

Организационная структура бизнес-проекта

Макарова Елена Анатольевна

Организационная структура

- это разделение труда в управлении. Совершенная система способна эффективно воздействовать на компанию, улучшать результаты ее работы.
 - концептуальная схема, вокруг которой собирается группа людей, а также основа, на которой базируется весь функционал. Иными словами, это инструкция для пользователя, которая объясняет строение компании, а также принципы ее работы, то есть описывает процесс принятия решений в организации, а также ее лидера
-

Главная задача

организационной структуры – установить связи между подразделениями предприятия, распределить между ними ответственность и права. Руководство разрабатывает положение о структурном подразделении, состоящее из общих положений, определения главных функций и задач, обязанностей и прав, порядка взаимоотношений.

необходимость разработки организационной структуры предприятия

Организационная схема строения иллюстрирует направление движения организации. «Прозрачная» структура представляет собой инструмент для упорядоченного принятия решений, а также преодоления всевозможных противоречий.

Служит «связующим звеном» между участниками. В связи с этим, люди, примкнувшие к группе, обладают рядом специфических черт, в то время как сама группа также имеет определенные особенности.

Формирование организационного порядка неизбежно, так как каждая фирма по умолчанию подразумевает наличие в ней некой структуры.

На схеме отображают

- подразделения предприятия с обозначением функций в управлении;
 - уровни управления в виде ступеней;
 - вертикальные и горизонтальные связи, обеспечивающие взаимодействие.
-

Независимо от вида, организационные системы предприятий должны быть:

- простыми (с минимальным количеством уровней);
 - экономичными (с минимальными затратами финансовых ресурсов);
 - гибкими (способными легко меняться при изменениях внутренних и внешних факторов);
 - эффективными (способными обеспечить максимальные результаты при минимальных вложениях).
-

Разрабатывая схему, организация учитывает:

- организационно-правовую форму;
 - вид, номенклатуру, ассортимент продукции;
 - рынки поставок и сбыта;
 - производственные технологии;
 - объем информационных потоков;
 - обеспеченность ресурсами.
-

Организационная структура и штатная численность являются взаимозависимыми

В небольшой компании руководитель чаще всего управляет единолично. С увеличением количества работников возникает необходимость в более сложной структуре с промежуточными уровнями.

6 основных элементов организационной структуры предприятия

1. Ветви делегирования (иерархия подчинения).

Главная составляющая организационной системы каждой компании — это иерархия подчинения или «вертикаль власти», которая следует от руководства (например, от Гендиректора) до исполнителей поставленных целей и задач (штат сотрудников). Данная система разграничений помогает понять — кто и кому подчиняется в определенной организации.

2. Предельный объем ответственности (область контроля). Следующий элемент определяет такой показатель, как количество работников, которыми менеджер способен единовременно продуктивно управлять. Учтите, что чем выше отношение сотрудников к руководителю, тем больше показатели ответственности и области контроля.

3. Централизация власти. Данная составляющая отвечает на вопрос о том, кто принимает решения в конкретной фирме. Если имеют место быть сразу несколько центров власти, то организационная система считается децентрализованной, соответственно, если один – централизованной.

4. Специализация (разделение труда).

Степень «разбивки» деятельности фирмы на различные должности и конкретные рабочие места. Компании с высокими специализациями дают возможность своим сотрудникам со временем занять «хозяйскую» позицию на соответствующем профильном поле и отвечать за выполнение определенных задач. Все это в совокупности положительно влияет на компанию в целом (повышается качество реализуемой продукции/услуг, улучшаются показатели производительности персонала и т.д.). В компаниях с низкой специализацией сотрудники вынуждены выполнять достаточно большой спектр задач.

5. Формализация.

Формализация, также как и специализация – определяющий компонент для структуры функционирования организации. Отличие заключается лишь в том, что рассматриваемый элемент иллюстрирует степень, в которой задачи и работа служащего в целом управляются нормами и иными механизмами.

Официальная организационная структура управления предприятием служит для сепарации человека от занимаемой им должности. То есть, работники организации одинаково воспринимают какой-либо пост, вне зависимости от того, кто его в данный момент времени занимает. Неофициальная система управления предполагает акцент внимания на личности, что позволяет человеку развить собственные способности и одновременно вложить что-то качественно новое в занимаемую им должность.

6. Департаментализация - процесс распределения различных видов деятельности и резервов по соответствующим производственным объектам для последующего выполнения поставленных целей и организационных задач.

Если в компании строгая департаментализация, то группы практически не взаимодействуют друг с другом в процессе деятельности. При свободной департаментализации работники разнообразных отделов часто пересекаются по работе и даже по необходимости помогают друг другу.

Довольно часто определяющим компонентом характера организационного строения организации в целом является вид департаментализации (признак, по которому штат сотрудников разбивается на профильные группы). Допустим, служащие разделены по видам выполняемых функций (сбыт, маркетинг и т.д.), из чего можно сделать вывод, что предприятие имеет функциональную организационную структуру.

Орг. структура предприятия включает:

Система управления:



Схема распределения полномочий:



Типы организационных структур предприятия

Неформальная – довольно часто не имеет конкретного описания, в связи с тем, что возникает спонтанно в процессе взаимодействия работников внутри коллектива и базируется на личных приоритетах с учетом ценностей и норм. Отношения в неформальной системе часто жестче, чем в формальной и скорректировать или преобразовать их зачастую практически невозможно.

Формальная, где внутриколлективные связи и иерархия письменно закреплены в виде правовых предписаний с учетом ориентиров, принципов и эталонов производства, а также в полной мере обезличены.

Типы организационных структур предприятия

Механистическая подразумевает жесткое иерархическое деление, превалирование вертикальных взаимосвязей, большое количество отделов по горизонтали, административный метод управления, один руководящий центр, принимающий большую часть управленческих решений самостоятельно. Данная схема организационной структуры предприятия достаточно сложная, взаимодействия между сотрудниками упорядочены и ограничены приказами и регламентированными нормами.

Типы организационных структур предприятия

Органическая в свою очередь отличается сильноразветвленной сетью коммуникаций, выстроенных между относительно небольшим числом уровней, а также отсутствием общего центра контроля. Кстати, само управление весьма гибкое, что позволяет ему быстро адаптироваться к изменившимся условиям. Для данного вида строения также характерен партнерский стиль общения и согласованное принятие решений, хотя большая их часть может приниматься на начальном этапе самостоятельно. Является прототипом так называемого «идеального демократического общества».

Виды структур управления организациями

- линейные;
 - функциональные;
 - линейно-функциональные;
 - дивизионные;
 - матричные;
 - комбинированные.
-

Линейные

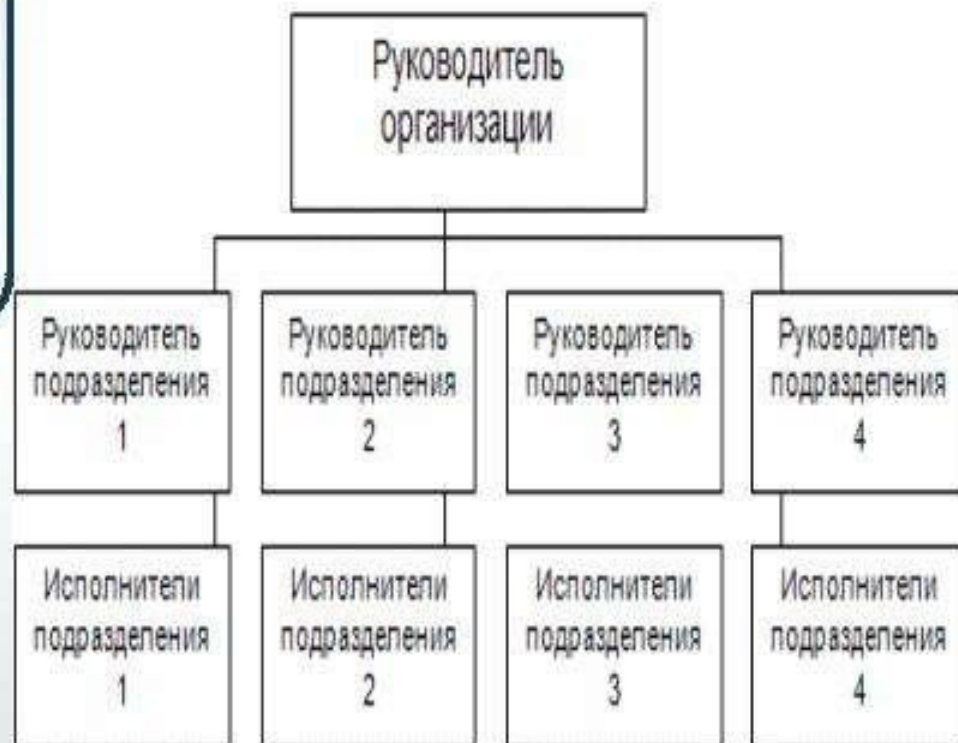
Линейную конструкцию может использовать любая компания, не учитывая штатную численность. Она подразумевает единоличное управление каждым подразделением штатным управленцем, подчиняющимся вышестоящему управленцу.

Линейная организационная структура

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности

Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие

Недостаток - высокие требования к квалификации руководителей



Основной признак линейной конфигурации

— только линейные связи, обладающие рядом преимуществ:

- четкая система отношений между начальниками и подчиненными;
 - четко определенная ответственность;
 - прямые указания выполняются быстро;
 - высокий уровень прозрачности работы всех элементов;
 - простое управление.
-

Недостатки линейной структуры:

- Можно повлиять на руководителя департамента.
- Основная проблема – неимение специализации.
- Высока вероятность постоянной загруженности управляющего департаментом.
- Самостоятельно принятие решений.
- Жестко регламентировано движение коммуникаций – сверху вниз.
- Единоличный начальник может использовать свое служебное положение в личных целях.

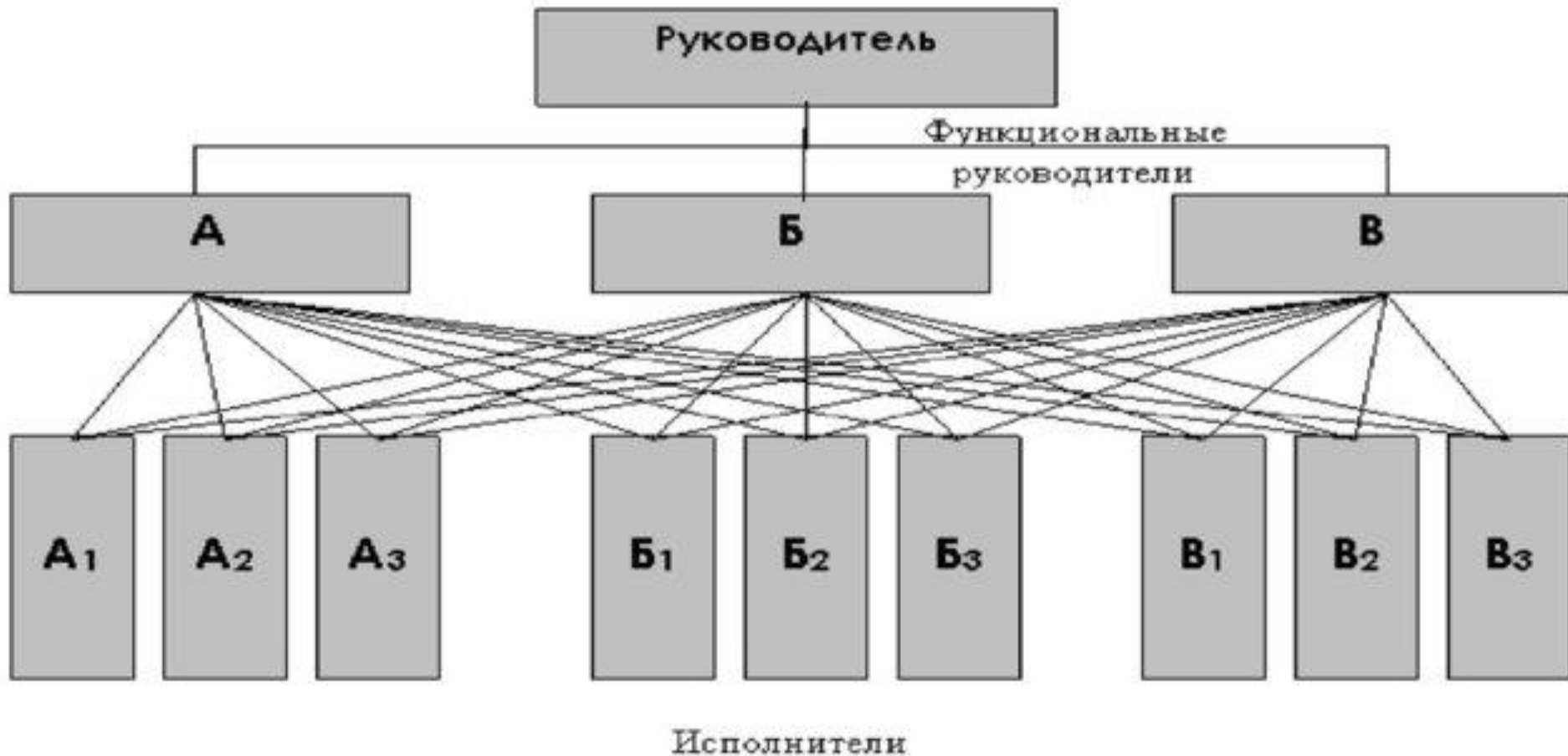
Это оптимальный вариант для небольшой компании с всесторонне подготовленным высшим руководством, способным справиться с концентрацией власти и огромным потоком информации.

Если линейную схему дополнить связями между отдельными единицами, она превратится в функциональную



————— - Линейные связи
----- - Функциональные связи

Функциональная структура



Отделы группируются, исходя из вида деятельности. Функциональные связи позволяют подразделениям контролировать работу друг друга. Если штатное расписание позволяет, можно организовать вспомогательные службы. Это определяет преимущества:

- снижение нагрузки на высшее руководство;
- снижение потребности в штатных специалистах широкого профиля;
- возможность создавать подструктуры;
- повышение качества выпускаемых продуктов;
- высокий уровень специализации;
- «прозрачность» строения иерархической лестницы;
- регламентированные показатели ответственности;
- оперативность и продуктивность;
- нет нужды копировать работу;
- все функции равнозначно важны.

НЕДОСТАТКИ

К недостаткам можно отнести усложнение потоков информации из-за большого количества каналов, затруднения в координации действий, чрезмерную централизацию.

- Препятствия в коммуникационных процессах.
 - Фокус на людях, а не на организации.
 - Принятые одним человеком решения могут быть субъективны, ошибочны и не всегда результативны.
 - Не практикуется коллективная работа департаментов или отдельных служащих.
 - Чем больше разрастается компания, тем сложнее управлять действиями внутри нее.
 - Так как каждый служащий имеет свои собственные обязанности, часто он не имеет понятия о том, чем занимаются его коллеги.
-

Линейно-функциональная

Линейно-функциональная конфигурация дает возможность избежать недостатков линейной и функциональной системы.

Функциональные службы готовят информацию для линейных руководителей, которые принимают производственные и управленческие решения.

Но снижается уровень ответственности, повышается нагрузка на руководство, появляется тенденция к централизации.

Дивизионная структура

Считается более гибкой

Это самостоятельные структуры с собственными службами.

Особенность данной разновидности организационной структуры предприятия – множество подразделений в фирме.

Служащие разбиваются на группы по разным признакам – местоположение, торговый рынок, предлагаемый товар/услуга.

Иногда это могут быть дочерние предприятия, которые оформлены как самостоятельные юридические лица.

Дивизиональная структура

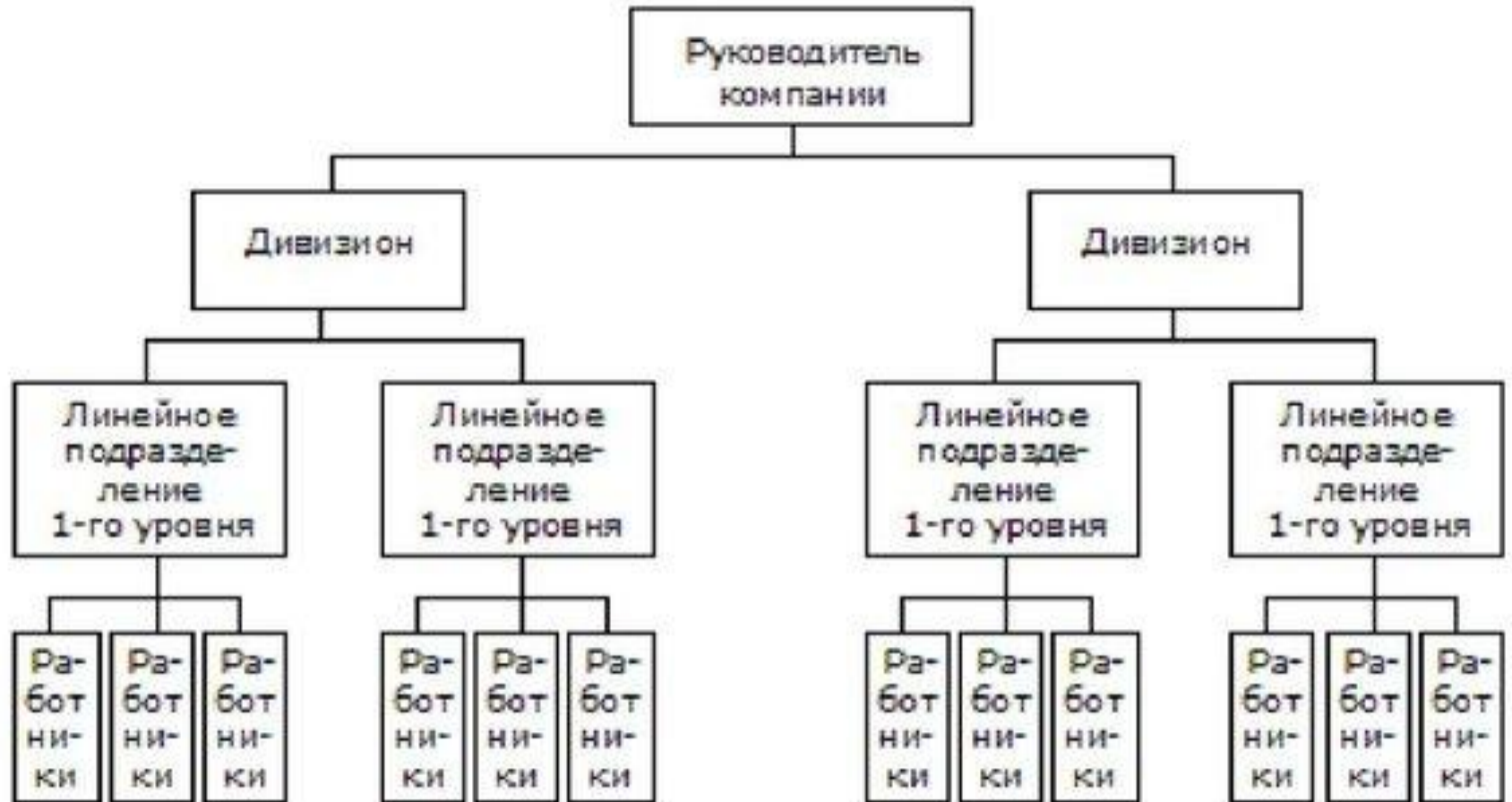




Рис. 9. Пример схемы дивизиональной организационной структуры

Дивизионная конфигурация

Плюсы:

- децентрализованная;
 - разгружает руководителей;
 - повышает степень выживаемости;
 - развивает навыки управления у руководителей дивизионов;
 - должность управляющего подразделения предполагает свободу действий и высокий уровень ответственности.
 - максимально упрощен процесс подготовки менеджеров высшего звена.
 - подразделение намного более мобильно и прогрессивно, может оперативно реагировать на смену нужд/желаний ЦА.
 - в каждом подразделении хорошо развита коммуникативная связь между руководителем и его подчиненными.
-

НЕДОСТАТКИ

- Связь между подразделением и главным офисом недостаточно сильная, что может привести к нарушению контроля и последующим убыткам.
 - Внутри подразделений слабо развита связь между отделами.
 - Центральный офис может ограничить способность дивизиона реагировать на требования потенциальных покупателей, в связи с чем данная схема оптимальна лишь в условиях постоянного развития фирмы.
-

Матричная структура - полиадминистративная

Деятельность осуществляется одновременно по нескольким направлениям. Такая конфигурация подходит для проектных организаций и других предприятий, запускающих новые проекты и программы. Назначается руководитель, сотрудники направляются из всех отделов. По окончании работы возвращаются на прежние места. Для постоянного использования такая конфигурация не подходит, хотя позволяет:

- оперативно выполнять заказы;
- снизить затраты на разработку и внедрение новинок;
- готовить руководителей.

Матрица затрудняет работу организации, возникают конфликты между руководителями подразделений и руководителями проектов.

Матричная организационная структура предприятия

SPRINT INVEST.RU

**Директор
предприятия**



Преимущества

- Нет краткосрочной занятости.
 - Проектом руководит начальник дивизиона.
 - Руководитель несет полную ответственность за всю работу.
 - Залог успешности проекта – постоянное общение руководителя с исполнителями.
 - Решения принимает начальник подразделения.
 - Менеджер проекта может оказывать влияние на процесс работы, при этом сам не находясь под контролем.
-

НЕДОСТАТКИ

- Риск возникновения апатии в коллективе.
 - Проектный менеджер не имеет тотальной власти.
 - Менеджер проекта не имеет возможности предоставить отчетность о проведенной работе.
 - Без постоянного контроля высок риск снижения продуктивности работы служащих.
 - Такие функции как контроль нагрузки и постановка приоритетных задач находятся вне компетенции менеджера проекта.
-

Комбинированные

Комбинированные схемы позволяют группировать подразделения по любому признаку и различным критериям. Это дает возможность создать систему, соответствующую стратегии, соединить принцип единого руководства с принципом специализации. Но не всегда удастся создать гибкую конфигурацию, что приводит к избыточному взаимодействию по вертикали.

10 факторов, которые нужно учесть при выборе организационной структуры предприятия

Первоочередная цель, которая стоит перед оргструктурой – это максимизация показателей эффективности деятельности в определенной организации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что выбор следует делать с учетом таких факторов, которые оказывают непосредственное влияние на централизацию и децентрализацию в пределах передачи контроля.

- 1. Соотношение доходов и расходов от использования полномочий.** Один из наиболее важных для централизации оргструктуры фактор – это увеличение расходов.
 - 2. Оперативность применения полномочий.** С целью оперативного разрешения производственных вопросов и проблем следует сформировать делегированную вертикальную власть сверху вниз в границах организационной структуры. Такое решение положительно скажется на способности фирмы к быстрому реагированию на внутренние и внешние изменения.
-

3. Необходимая степень координации в работе. Для того, чтобы все предпринимаемые в пределах организационной схемы между менеджмент-отделами или внутри них действия были бесперебойны и продуктивны, следует передать все полномочия по принятию решений и согласованию планов в руки одного руководителя.

4. Уровень квалификации работников и доверие к ним. Перераспределение (делегирование) обязанностей наиболее характерно для компаний с высококвалифицированным штатом сотрудников. Впоследствии это часто приводит к децентрализации фирмы.

5. Места выполнения работы. Особенно важными для централизованной организационной правовой структуры предприятия являются такие показатели как объем производства и территориальное распределение работы, так как именно от них зависит концентрация и рентабельность власти. Если предприятие растет и расширяется, то усиливается и роль централизации организационной стратегии компании на уровне топ-менеджмента. То есть, чем крупнее организация и чем больше в ней департаментов, тем выше централизация и наоборот.

6. Возможности контроля над подчиненными. Начальник не может снять с себя ответственность, даже в случае делегирования определенной ее части на своих служащих. То есть, даже передав определенный набор обязанностей подчиненному, руководитель обязан контролировать его работу. Однако, если между начальством и штатом сотрудников выстроена хорошая коммуникативная связь, то впоследствии высока вероятность децентрализации власти.

7. Характер руководителя. Если у компании централизованная организационная структура, то на стиль руководства и всю систему в целом могут оказать весомое влияние личные черты характера начальства. Допустим, если начальник по своей природе тиран, то и стиль его управления будет соответствующий, что вероятнее всего вызовет негативную реакцию служащих.

8. Наличие эффективной системы координации, коммуникаций, обмена информацией и принятия решений посредством информационных (компьютерных) технологий, а также обширных сетей внутренней и внешней связи. Данный фактор зачастую является причиной усиления централизации, а также своеобразным рычагом воздействия на политику управления компании в целом.

9. Внешние факторы. Такие окружающие факторы как законодательная база, экономическая система, социальное положение служащего за пределами организации прямо или косвенно определяют организационную структуру предприятия, влияют на централизацию или децентрализацию в руководящей системе.

10. Уровень развития хозяйственной самостоятельности производственных и административных подразделений. В случае роста перечисленных показателей снижается централизация руководства.

Эффективный алгоритм построения организационной структуры предприятия

Разработка действенной организационной структуры предприятия – это логический и в то же время творческий процесс. То есть, ее создание требует не только научного, но и творческого подхода, ведь формирование и внедрение оргструктуры тесно связаны с взаимоотношениями людей, а также необходимостью поиска компромиссных решений. Другими словами – это в какой-то степени политика, в свою очередь выступающая в качестве «искусства возможного».

Шаг 1. Идентифицируем стратегию компании.

Огромное значение в выборе организационной схемы строения имеет стратегия компании в целом. Именно поэтому первым этапом будет определение превалирующих направлений тактики на следующие 4 года или 5 лет.

Шаг 2. Осуществляем стратегическую сегментацию, выделяем стратегические направления бизнеса.

Единовременная занятость одной организации в нескольких направлениях бизнеса, которые отличаются друг от друга задачами, целевой аудиторией, предлагаемым товаром и т.д. — это довольно распространенная практика. Именно поэтому очень важно выявить все направления работы и определить высший уровень структуры руководства.

Шаг 3. Выделяем центры ответственности.

На данном этапе задача заключается в определении центра дохода и руководства, а также в выделении вспомогательного департамента. Кроме того, следует прописать их роль и особенности взаимодействия друг с другом.

Шаг 4. Для каждого центра прибыли определяем предмет управления и вид деятельности.

На этом этапе нужно ответить на ряд вопросов:

Что продаем? Какие товары и/или услуги предлагаем?

Кто наша целевая аудитория? Через какие каналы сбыта и посредством каких методов продаж мы реализуем продукт?

Где территориально функционирует наша фирма?

Каким образом осуществляем продажи? Каковы преобладающие виды нашей работы (производство, логистика, сервисное обслуживание и т.д.)?

Шаг 5. Идентифицируем бизнес-процессы.

Нужно детально изучить все процессы верхнего уровня (до 2 или 3 включительно) – производство, логистику, сервисное обслуживание; определить их результат и необходимые ресурсы. Затем следует начать поиск исполнителей, которые имеют все обязательные для конкретной работы знания и навыки.

Шаг 6. Определяем ответственность за выполнение бизнес-процессов.

Следует конкретизировать и определить центры, несущие ответственность за те или иные манипуляции.

Шаг 7. Определяем взаимодействие центров ответственности.

Существуют и такие процессы, которые требуют единовременного контроля со стороны не одного, а нескольких центров ответственности. В связи с этим следует четко разграничить функционал каждого из этих центров, а также продумать способы их взаимодействия между собой.

Шаг 8. Формируем корпоративный уровень управления.

Фокусировка на разработке принципов управления предприятием, в зависимости от пожеланий собственников/акционеров. Далее можно приступать непосредственно к формированию подходящей структуры управления, предварительно разработав ее функционал, а также алгоритм взаимодействия с начальством предприятия или компании.

Шаг 9. Все элементы организационной структуры отражаем в документе «Положение об организационной структуре», содержащем не только описание важных функций каждого подразделения, но и отражающем ответственность руководителей каждого уровня.

Благодаря вышеуказанному становится возможным разработка целевой организационной структуры, то есть именно такой, которая соответствует стратегическим направлениям и идеям предприятия. Резкий переход к новой схеме строения невозможен, в связи с чем нужно заранее задуматься об этом и подготовить так называемую «переходную» структуру, которая послужит соединяющим звеном между текущим и планируемым положениями.



10 типичных ошибок при построении оргструктуры

№1. Компания растет, а структура остается неизменной.

Часто менеджеры, фокусируясь на разрешении проблем и/или выполнении актуальных задач, забывают о внутренней инфраструктуре предприятия. Однако, если перестать осуществлять перманентный контроль, не совершенствовать и не проводить анализ организационной структуры, то высока вероятность того, что в какой-то момент фирма «перерастет» данный раздел своего внутреннего строения. Впоследствии это может повлечь за собой целый ряд вполне предсказуемых проблем.

Например, разберем следующую ситуацию: традиционно, компании, находящиеся в фазе «младенчества», применяют веерный метод для создания собственной структуры. В центре такой модели находится основатель, все остальные – «винтики» системы, которые находятся у него в подчинении. Данная схема абсолютно нормальна и оптимальна для фирм-младенцев. В связи с тем, что нам важно, чтобы создатель предприятия сохранил тотальный контроль над своей все еще маленькой компанией, необходимость в разветвленной системе управления просто отсутствует. Однако, в процессе разрастания фирмы, когда в штат принимается все больше новых специалистов, следует сменить веерную модель на другую. Это связано с тем, что, при сохранении веерной конфигурации в компании с обширным штатом сотрудников, руководитель может стать «узким местом».

№2. Структурирование вокруг людей, а не вокруг задач.

Еще раз обратимся к предыдущему примеру с компанией-младенцем и веерной моделью. На предприятиях с такой системой люди получают какие-либо полномочия в зависимости от их отношений с начальством. В связи с этим довольно часто можно столкнуться с ситуацией, когда человек отвечает за широкий спектр работ (например, за продажи, бухгалтер и логистику одновременно), то есть является помощником руководителя. Проблема данной структуры в том, что все завязано на отношениях между основателем и исполнителями. Ситуация такова, что руководить предприятием может лишь первое лицо, так как более ни у кого нет аналогичных взаимоотношений с персоналом. Таким образом, основатель становится «заложником» собственного бизнеса. Никто со стороны не в состоянии управлять его фирмой.

Альтернативный вариант — формирование организационной структуры служб предприятия, исходя из конкретных задач, а не ориентируясь лишь на людей. То есть, нужно отделять разные роли друг от друга и структурировать их без привязки к конкретному лицу. Схема, выстроенная вокруг задач, допускает ситуацию, в которой один и тот же сотрудник может одновременно отвечать за выполнение нескольких функций. Это позволяет определить кто, кому и по какому вопросу подотчетен. Подводя итог можно сказать, что все упомянутое стимулирует рост предприятия.

№3. Не прояснить, кто чем занимается.

Относительно организационной схемы строения предприятия будет справедливо следующее высказывание: «Хорошие заборы – хорошие соседи». Значение фразы прозрачно – без забора не ясно, где заканчивается твой двор и начинается территория соседа. С точки зрения организационной системы это означает, что если заранее не регламентировать функционал каждого служащего, то последние могут начать выполнять одну и ту же работу, не зная сделана ли она уже кем-то другим или нет. Итог – разочарование, враждебная атмосфера в рабочем коллективе.

Иной вариант развития событий – полная демотивированность работников, нежелание самостоятельно проявлять инициативу в работе.

№4. Несогласованные полномочия, ответственность и вознаграждение.

Очередная ошибка в формировании организационной структуры снова касается персонала предприятия. Следует не просто установить кто и за что отвечает, но и удостовериться в пропорциональном объеме полномочий каждого сотрудника, а также в том, что оплата труда соответствует возложенной ответственности. Конечно, речь не идет о моментальной реформе полномочий, в связи с тем, что последствия такого решения могут привести к тотальной потере контроля над предприятием. Есть определенный алгоритм действий, в соответствии с которым следует проводить процесс децентрализации обязательств. Любая ошибка может привести к негативному результату.

Однако, если сотрудник ведет сделку по продаже товаров на 1 миллион долларов в текущем месяце и при этом не имеет соответствующих полномочий, то есть не может подписать соглашение, обсудить оплату, предоставить скидки и т.д.. И даже в таком случае ему все равно заплатят, или же он будет получать фиксированную зарплату. Как скоро человек осознает, что получит деньги даже в том случае, если не выполнит свою работу? Можно не пытаться. Достаточно лишь ходить в офис, сидеть в социальных сетях в рабочее время и получать за это вознаграждение. Работа так и останется не выполненной, ведь он уже просто не может ее сделать. Другие служащие обратят внимание на такую ситуацию и задумаются – «а зачем мы так старательно трудимся?»

Что в итоге? Люди ходят на работу за зарплатой. Никто не проявляет инициативы или заинтересованности в рабочем процессе. Чтобы избежать такого исхода следует постоянно обсуждать и утверждать ответственность, обязанности и оплату труда.

№5. Управленческая информационная система не соответствует структуре организации.

В рассмотренном ранее примере причина, по которой безответственный сотрудник остался работать на предприятии состоит в том, что в той фирме нет четких и ясных информационных управленческих систем. Если бы они были, то выявить факт того, что определенный сотрудник не справляется со своими обязанностями было бы достаточно просто. Однако, если на предприятии нет системы сбора и обмена данными, либо она не соответствует существующему строению фирмы, начальство понятия не имеет о показателях производительности своих подчиненных. В такой ситуации организация представляет собой «черный ящик».

Функция соответствующей организационной структуре предприятия информационной системы состоит в определении вклада каждого сотрудника в доходы организации. Чем четче и прозрачнее система, тем чаще менеджеры фирмы страдают бессонницей, думая о том, как ~~увеличить прибыль и снизить траты предприятия.~~

№6. Несогласованность структуры с миссией.

Любое предприятие можно сравнить с катером. Можно сколько угодно отдавать команду «поверни направо», однако пока вы не притормозите и не повернете в нужном направлении, катер продолжит идти просто вперед. Аналогичная ситуация с фирмами.

Допустим, у предприятия появилась новая цель или тактика. Фирма решила выходить на новый торговый рынок, однако столкнулась с проблемой – все находится под контролем человека, который занимается развитием старой торговой арены. Изменит ли в таком случае предприятие свое направление? Вероятнее всего нет. Если вся власть сосредоточена в руках человека, который занимается развитием старого рынка, то несмотря на попытки новатора доказать значимость выхода организации на новую торговую площадку, никаких реформ не последует. В связи с этим, при смене цели или стратегического направления, необходимо заранее подумать о том, как эти изменения повлияют на производственную и организационную структуру предприятия.

№7. Игнорирование рынка.

Промышленные области, в которых монополизирован рынок или же в которых большая доля добавочной стоимости устанавливается на высокотехнологических предприятиях, требующих крупных финансовых вложений, часто возникает проблема структурирования производства вокруг упомянутых фабрик и игнорирования рынка.

На предприятиях с таким строением менеджеры тратят большую часть своего рабочего времени на поиск путей снижения затрат и увеличения объема производства, при этом полностью забывая о рынке. Сокращение затрат и увеличение производительности предприятия – это хорошие стремления, однако проблема ориентированных на заводы систем состоит в игнорировании ими торгового рынка.

Учтите, что двигатель – это не фабрика или инструменты производства, а непосредственно сам рынок. Забыв о последнем и структурировав предприятие вокруг заводов, при изменении рынка вы продолжите производить все ту же продукцию, вероятно даже в больших объемах. Но, если вы структурируете фирму вокруг рынка, который занимает преобладающую роль в управлении, и в какой-то момент на нем произойдут изменения, ваше предприятие будет в состоянии ~~заметить и вовремя адаптироваться под них.~~ Также такая организационная структура предприятия экономически более выгодна.

№8. Замалчивание конфликта, потеря контроля.

В процессе разработки схемы строения предприятия очень важно удостовериться в том, что ее краткосрочную/долгосрочную миссию контролирует грамотный специалист. Большое количество организаций забывают об этой проверке. Рассмотрим ситуацию на наглядном примере:

Все наверняка знают такую распространенную должность, как вице-президент по сбыту и маркетингу. Противоречие данной работы заключается в разной продолжительности ориентирования продаж и маркетинга. Показатель сбыта краткосрочен и определяется на основании объема реализованного в этом месяце товара. Маркетинг же предполагает долгосрочную ориентацию. То есть подразумевает мониторинг изменений рынка и поиск новых путей продвижения продукта, с целью удовлетворить меняющиеся потребности ЦА в долгосрочной перспективе. Вменение в обязанность контролировать оба направления одному человеку ошибочно, так как очевидно, что он сосредоточится на краткосрочных задачах, забыв про долгосрочную перспективу. Практика показывает, что на предприятиях, в которых вице-президент ответственен и за сбыт, и за рекламу, маркетинг служит лишь для поддержки реализации товара. А в стандартном понимании его просто нет.

Корректно сформированная система должна предоставлять возможность довести разногласия до конкретного специалиста, который сможет определить и утвердить направление движения предприятия вместо того, чтобы стараться спрятать конфликт за вице-президентом, что может привести к тому, что структура фактически будет определять ориентир развития.

№9. Структурирование компании без участия людей, которые будут ее внедрять.

Очевидно, что разработать схему строения предприятия лишь с группой руководителей на закрытом собрании намного быстрее и легче, чем если бы в обсуждениях принимала участие большая группа людей, каждый из участников которой имеет собственное мнение и видение ситуации. Однако, если не привлечь к структурированию предприятия служащих, которые впоследствии будут участвовать в процессе внедрения этих разработок, можно столкнуться с непониманием и сопротивлением с их стороны. Люди могут отрицательно отреагировать на внедрение модификаций, поэтому нужно заранее адаптировать их к новой схеме строения.

Вывод – внедрение новой схемы займет значительно меньше времени, если целая группа будет участвовать в ее разработке. В противном случае несмотря на то, что принятие решения руководителями будет быстрым, процесс внедрения займет очень много времени. Также помните, что служащие могут сделать разумные замечания и внести значительный вклад в разрабатываемую схему. Это связано с тем, что сотрудники обладают огромной организационной памятью, а также намного лучше понимают процесс функционирования фирмы.

№ 10. Не давать понять, кто «босс».

При любом ценностном ориентире нам нужно знать, кто главный, за кем будет последнее слово в любом решении. Когда над людьми нет начальника, они начинают вообразать себя им, в коллективе начинается конкуренция, которая приводит к распаду группы. Когда нет руководителя, однако нужно сделать выбор между несколькими вариантами (среди которых нет правильного/неправильного), то есть высказать субъективное мнение по конкретному вопросу, никто не может этого сделать. В таком случае есть два варианта развития событий – либо компания достигнет своей «мертвой точки», либо придет к компромиссу, который никого не устраивает. Кстати, если компромисс оказался провальным решением и не привел к желаемому результату, то привлечь к ответственности за последствия будет некого.

Чтобы достигнуть высоких показателей доходности бизнеса следует не только стараться избегать промахов, но и изучить принципы успешного ведения предпринимательской деятельности

Оптимизация процессов должна производиться объективно. В противном случае можно неосознанно начать настраивать их под персоналии.

Для оптимизации организационной схемы строения необходимо следующее:

- Составить подробное описание существующей системы, указать ее слабые стороны.
- Перечислить наиболее востребованные и популярные на сегодняшний день бизнес-процессы (как основные, так и сопутствующие, указав также все «узкие» места).
- Подробно расписать цели запланированных модернизаций, при этом не пренебрегая главной миссией организации и интересами ее владельцев.
- Разработать схематичный макет новых бизнес-процессов, а затем детально описать каждый уровень структуры. По возможности попробуйте создать модели нескольких вариантов процессов. Это позволит заранее оценить их положительные и отрицательные стороны с учетом ресурсов, находящихся в наличии у фирмы. После чего можно выбрать наиболее рентабельную на сегодняшний день вариацию.

- Проанализировать насколько выбранный вариант соответствует целям и «раскрывает» текущие узкие места. Заранее подумать о возможных в процессе внедрения новой стратегии проблемах.
 - Изучить весь функционал, который подлежит централизации. При этом следует принимать во внимание такие показатели как возможность контроля за их исполнением, потенциал к снижению расходов на амортизацию, а также полностью исключить недостаток ресурсов (включая человеческие).
 - Следует разработать варианты наиболее оптимальной организационной структуры, в целом опираясь на процессы бизнес деятельности организации. Все версии нужно оценивать по следующим пунктам:
 - выгода с точки зрения экономики;
 - соразмерность показателей коммерческому потенциалу и нуждам фирмы;
 - соответствие всем принципам управления;
 - доступна ли свободная передача информации;
 - возможности взаимного контроля, точки которого должны оставаться за границами любых процессов предпринимательской деятельности.
-

**ТВОРИТЕ,
МЕЧТАЙТЕ,
ДЕРЗАЙТЕ
И У ВАС ВСЕ
ПОЛУЧИТСЯ!**
