 - Оптимизация структуры информации с учетом требований руководства.
4. Моделирование и анализ бизнес-процессов.
 5. Описание порядка прохождения бизнес-процессов.
 6. Описание методики формирования и обработки документов, участвующих в бизнес-процессах.
 7. Установление регламента прохождения бизнес-процессов и представления информации.
 8. Распределение ответственности за прохождение бизнес-процессов между исполнителями.
 9. Выработка механизма контроля над прохождением бизнес-процессов.

5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ОБЩЕСТВА

На основании положений Устава и других нормативных документов Компании установлено следующее распределение компетенции между органами управления в принятии решений по вопросам изменения организационной структуры Общества:

Компетенция Совета директоров:

Определение основных принципов построения организационной структуры, а именно:

Определение количества и наименования функциональных блоков Генеральной дирекции Общества, включая основные функции и задачи входящих в них подразделений;

Согласование вопросов о реформировании филиальной сети (создание, объединение, ликвидация и т.д.).

Компетенция Правления:

Утверждение организационной структуры Общества, включая основные функции структурных подразделений, а именно:

Утверждение организационной структуры Генеральной дирекции Общества с детализацией до уровня группы/сектора/должности.

Определение количества и наименования функциональных блоков дирекций филиалов Общества, включая основные функции и задачи входящих в них подразделений;

Компетенция Генерального директора:

Утверждение организационной структуры дирекций филиалов Общества с детализацией до уровня группы/сектора/должности;

Компетенция директора филиала:

Утверждение организационной структуры территориальных структурных подразделений с детализацией до уровня группы/сектора.

Непосредственно порядок внесения изменений регламентирован другими нормативными актами Компании и общекорпоративной схемой подготовки и принятия решений. В зависимости от того, какие уровни управления затрагивают организационные изменения и от того, в компетенции какого органа управления Общества находится право их принять, определяется процедура внесения изменений в организационную структуру и корпоративный документ ее регламентирующий.

6. ПОРЯДОК ИЗМЕНЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Численность структурных подразделений ОАО «КОНУС» определяется в соответствии с отраслевыми нормативами численности, нормативами численности профильных функциональных подразделений, а также, численный состав подразделений Общества может определяться опытным путем.

При этом, необходимость увеличения штата любого структурного подразделения обоснована только при наличии хотя бы одного из нижеперечисленных условий:

увеличение численности персонала должно сопровождаться увеличением количества функций подразделения;

увеличение численности штата должно вызываться наличием соответствующих материалов нормирования труда сотрудников подразделения;

увеличение численности персонала должно сопровождаться увеличением объема работ подразделения;

увеличение численности персонала должно сопровождаться улучшением результатов (повышением качества) выполнения функций.

Таким образом, обоснование необходимости увеличения численности персонала структурного подразделения ОАО «КОНУС» необходимо осуществлять в следующем порядке (на примере Генеральной дирекции):

1. Начальник отдела (службы) готовит:

- аргументированное обоснование увеличения численности штата своего

отдела;

- проект изменений в Положение об отделе;
- проекты должностных инструкций для новых сотрудников, которых предполагается принять в отдел;
- другие документы необходимые для обоснования необходимости в приеме новых сотрудников.

2. Заместитель генерального директора (директор департамента), курирующий службу или отдел, согласовывает подготовленные руководителем отдела документы и выходит с предложением о приеме нового сотрудника в этот отдел к Генеральному директору ОАО «КОНУС».

3. Отдел организации и мотивации труда (специалист по нормированию труда) проводит тщательный анализ необходимости увеличения численности отдела, анализирует существующие нормы труда, осуществляет необходимые расчеты трудозатрат и готовит соответствующее заключение, которое визирует заместитель генерального директора по персоналу.

4. Генеральный директор, рассмотрев все представленные документы, принимает решение об увеличении численности отдела.

Построение организации

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

1. определение характера выполняемой работы;
2. распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
3. классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы).

Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

- ✓ деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- ✓ решений, какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
- ✓ отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;
- ✓ лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;
- ✓ влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т. п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как "принцип ориентации".

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Место и роль подразделений в организационной структуре

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, **по принципу деления на равные по размеру группы**. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, **по функциональному признаку**. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, **по территориальному признаку**. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

В-четвертых, **на основе выпускаемой продукции**. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, **на основе интересов потребителя**. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

В крупных по масштабам деятельности компаниях используются все или некоторые из вышеприведенных способов.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

- ✓ **стратификация**, то есть сколько может потребоваться уровней управления;
- ✓ **формализация**, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие.
Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;
- ✓ **централизация**, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- ✓ **сложность организационной структуры**, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Определение обязанностей и полномочий. Схемы организации

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношения. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации.

Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Организационные схемы, таблицы. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Позитивная сторона использования схематичных построений. На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку она обнаруживает слабые места, накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т.п.

Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношения внутри организации.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями. Для этой цели структурная схема организации может быть помещена на доске объявлений.

Недостатки использования схематичных построений. Это, во-первых, статичность.

Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то, несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

Руководство (справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе "Распределение обязанностей" должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Типы организационных структур

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ

взаимоотношений между различными должностями, постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым.

Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей.

В связи с этим организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

- ✓ с линейной организацией управления;
- ✓ с линейным и функциональным управлением;
- ✓ с матричной системой управления;
- ✓ с использованием комитетов (комиссий).

Линейная организация управления. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании. возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Линейное и функциональное построение организации. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.



Среди недостатков линейного и функционального построения - разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Матричная система построения организации. Такая схема распределения полномочий предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом.

Построение организации с использованием комиссий. Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня в системе больничного обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Взаимоотношения членов организации

Существование столь большого разнообразия типов построения организации безусловно ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

- ✓ линейные отношения;
- ✓ функциональные отношения;

- ✓ отношения управленческого аппарата;
- ✓ латеральные отношения.

Линейные отношения - это отношения между руководителем и его подчиненными.

Например, начальник цеха - мастер, главный бухгалтер - бухгалтер-калькулятор.

Функциональные отношения - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Бухгалтер может иметь функциональные отношения с заведующим отделом сбыта по вопросам финансирования продаж, рекламы и т. п. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник отдела кадров по отношению к сотрудникам своего отдела.

Отношения управленческого аппарата. Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника управления, выражая волю и желание последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

Латеральные отношения могут быть двух категорий. Во-первых, коллегиальные - это отношения между служащими (работниками) одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, параллельные - это отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими (работниками), занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах и подразделениях.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Принципы создания хорошей организации

Ниже приведены принципы, которые были сформулированы А. Файолем.

Единство управления.

Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

Скалярный метод передачи полномочий.

Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения.

У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

Принцип соответствия.

Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления.

Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи.

Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования.

Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности.

Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом можно будет отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы.

Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация.

Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операции.

Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование

должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость.

Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации.

Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Масштабы управления

Среди изложенных выше принципов Файоля, касающихся построения организации, есть ссылка на необходимость установления соответствующих масштабов управления, что является весьма важным элементом всей концепции. Как Файоль, так и известный английский консультант по вопросам менеджмента Урвик высказываются в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба - четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые

вызывают необходимость иметь больше, чем четыре человека в своем подчинении.

Не существует указаний относительно числа лиц, которыми менеджер сможет наиболее эффективно руководить. Но в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации. Идеальное число подчиненных, как считается, составляет от 3 до 30, в зависимости от обстоятельств. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

Определение масштабов управления. При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

Важность установления масштабов управления. Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий.

Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем), возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на их моральном состоянии и результатах труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме выплат жалованья управленческому аппарату), больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Передача полномочий, централизация и децентрализация

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации.

Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

Делегирование полномочий. Главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Принципы передачи полномочий. Здесь наиболее важными требованиями являются следующие:

- ✓ передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано). Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- ✓ передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- ✓ каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- ✓ передаются лишь полномочия. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Факторы, влияющие на уровень децентрализации. Среди них можно выделить

следующие:

- ✓ величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);
- ✓ степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
- ✓ размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
- ✓ философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;
- ✓ наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
- ✓ использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь;
- ✓ характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуются и большая степень децентрализации;
- ✓ влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

Преимущества централизованного управления. Здесь следует назвать:

- ✓ лучший контроль за деятельностью предприятия;
- ✓ возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
- ✓ устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
- ✓ более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления может, например, сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

Недостатки централизованного управления. К ним относятся следующие:

- ✓ рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
- ✓ задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
- ✓ решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Координация деятельности

Недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо скоординировать работу всех ее элементов.

Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

Распределение обязанностей (ответственности). В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив, и добиться координации их работы не представляется сложной проблемой. Но в крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела (подразделения):

Во-первых, возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности в отношении объема необходимых для производства запасов (сырья, готовой продукции и т. д.). Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству стремится иметь как можно больший запас материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Заведующий отделом сбыта предпочитает располагать значительным объемом готовой продукции, чтобы своевременно отвечать на запросы покупателей. Заведующий отделом снабжения пользуется предоставляемыми скидками при закупках больших партий сырья и материалов. Бухгалтеру выгодно, чтобы капитал и фонды не бездействовали и быстрее включались в производственный процесс.

Во-вторых, ущемляются долгосрочные перспективные интересы организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

В-третьих, проблемы возникают в результате наличия слишком большого числа снабженческих отделов или отделов по сбыту готовой продукции (например, в случае, если

такие отделы имеются в каждом управлении крупной организации).

В-четвертых, имеются проблемы внутренних цен, когда каждое подразделение определяет собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

В-пятых, существует опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта продукции тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

Индивидуальный труд и задачи организации. Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

Координация деятельности и средства связи. Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации - от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

Координация деятельности с помощью комиссий. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, лучше понимаются проблемы, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Место и роль органов управления в структуре предприятия

Комиссии

Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. С точки зрения их места в структуре организации они могут быть линейными и функциональными, официальными и неофициальными. В целом комиссия

представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

Причины создания комиссий. Создание их обусловлено обычно рядом причин. Во-первых, это необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации.

Во-вторых, комиссии создаются с целью обеспечения представительства заинтересованных групп. Это позволяет выявить более взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности к окончательно принятым решениям.

В-третьих, в качестве средства распределения информации. Все участники комиссии получают новую информацию одновременно, что позволяет экономить рабочее время руководителя. К тому же это содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом.

В-четвертых, для консолидации полномочий, то есть здесь можно напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти (вопросы финансов и др.).

Наконец, возникает возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

Возможные недостатки в работе комиссий. Среди них выделим следующие:

- ✓ сравнительно медленный процесс принятия решений; - участники комиссии, обладающие повышенным темпераментом, могут занять доминирующее положение, подавляя потенциальные возможности других;
- ✓ в результате разногласий участников комиссии могут принимать компромиссные решения (не всегда самые эффективные);
- ✓ комиссии уменьшают полномочия линейных руководителей.

Совет директоров (Правление)

Совет директоров (Правление) - это группа лиц, которые играют основную роль в деятельности организации. Ниже рассматриваются задачи Совета директоров, функции президента и секретаря.

Совет директоров разрабатывает проводимую руководством компании политику и представляет собой высшее звено управления. В соответствии с требованиями закона члены Совета директоров принимают на себя определенные обязанности, среди которых - обеспечение надлежащего использования активов предприятия, недопущение

функциям "доверенного лица", поскольку компания как бы поручает им вести дело с доброй волей и на благо компании.

Совет директоров выполняет целый ряд следующих функций, предусмотримых в Уставе. Назовем основные из них:

- ✓ попечительство над инвестированным капиталом. Это означает, что Совет директоров обязан проявлять заботу о капитале инвесторов, обеспечивать его сохранность и получение разумной доли дохода на этот капитал;
- ✓ осуществление постановки задач (разработка предпринимательской стратегии);
- ✓ формирование отраслевой политики компании (производство, маркетинг, кадры, финансы и др.);
- ✓ обеспечение соблюдения меморандума об учреждении компании и устава компании;
- ✓ разработка организационной структуры компании согласно ее задачам и целям;
- ✓ назначение должностных лиц компании, определение их обязанностей и полномочий;
- ✓ постоянное наблюдение за реализацией намеченной политики, развитием компании, в случае необходимости - осуществление корректирующих мероприятий;
- ✓ контроль за всей деятельностью компании;
- ✓ отмена неоправданных расходов и разрешение на существенный отход от запланированной деятельности (например, в случае поступления крупного зарубежного заказа на продукцию);
- ✓ санкционирование распределения прибыли.

Директора.

В качестве директоров могут выступать работники компании и приглашаемые со стороны. Позитивные и негативные моменты этих вариантов изложены ниже.

Директор-распорядитель является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью. В связи с этим он выполняет следующие обязанности:

- ✓ председательствует на заседаниях Правления, если он является также председателем;
- ✓ следит, управляет и координирует текущую деятельность предприятия;
- ✓ лично принимает решения по срочным, не терпящим отлагательства вопросам;
- ✓ занимается детальными вопросами финансового планирования, вносит соответствующие рекомендации в Правление;

- ✓ лично вступает в отношения с основными контрагентами - покупателями и поставщиками, часто лично ведет переговоры с руководителями профсоюзов;
- ✓ осуществляет и контролирует практическое воплощение и жизнь разработанной Правлением политики;
- ✓ назначает и представляет к назначению перед Правлением высших должностных лиц;
- ✓ поддерживает высокое моральное состояние служащих компании, содействует установлению хорошей репутации компании, устойчивой клиентуры, ее деловых связей.

Секретарь компании располагает определенными полномочиями и соответствии с законом, но иногда его круг обязанностей несколько шире. Секретарь компании не является директором. Он выполняет функции секретаря перед Правлением и в связи с этим является должностным лицом Совета директоров. В его основные обязанности входят: обеспечение выполнения компанией предусмотренных законом и ее уставом требований; ведение отчетных документов (например, регистра участников компании); подготовка периодических отчетов (таких, как ежегодные бюджетные отчеты) и специальных отчетов (об изменении в составе Совета директоров); обеспечение соблюдения меморандума, устава компании; подготовка заседаний и собраний (Совета директоров, акционеров), в том числе составление повестки дня, ведение протоколов.

В ряде случаев секретарю компании делегируется ответственность за общее управление делами компании.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Контроль

Завершающая стадия менеджмента заключается в организации и осуществлении контроля. Анализ ситуации, постановка задач, разработка стратегии и организация деятельности имеют **общую цель - контроль за ведением бизнеса**. Однако в этом смысле контроль имеет специфическое значение и выражается в постановке целей (стандартов, норм), сравнении полученных результатов с целевыми, определении отклонений от требуемых показателей, выяснении причин этих отклонений, принятии необходимых мер по исправлению ситуации.

Типовые организационные структуры предприятий

Под философией управления мы будем понимать самые общие принципы, на основе которых строится структура управления организацией и осуществляются процессы управления. Конечно, философия качества и философия управления взаимосвязаны - философия качества задает цель и направление деятельности организации, философия управления определяет организационные средства для достижения этой цели. Основы философии управления, так же как и философии качества, были заложены Ф. У. Тейлором.

И программа менеджмента качества Деминга, и принципы Тотальный Менеджмент Качества фактически направлены на изменение структуры системы управления предприятием. Рассмотрим основные типы структур управления предприятием с точки зрения их соответствия идеям современного менеджмента качества.

Термин "организационная структура" сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями : вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности.

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы. Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом. В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще. В-четвертых, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы

которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней).

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого "структурного зодчества". Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данном реферате излагаются основные идеи, на основе которых могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры без ограничений, связанных с ее графическим представлением.

Выше перечисленные недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры. Многомерная структура подразумевает демократический принцип управления.

Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является **линейно - функциональная** (линейная структура).

Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным

подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

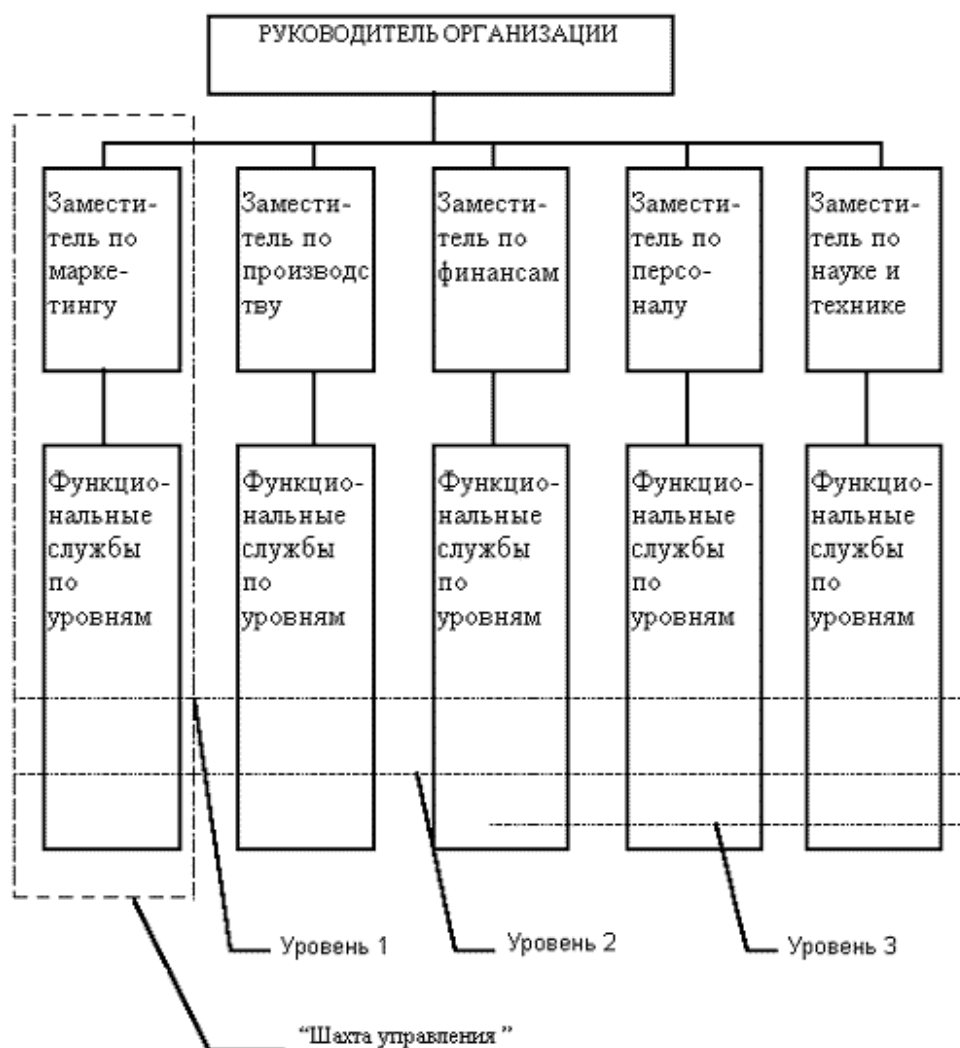


Рис.1. Линейная структура управления

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Линейно - штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2).



Рис.2. Линейно - штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективной. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3).

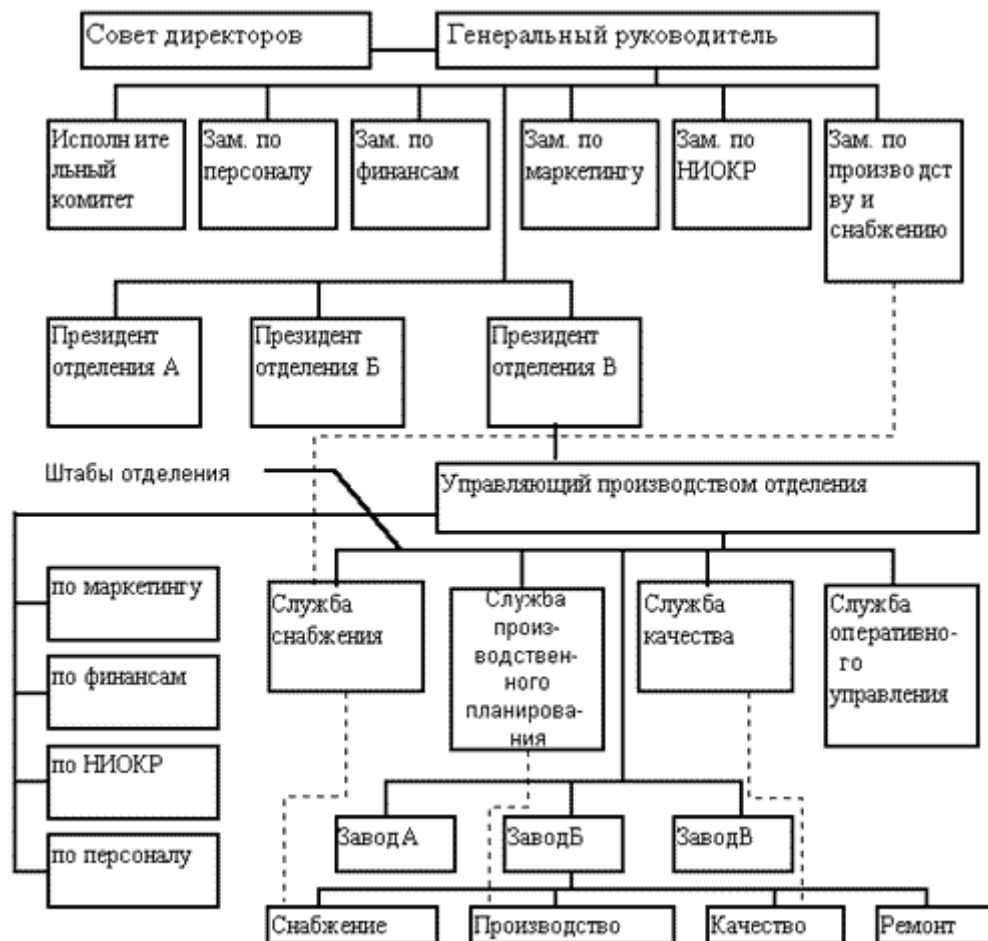


Рис.3. Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются **проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур**. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация

- деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушают свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (Рис.4), так отсутствовать (Рис.4). В первом случае работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется **кросс-функциональной**, во многом она близка к **матричной**. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть собственно **бригадной**. Такая форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**.



Рис.4. Кросс - функциональная организационная структура

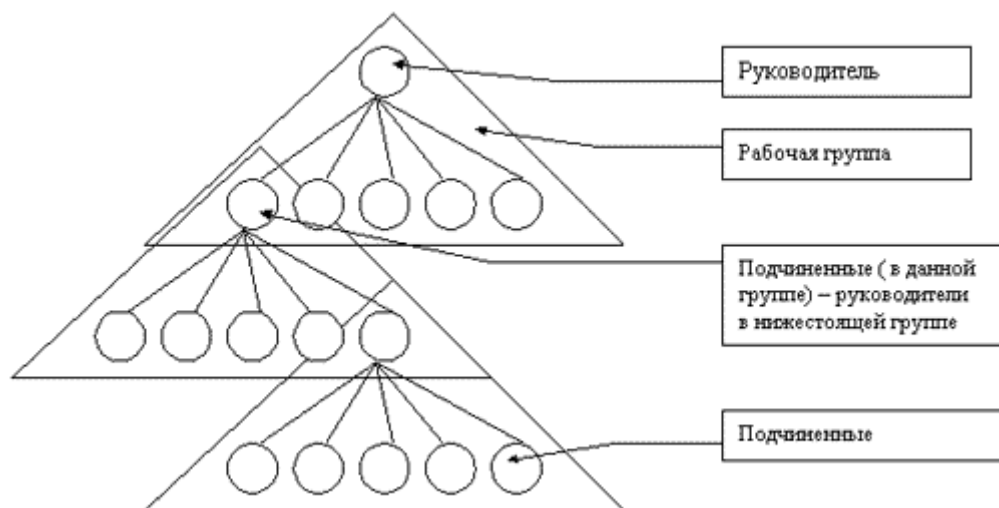


Рис.5. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию

действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как **бригадной (кросс-функциональной)** структуре, так и **дивизионной структуре**, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Матричная (программно - целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно - целевой структуры управления (фирма "Тойота") приведен на Рис. 6. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру.

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального

комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.



Рис.6. Матричная структура управления на фирме "Тойота"

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой

- программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме "Тойота" внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффективность воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы "Тойота".

Многомерная организационная структура

Любая организация представляет собой целеустремленную систему. В такой системе существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или *элементами*) целеустремленность которых связана с выбором целей, или желательных исходов, и средств (*линий поведения*). Та или иная линия поведения предусматривает использование определенных ресурсов (*входных величин*) для производства товаров и предоставления услуг (*выходные величины*), которые для потребителя должны иметь большую ценность, чем используемые ресурсы. Потребляемые ресурсы включают рабочую силу, материалы, энергию, производственные мощности и денежные средства. Это в равной мере относится к государственным и частным организациям.

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений:

ответственность (кто за что отвечает) и *подчинение* (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом *обязанности* изображаются прямоугольниками , относительное расположение которых показывает *уровень полномочий*, а линии, соединяющие эти прямоугольники, - *распределение полномочий*.

Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью средств организации удалось добиться тех или иных результатов. Вместе с тем более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа *затраты - выпуск* или типа *средства - цели*. Проиллюстрируем это на примере типичной частной корпорации, производящей некоторую продукцию.

Сведения о выпускаемой продукции могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют *программами* и обозначают $P_1, P_2, \dots, P_r$. Средства, используемые программами (или видами деятельности), обычно можно подразделить на *операции* и *услуги*.

Операция - это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями ($O_1, O_2, \dots, O_m$) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.

Услуги - это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами ($S_1, S_2, \dots, S_n$) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.

Виды деятельности, осуществляемые в рамках программы и в рамках действий по ее выполнению, могут быть представлены как на рис. 7 и 8. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.

Общие программы могут быть подразделены на частные, например, по типу потребителя (промышленный или индивидуальный), снабжаемого или обслуживаемого географического района, по видам продукции и т. д. Частные программы в свою очередь также могут быть подвергнуты дальнейшему разделению.

<i>Программы / Виды деятельности</i>	P_1	P_2	$\dots$	P_k
Операция Q_1				
Операция Q_2				
$\dots$				

Операция Qm				
Услуга S1				
Услуга S2				
....				
Услуга Sm				

Рис.7. Схема взаимодействия видов деятельности и программ

<i>Подразделения-потребители / подразделения-потребители</i>	Операция Q1	Операция Q2	· · ·	Операция Qm	Услуга S1	S2	· · ·	Sn
Операция Q1								
Операция Q2								
Операция Qm								
Услуга S1								
Услуга S2								
....								
Услуга Sn								

Рис. 8. Схема взаимодействия видов деятельности

Аналогичным образом можно провести детализацию видов деятельности видов деятельности. Например, операции по изготовлению изделия могут включать производство деталей, узлов и сборку, причем каждая из этих операций может быть разбита на более мелкие операции.

Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций (рис. 9). Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений (*в данном контексте " координация " означает именно координацию, а не руководство*). Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей.

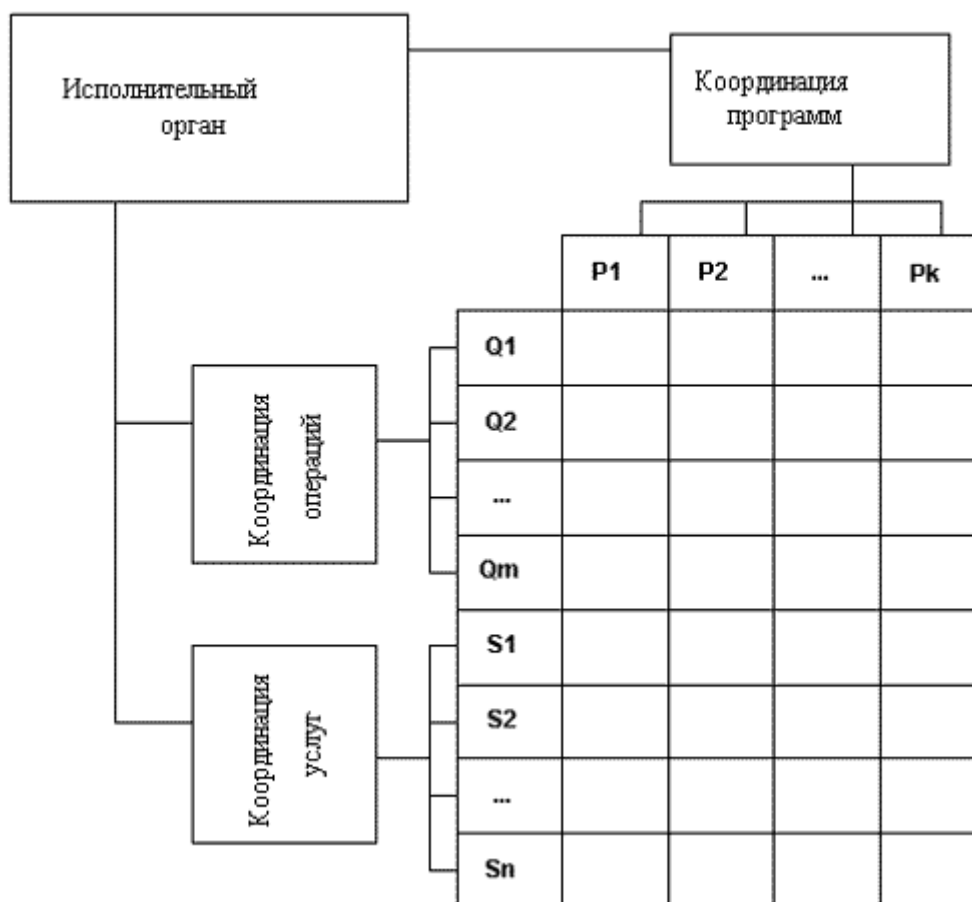


Рис.9. Структура координации в крупных организациях

К программам как и к функциональным подразделениям предъявляются определенные требования. Программы и функциональные подразделения могут быть сгруппированы по видам продукции, типам потребителей, географическим районам и т. д. Если потребителей продукции программы оказывается слишком много и они сильно рассредоточены, то возможно *нетрадиционное* использование характеристик географического положения в качестве дополнительного измерения объемной схемы организационной структуры (рис. 10). В этом случае возникает необходимость в *региональных представителях*, обязанностью которых является защита интересов тех, кто потребляет продукцию или испытывает влияние деятельности организации в целом. Региональные представители играют роль внешних посредников, которые могут дать оценку программам и различным направлениям деятельности организации в каждом конкретном регионе с точки зрения тех, чьи интересы они представляют. В дальнейшем этой информацией могут воспользоваться руководящий орган, координаторы и руководители подразделений. Получая подобную информацию одновременно от всех региональных представителей, руководитель может составить полное представление об эффективности своей программы на всей обслуживаемой территории и в каждом регионе. Это позволяет ему более рационально распределить имеющиеся ресурсы по регионам.

Однако географическое положение не единственный критерий организации деятельности внешних посредников; могут быть использованы и другие критерии. Например, организации, снабжающая различные отрасли

промышленности смазочными материала- ми, целесообразно иметь представителей не по регионам, а по отраслям (это могут быть автомобильная, авиационно-космическая, станкостроительная и другие отрасли промышленности). Организация коммунального обслуживания может определять обязанности своих представителей на основе характеристик социально-экономического положения пользователей.

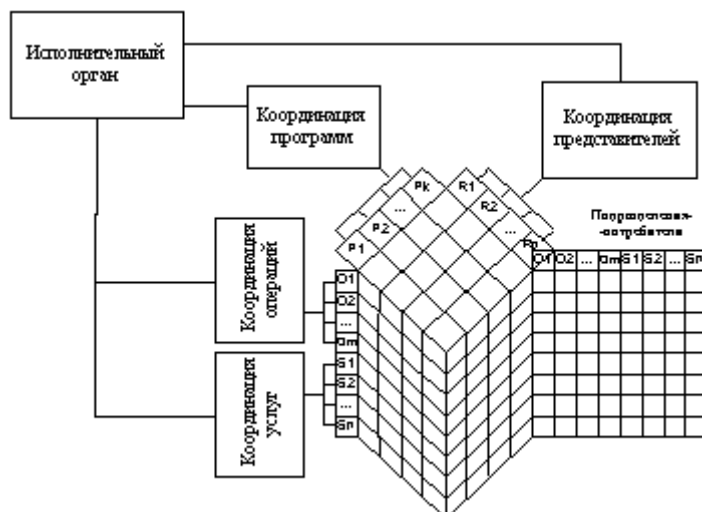


Рис.10. Трехмерная организационная структура

Разделение ответственности. Рассмотренная " многомерная " организация имеет нечто общее с так называемыми " матричными организациями ". Однако последние обычно являются двумерными и не обладают многими важными чертами рассмотренных организационных структур, особенно в вопросах финансирования. Кроме того, всем им присущ один общий недостаток : сотрудники функциональных подразделений находятся в двойном подчинении, что, как правило, приводит к нежелательным результатам. Именно этот наиболее часто отмечаемый недостаток матричных организаций является причиной так называемой " профессиональной шизофрении ".

Многомерная организационная структура не порождает трудностей, свойственных матричной организации. В многомерной организации персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту и подотчетен только руководителю функционального подразделения. Однако, при оценке деятельности своих подчиненных руководитель функционального подразделения, естественно, должен использовать оценки качества их работы, данные руководителем программы. Положение лица, возглавлявшего группу функционального подразделения, которая выполняет работу в интересах программы, во многом напоминает положение руководителя проекта в строительной и консультативной фирме; у него нет неопределенности относительно того, кто является хозяином, но ему приходится иметь с ним дело, как с клиентом.

Многомерная организационная структура и финансирование программ. Обычно практикуемое (или традиционное) финансирование программ является лишь способом подготовки сметы расходов функциональных подразделений и программ. Оно не связано с предоставлением ресурсов и обеспечением возможности выбора для подразделений, работающих по

программам, или с требованием к функциональным подразделениям к функциональным подразделениям самостоятельно завоевывать рынки сбыта внутри организации и за ее пределами. Короче говоря, финансирование программ, как правило, не учитывает особенностей организационной структуры и не влияет на ее гибкость. Подобный способ распределения средств между функциональными подразделениями гарантирует только выполнение программ, обеспечивая при этом более эффективное, чем обычно, определение стоимости их реализации. Многомерная организационная структура позволяет сохранить все преимущества традиционного способа финансирования и, кроме того, обладает рядом других.

Преимущества многомерной организационной структуры

Многомерная организационная структура позволяет повысить гибкость организации и ее способность реагировать на изменение внутренних и внешних условий. Это достигается путем разбиения организации на подразделения, жизнеспособность которых зависит от их умения производить по конкурентоспособным ценам товары, пользующиеся спросом, и предоставлять услуги, в которых нуждаются потребители. Такая структура порождает рынок внутри организации независимо от того является ли она частной или государственной, коммерческой или некоммерческой (бесприбыльной), и повышает ее способность реагировать на потребности как внутренних, так и внешних потребителей. Поскольку структурные подразделения "многомерной" относительно независимы друг от друга, их можно расширять, сокращать, ликвидировать или изменять каким-либо способом. Показателем эффективности работы каждого подразделения не зависит от аналогичных показателей любого другого подразделения, что облегчает исполнительному органу оценку и контроль за деятельностью подразделений. Даже работа исполнительного органа может быть оценена автономно во всех аспектах его деятельности.

Многомерная структура препятствует развитию бюрократии благодаря тому, что функциональные подразделения или программы не могут стать жертвой обслуживающих подразделений, процедуры которых порой превращаются в самоцель и становятся препятствием к достижению целей, намеченных организацией. Потребители внутри и вне организации контролируют внутренних поставщиков продукции и услуг; поставщики же никогда не контролируют потребителей. Такая организация ориентирована на цели, а не на средства, в то время как для бюрократии характерно подчинение целей средствам.

Недостатки многомерной организационной структуры

Однако многомерная организационная структура хотя и лишена некоторых существенных недостатков, присущих организациям обычного типа, тем не менее не может устраним все недостатки полностью. Сама по себе такая структурная организация не гарантирует содержательной и интересной работы на нижних уровнях, но она облегчает применение новых идей, способствующих ее совершенствованию.

Введение на предприятии многомерной организационной структуры не

является единственным способом повышения гибкости организации и ее чувствительности к изменениям условий, однако серьезное изучение такой позволяет " повысить гибкость " представлений людей о возможностях организаций. Именно это обстоятельство должно способствовать появлению новых, еще более совершенных организационных структур.

Известные типы организационных структур предприятий

Всем нам довольно часто приходится встречать упоминания о тех или иных известных **типах** или **видах организационных структур**. Много говорят и пишут о **функциональной структуре**, подвергая ее критике и сравнивая с более модной **"процессной" структурой**. Также часто приходится слышать о **дивизиональной структуре**, **матричной структуре** (к ее разновидностям можно отнести **проектную структуру**), редко, но все же еще вспоминают о **линейно-функциональной** и **линейно-штабной структурах**.

При кажущемся обилии и разнообразии вариантов структур, суровая действительность говорит нам о том, что редкая организационная структура предприятия (компании, организации) может быть отнесена к одному из "чистых" типов организационных структур. Обилие функциональных служб и "штабных" подразделений усиливается проектными командами, отделы организационного развития не успевают фиксировать и регламентировать возникающие новые горизонтальные и вертикальные связи, и зачастую призывы к определению вида имеющейся организационной структуры предприятия можно услышать только из уст консультантов по управлению, испытывающих затруднения для выбора подходящих методик оценки и анализа организационных структур.

Есть ли в связи с этим смысл еще раз поднимать вопрос о классификации оргструктур? Конечно же есть. Дело в том, что понять всю сложность организационной структуры современного предприятия можно только при разделении ее на составляющие компоненты. И почти каждый из компонентов, если рассматривать его в чистом, абстрактном виде, может стать основой для формирования соответствующей организационной структуры.

Несмотря на то, что идеализированные свойства такой оргструктуры сделают ее абстрактной и весьма далекой от нынешних реалий, представление о ее предполагаемых свойствах может способствовать пониманию влияния соответствующего компонента на организационную структуру в целом. Именно с такой целью мы и будем далее рассматривать типы организационных структур.

Итак, в представленных далее материалах **Вы не найдете шаблонные решения и рекомендации, а также рассуждения о прогрессивных (эффективных) и устаревших (неэффективных) типах организационных структур предприятий. Описываемые**

типовые варианты структуры используются только как фон для определения главного: какие компоненты могут быть положены в основу организационной структуры современного предприятия, как они влияют на его деятельность и как их следует сочетать для достижения желаемых результатов.

Функциональная организационная структура

В основе **функциональной организационной структуры** (англ. *functional organizational structure*) предприятия в ее традиционном, и уже отживающем понимании, находится представление об основных областях профессиональной специализации, связанных с деятельностью конкретного предприятия (компании, организации).

Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации (рис. 1).

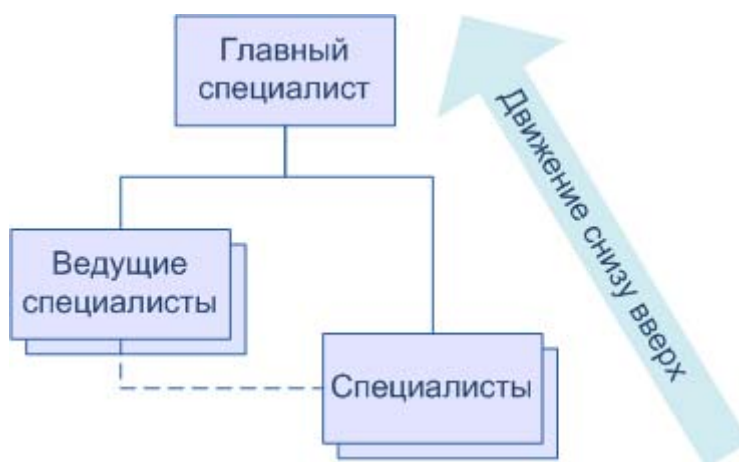


Рис. 1. Традиционный принцип построения функциональной организационной структуры

В качестве достаточно показательных примеров можно привести должности из структур советских и постсоветских производственных предприятий: главный инженер, главный механик, главный энергетик, главный экономист, главный бухгалтер, главный диспетчер.

Если исходить из традиционного смысла функциональной структуры, ее нельзя признать соответствующей потребностям современных организаций. Даже при сохранении привычных наименований должностей, характер работы занимающих их специалистов весьма далек от предписаний стандартного квалификационного справочника должностей.

Но если взять за основу понимание функции не как области традиционной профессиональной специализации, а как зоны ответственности, определяемой исходя из конкретных условий деятельности предприятия, может быть использована принципиально другая логика формирования подразделений. Организационная структура в этом случае строится сверху вниз и имеет на верхнем уровне должностные позиции, отвечающие за ключевые, стратегически значимые функции. Основой дальнейшей детализации оргструктуры становится иерархическая структура функций (рис. 2).

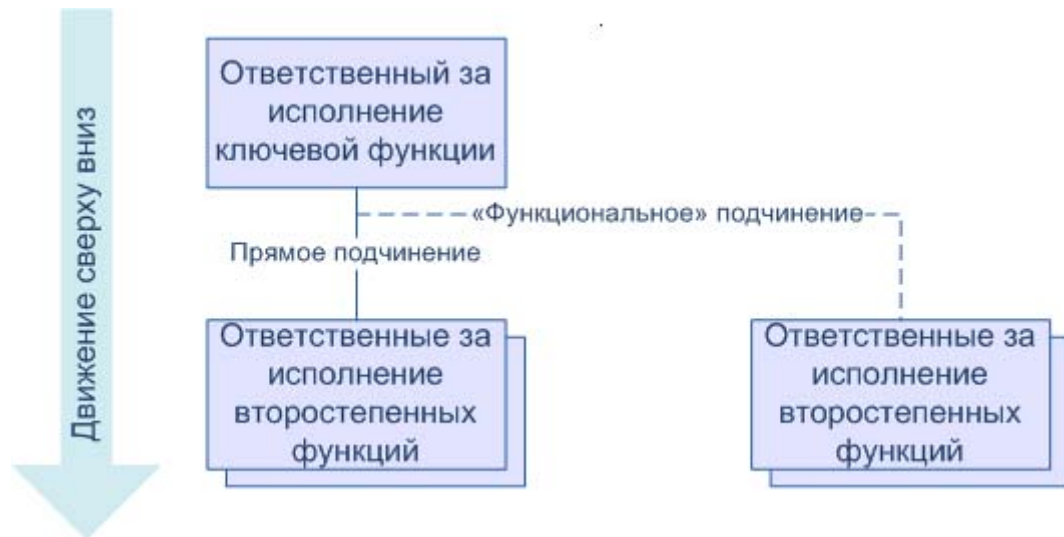


Рис. 2. Построение функциональной организационной структуры на основе иерархии функций

Линейная / линейно-штабная организационная структура

В основе **линейной организационной структуры предприятия** (организации, компании) лежит **принцип единоначалия**, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя. Традиционно линейная оргструктура понимается как иерархия должностей, в которой высший руководитель организации связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, проходящей через соответствующие промежуточные уровни управления (рис. 1).

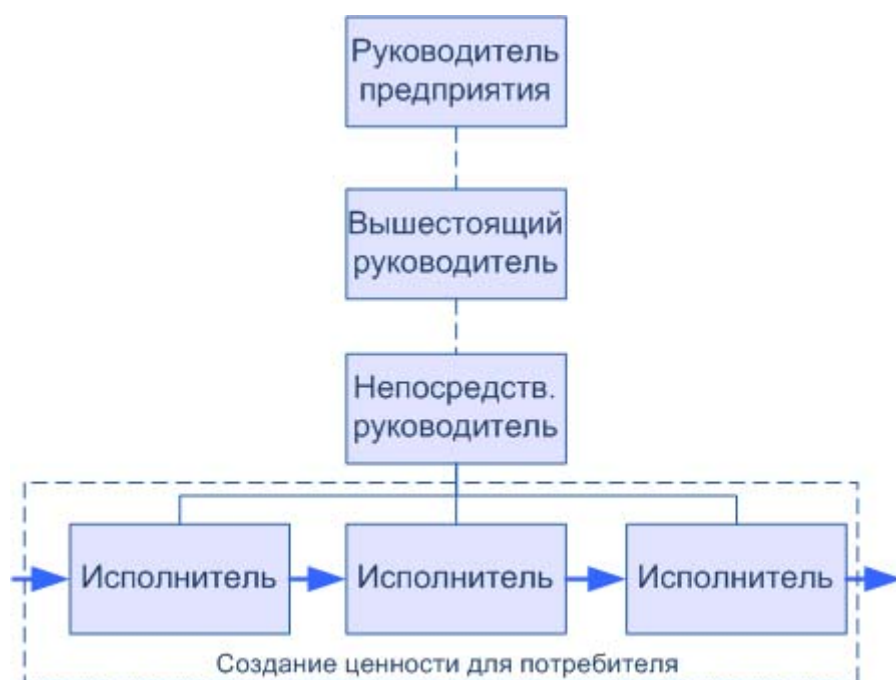


Рис. 1. Линейная организационная структура

Не более чем некоторой вариацией линейной оргструктуры является так называемая **линейно-штабная организационная структура**, в которой присутствуют должности и подразделения, осуществляющие поддержку принятия управленческих решений (рис. 2).

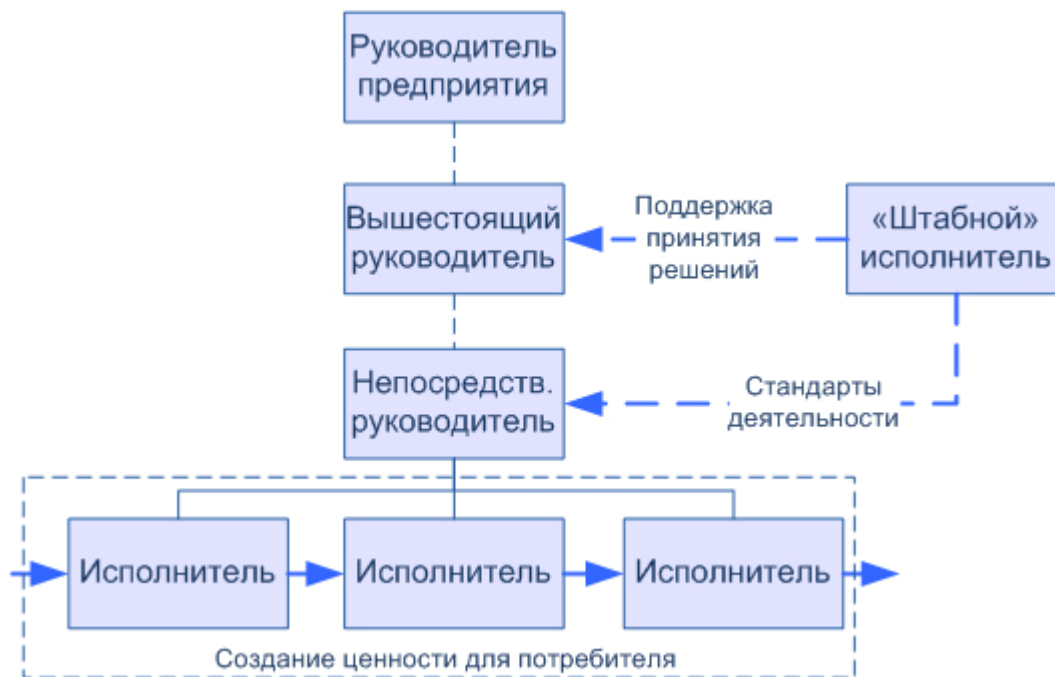


Рис. 2. Линейно-штабная организационная структура

Необходимо отметить, что исходя из описанного выше подхода практически любая организационная структура современного предприятия может быть охарактеризована как линейную или линейно-штабную. **Матричная** или **проектная организационная структура** накладывается на линейную, и не устраняет ни ее, ни принцип единоначалия как основу стабильности существования организации.

Плоская / процессная организационная структура

Плоская организационная структура (англ. *flat structure*) предприятия (организации, компании) подразумевает минимизацию уровней в управленческой иерархии. Строго говоря, приведенное наименование структуры ничего не говорит нам о ее внутреннем содержании, а дает только описание ее отличия от организационных структур, имеющих неоправданно большое количество уровней управления (рис. 1).



Рис. 1. Плоская организационная структура

По мнению некоторых исследователей, основное преимущество плоской структуры заключается в ее способности к быстрой реакции и адаптации к изменениям внешней среды, инновациям и накоплению уникальных компетенций.

Процессная организационная структура в некотором приближении является синонимом плоской структуры. В этом наименовании отражается способность исполнителей конкретных процессов гибко взаимодействовать и подстраивать свою деятельность исходя из модели отношений "поставщик - клиент" (следующий по цепочке исполнитель рассматривается как внутренний клиент, потребности которого необходимо максимально удовлетворять) (рис. 2).

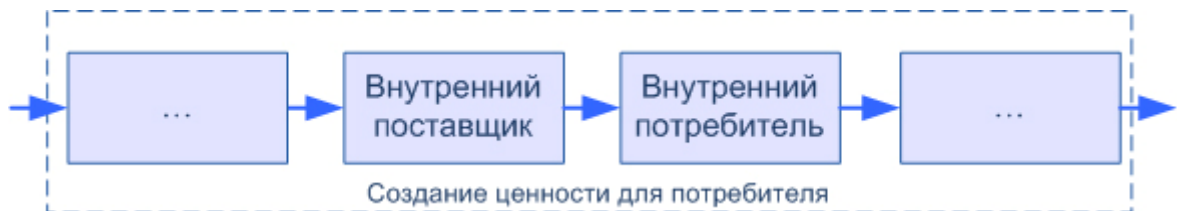


Рис. 2. Процессная организационная структура

Процессную структуру зачастую совершенно некорректно отождествляют с применением "процессного подхода к управлению" - в его наиболее распространенном варианте, который на практике выливается в попытки ускоренной и тотальной стандартизации деятельности (парадоксально, но апологеты такого "процессного подхода" нередко заявляют, что организационная структура либо вообще не нужна, либо может быть выбрана произвольно).

В чем же основа предполагаемой гибкости, адаптивности и инновационности плоской (процессной) структуры? Как нам представляется, основа заключается в изменении механизмов координации: преимущественное использование механизма взаимного согласования вместо механизма прямого контроля (в соответствии с классификацией Г.Минцберга).

Дивизиональная организационная структура

Дивизиональная организационная структура (англ. *divisional structure*) предполагает достаточно широкую автономию для некоторых подразделений, называемых **дивизионами**. Дивизион может заниматься выпуском определенного вида продукции, работой на определенной территории или на особом рынке.

Дивизиональная структура создает условия для использования в рамках единого предприятия (организации, компании) частичной **децентрализации процесса принятия решений** (рис. 1).

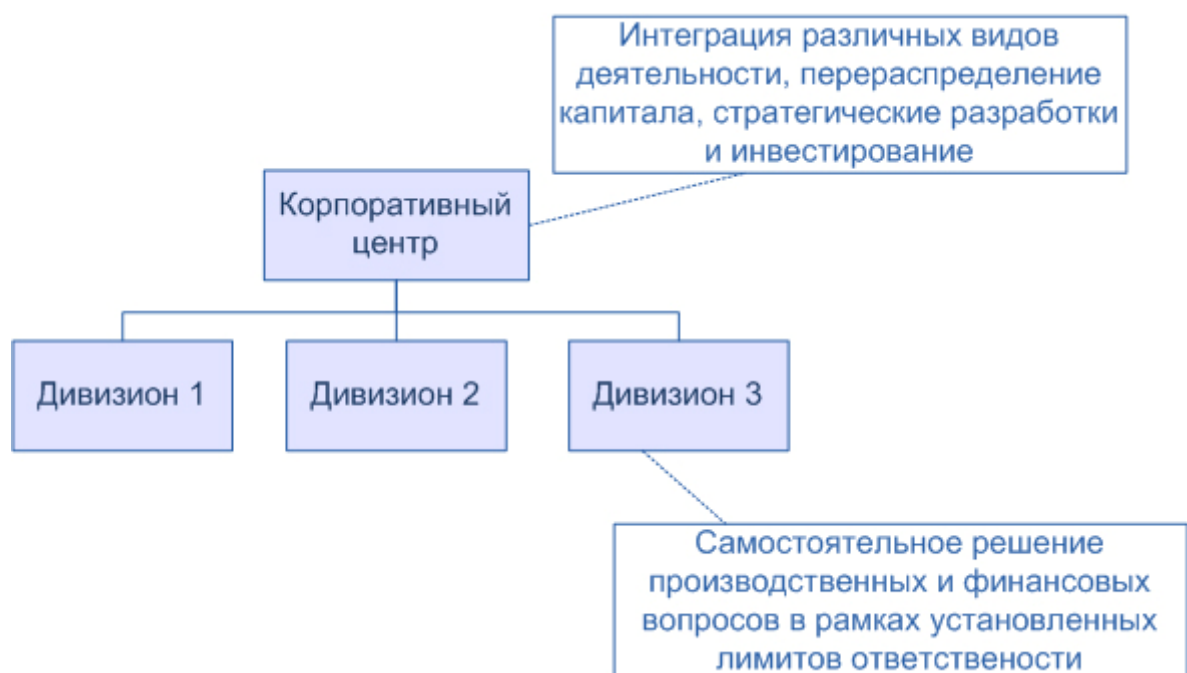


Рис. 1. Распределение ответственности в дивизиональной организационной структуре

Представление о дивизиональной структуре очень тесно коррелирует с концепцией создания автономных **бизнес-единиц**, являющихся самостоятельными центрами прибыли (центрами инвестиций).

Исторически дивизиональные структуры появились в крупных многопрофильных корпорациях. На их появление и дальнейшее развитие оказали наиболее существенное влияние три фактора:

1. доминирующая на момент их появления теория "научного менеджмента" (по сути, механистический подход к организации, теоретически обоснованный

Фредериком Тейлором в начале 20 века) - как следствие, выделяемые дивизионы зачастую становились клонами материнской структуры, повторяя как ее достоинства, так и недостатки;

2. идеологическая победа финансового капитализма над промышленным капитализмом (наиболее известным идеологом последнего был Г. Форд - первопроходец в области массового производства) - следствием этого стала преимущественная ориентация руководителей компаний на максимальный финансовый результат;
3. формирование общества потребления и сопутствующий рост конкуренции между производителями - в результате компании вынуждены были расширять узкие места, связанные с централизованным принятием решений: каждый дивизион получал свой собственный центр принятия решений.

В структуре современного предприятия принцип разделения на дивизионы практикуется довольно часто. Корпоративный центр (головной офис) при этом становится буфером, сглаживающим воздействие на дивизионы рынка капитала и фондового рынка.

Матричная организационная структура

Матричная организационная структура (англ. *matrix organizational structure*) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной оргструктуры, базирующейся на единоначалии.

В то же время, на практике в современной крупной компании одновременно практикуется как множественное подчинение, так и единоначалие. Поэтому, строго говоря, более правильно писать о **матричном взаимодействии** в рамках организационной структуры.

Существует практика выделять "сильную", "слабую" и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, "слабая матрица" по факту аналогична функциональной структуре, а "сильная матрица" - проектной структуре. Только "сбалансированная матрица" полностью соответствует принципу множественного подчинения (рис. 1).

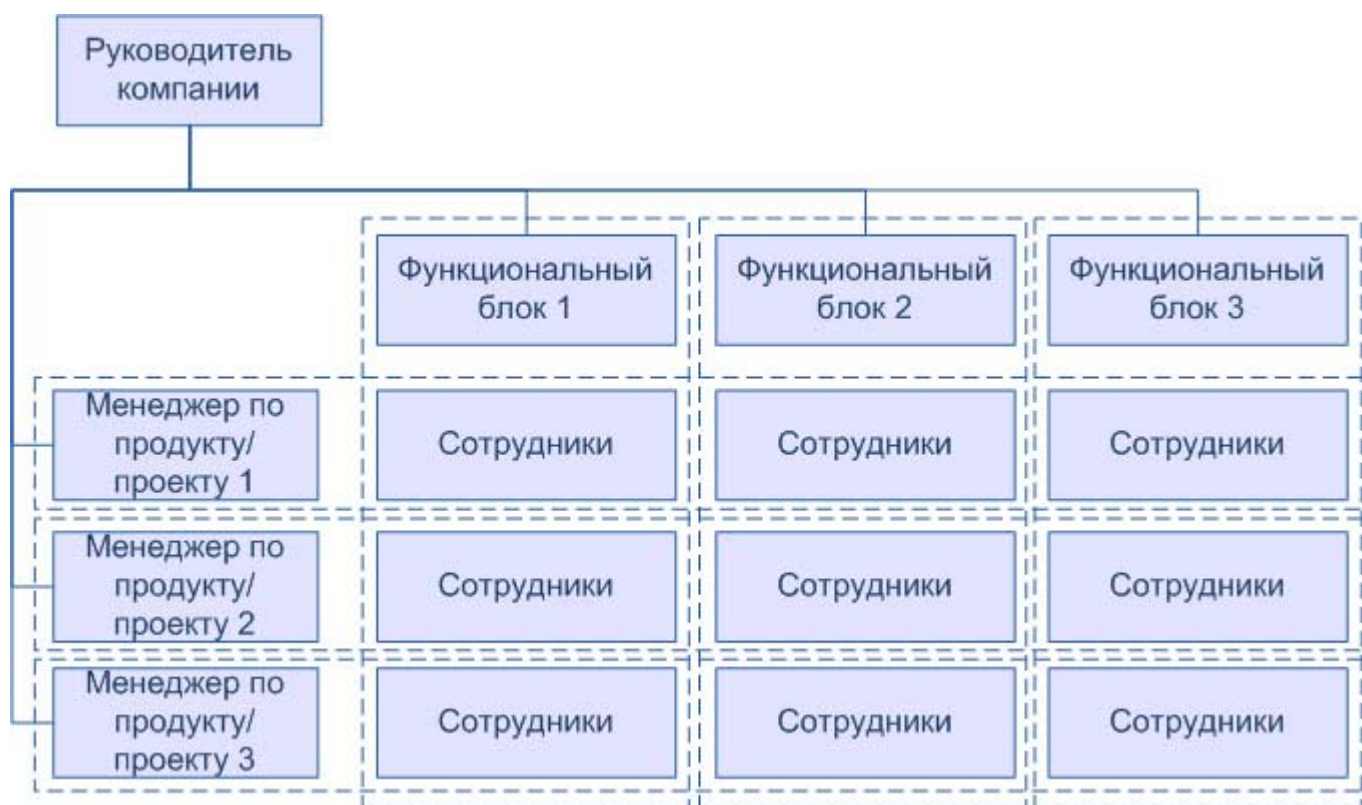


Рис. 1. Принцип построения матричной организационной структуры

Организационная структура и деятельность организации

Стратегия и модель деятельности

Хорошо разработанная стратегия не только определяет, к чему организация должна стремиться во внешней среде, но также и указывает на то, какие успешные внутренние трансформации должны для этого произойти.

Рассмотрение таких трансформаций удобно проводить, когда у организации имеется общая модель деятельности, являющаяся своего рода картой местности для стратега. На верхнем уровне такая модель состоит из ряда функциональных подсистем, которые в первом приближении можно рассматривать как условно независимые мини-организации, функционирующие в рамках более крупной структуры. Каждая из них имеет собственную внутреннюю систему управления и формально нацелена на удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов в продуктах и услугах.

Следует отметить, что выделение функциональных подсистем актуально и вне контекста стратегических трансформаций, поскольку является важным шагом в решении задачи по снижению сложности управления.



Рис. 1. Пример выделения функциональных подсистем на верхнем уровне организации

Классификация функциональных подсистем

Для простоты и удобства в данном разделе мы будем использовать термины "функциональная подсистема" и "функция" как синонимы.

Выделяемые функции верхнего уровня можно классифицировать двумя дополняющими друг друга способами.

Первый способ классификации базируется на различии в потребителях:

1. **Основные функции** – ориентированы на создание ценности для внешнего потребителя. Эти функциональные подсистемы формируют денежные поступления в организацию и являются основой ее долгосрочной конкурентоспособности.
2. **Вспомогательные функции** (функции обеспечения) – ориентированы на создание ценности для внутреннего потребителя. Такие функциональные подсистемы ориентированы на обеспечение экономии при реализации основных бизнес-процессов за счет специализации и могут стать основой для кратко- и среднесрочной конкуренции, основанной на низких издержках.
3. **Функции управления** – ориентированы на обеспечение согласованности основных и вспомогательных функций, достижение общих организационных целей. По сути дела, эти функции порождают ту общую инфраструктуру, которая позволяет существовать каждой отдельной функциональной подсистеме.

Второй способ классификации основывается на предположении, что функциональные подсистемы организации могут иметь три степени зрелости:

1. **Выполнение функции** - некий начальный уровень, при котором отсутствует даже приблизительное представление об уровне предоставляемого сервиса из-за отсутствия каких-либо измерений.
2. **Предоставление сервиса** (такую функцию можно условно обозначить как "**сервис**") - имеются регулярное измерение уровня сервиса и проведение соответствующих мероприятий, направленных на приведение фактического уровня сервиса требованиям или ожиданиям потребителям.
3. **Ведение бизнеса** (такую функцию можно условно обозначить как "**бизнес-процесс**") - имеются измерения как уровня сервиса, так и экономических показателей деятельности функциональной подсистемы (уровень затрат при

заданном объеме выпуска и уровне сервиса, маржинальный доход, чистая прибыль от направления деятельности/вида бизнеса). Соответственно, проводится работа как по улучшению или поддержанию уровня сервиса, так и по улучшению экономических показателей деятельности.

Описание функций верхнего уровня

Для целей дальнейшего организационного проектирования, желательно сразу после проведения классификации сделать описание основных характеристик каждой функции верхнего уровня, в том числе:

1. основные виды выполняемых операций (типовая деятельность);
2. стратегические цели и ориентиры в отношении данной функции;
3. получаемые ресурсы;
4. передаваемые ресурсы;
5. показатели эффективности.

Учет конфигурации функций верхнего уровня при построении организационной структуры

Каждая из функций верхнего уровня потребует наличия соответствующего центра компетенций, ответственного за ее исполнение. Поскольку предполагается, что функций верхнего уровня может быть выделено порядка 20-30, далее соответствующие центры компетенций необходимо сгруппировать в 5-9 групп (дирекций), чтобы обеспечить соответствие норме управляемости (предполагаем, что взаимодействие на верхнем уровне будет слабо формализованным, направленным на решение уникальных задач).

В первом приближении, на верхнем уровне организационной структуры может быть использовано группирование в соответствии с одним из приведенных вариантов классификации. Например, могут быть выделены: Управленческие дирекции (реализуют соответствующие управленческие функции/сервисы), Производственная дирекция (основные функции/бизнес-процессы), Техническая дирекция (вспомогательные функции/сервисы/бизнес-процессы, технологически связанные с основными бизнес-процессами), Административная дирекция (вспомогательные функции/сервисы/бизнес-процессы, технологически не связанные с основными бизнес-процессами).

Необходимо отметить, что совершенно не обязательно использовать данный принцип группирования абсолютно для всех функций верхнего уровня. В любом случае, в дальнейшем отнесение отдельных функций может быть пересмотрено на основании более детального рассмотрения плюсов и минусов для каждого из вариантов.

Второй вариант классификации может быть использован для перераспределения тех функций, в отношении которых предполагается кардинальное изменение их состояния, сопровождающееся переводом их в другую категорию (например, из сервисов в бизнесы/бизнес-процессы).

Определение понятия организационной структуры. Варианты ее описания в виде схемы (органиграммы)

Организационную структуру можно рассматривать под разными углами и с разных точек зрения. Наиболее привычным вариантом ее описания, конечно же, будет стандартная *органиграмма*: *графическая схема*, показывающая управленческую иерерхию и наименования организационных единиц (должностей и подразделений).



Рис. 1. Пример части органиграммы (базовый, наиболее распространенный вариант описания)

Однако такая схема будет отражать то, как организована работа на предприятии, очень грубо и приблизительно. Более адекватным действительности будет воспроизведение органиграммы с указанием основных зон ответственности (функций), связанных с каждой организационной единицей. В этом случае каждая организационная единица будет рассматриваться как центр ответственности.

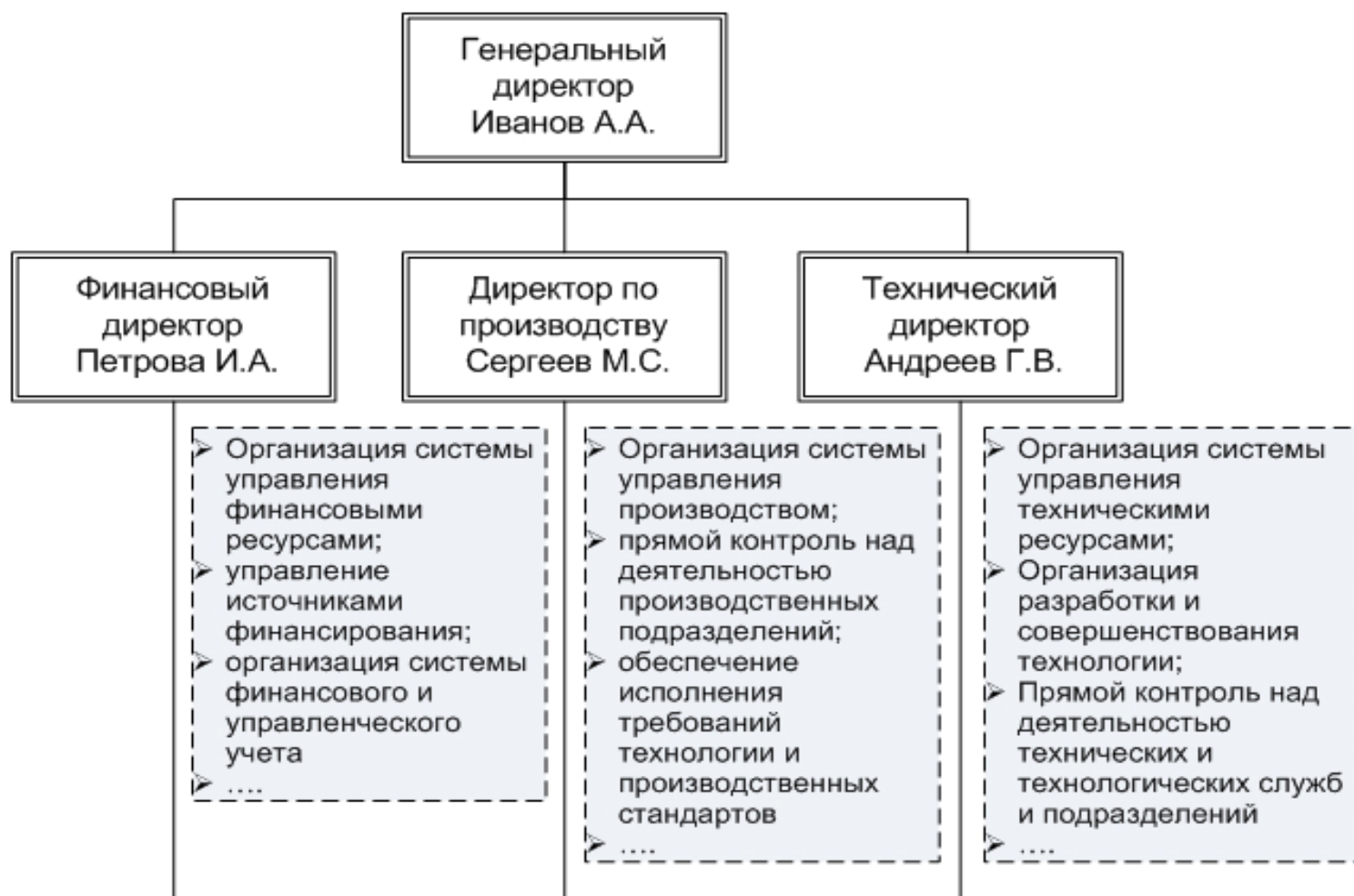


Рис. 2. Часть организграммы с указанием зон ответственности

Указанная схема будет востребована и полезна в статической ситуации, когда организация функционирует при практически неизменных и, в целом, благоприятных внешних условиях. Однако для динамичных условий, требующих регулярного пересмотра подходов к деятельности и быстрого реагирования на внешние события, потребуется другое представление об организации, говорящее не о том, кто и что сейчас делает, а о том, кто и что может делать в будущем. В рамках соответствующего подхода каждая организационная единица будет рассматриваться, в первую очередь, а как центр компетенций.

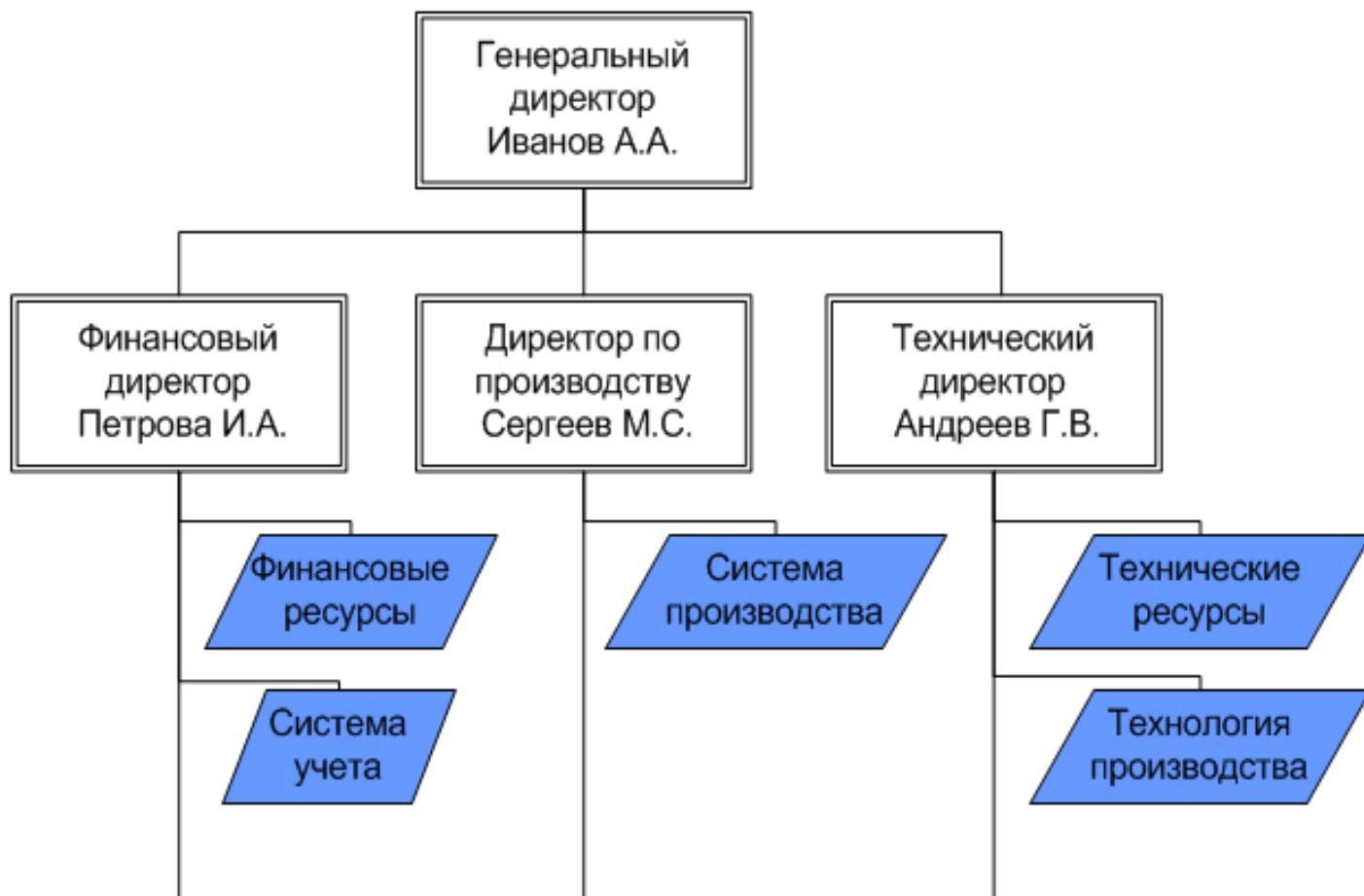


Рис. 3. Часть оргigramмы с указанием ключевых объектов управления

Также следует отметить, что в каждой организации существует более тонкое и детальное распределение полномочий и ответственности, которое затруднительно описать в рамках оргigramмы.

С учетом данного обстоятельства, **под организационной структурой мы будем понимать установленное распределение полномочий и ответственности между организационными центрами компетенций.** Данное определение, на наш взгляд, не противоречит, а развивает и дополняет классическое определение организационно-штатной структуры как иерерхически упорядоченного набора подразделений и должностей.

В соответствии с этим определением, организационная структура описывается как посредством оргigramм, так и посредством регламентирующей документации.

Организационная структура управления ОАО «Альметьевск-Водоканал»

Образец

