

Организационная структура предприятия как главный борец с хаосом в бизнес-процессах

На определенном этапе развития бизнеса назревает вопрос о четком распределении задач и ответственности. По мере запуска новых продуктов разрастается и штат компании. Сохранить контроль над командой помогает организационная структура.

- [Организационная структура предприятия — что это](#)
 - [Базовые элементы оргструктуры компании](#)
 - [Принципы и характеристики организационной структуры предприятия](#)
- [Основные виды организационных структур](#)
 - [Линейная](#)
 - [Функциональная](#)
 - [Линейно-функциональная](#)
 - [Дивизиональная](#)
 - [Матричная](#)
- [Как разработать схему оргструктуры](#)
- [Для чего компании нужна организационная структура](#)

Организационная структура определяет состав предприятия и взаимосвязь между структурными элементами

Организационная структура предприятия — что это

Организационная структура предприятия (далее ОСП или оргструктура) — это пакет официальных документов, отражающих иерархию и состав организации, а также функции, права и обязанности ее основных элементов.

По сути, это матрица, которая показывает, как в компании построен процесс функционирования и порядок взаимодействия между различными уровнями управления и подразделениями.

Четкая структура способствует повышению эффективности предприятия. Но для серьезного роста этого мало. На расширение фирмы и запуск новых проектов часто не хватает финансирования.

Базовые элементы оргструктуры компании

При составлении оргструктуры учитывают цели бизнеса и инструменты, необходимые для их достижения. Поэтому уровни управления и процессы в каждой организации могут быть совершенно разные. Однако все ОСП включают несколько базовых составляющих:

- документ, регламентирующий состав и ключевые функции структурных единиц;

- положение о структурных подразделениях, которое более детально описывает протекающие внутри них процессы;
- инструкции, описывающие функции и обязанности каждой должности;
- схема, которая графически отражает, как устроена организация.

Принципы и характеристики организационной структуры предприятия

Классическая модель системы управления **Макса Вебера** выделяет пять принципов, на которых строится организация:

Принцип	Суть
Распределение обязанностей в соответствии со специализацией	Для достижения максимального результата сотрудники должны выполнять задачи, которые соответствуют их квалификации и компетенциям
Четкая иерархичность	Порядок возможен тогда, когда каждый менеджер руководит только своим структурным подразделением или штатом сотрудников, а у работников есть четкое представление, каким распоряжениям подчиняться
Наличие общих стандартов и правил	Сотрудники, занимающие аналогичные должности, должны соблюдать одинаковые для всех правила и выполнять работу в соответствии с общими стандартами
Обезличенность при выполнении должностных обязанностей	Личные качества и симпатии не должны влиять на принятие решений и качество выполнения задач
Защита от произвольных увольнений и возможность роста	Сотрудник, соответствующий критериям занимаемой должности, не может быть уволен без веских оснований. Повышение происходит в соответствии с уровнем квалификации, то есть шансы на карьерный рост выше у наиболее отличившегося сотрудника

К ключевым характеристикам современных оргструктур относят сложность, формализацию и централизацию.

Под сложностью понимают количество элементов в организации. Сложность координации деятельности компании увеличивается пропорционально степени специализации и разделения труда, количеству уровней в ОСП и разрозненности подразделений.

Наивысшая сложность структуры управления характерна для предприятий с широким перечнем узконаправленных видов деятельности и развитой филиальной сетью.

Основные виды организационных структур

В мировой и российской практиках существует всего шесть типов ОСП: линейная (или пирамидальная), функциональная, линейно-функциональная (или линейно-штабная), дивизиональная, матричная, комбинированная.

К комбинированным относятся организационные модели с элементами разных систем управления. Рассмотрим отличительные особенности, плюсы и минусы каждой из них.

Линейная

Самая простая оргструктура, согласно которой все распоряжения спускаются строго сверху вниз по четко обозначенной цепочке.



Линейная оргструктура

Функции управления структурным элементом единолично выполняет непосредственный начальник. Без его участия вышестоящие руководители не вправе ставить задачи работникам, которые находятся у него в подчинении.

Поскольку один руководитель контролирует деятельность всего подразделения, ему приходится сталкиваться с большим потоком информации и принимать множество решений. Обилие большого числа подчиненных с неоднородными функциями осложняет управление, поэтому линейная схема применима только для небольших организаций.

Преимущества и недостатки линейной модели	
+	–
Простота построения и реализации	Концентрация власти в одних руках
Четкая иерархия	Отсутствие выраженной специализации
Высокая скорость принятия решения	Сложность решения многоуровневых задач
Прозрачность системы карьерного роста	Неравномерное распределение нагрузки

Функциональная

Заключается в разделении предприятия на обособленные подразделения в соответствии с выполняемыми функциями.



Функциональная схема

Преимущества и недостатки функциональной модели	
+	–
Высокая степень профессиональной и деловой специализаций	Разрывы в коммуникациях
Понятный порядок подчинения	На первый план вынесены люди, а не организация
Четкое распределение обязанностей и ответственности	Концентрация управления функцией в одних руках
Высокая скорость принятия решений	Малая осведомленность сотрудников о работе смежных подразделений

За редким исключением функциональная модель не применяется на практике в аутентичном виде. Схема более эффективна в сочетании с линейной структурой.

Линейно-функциональная

Представляет собой органичное сочетание линейной и функциональной схем. Часть прав и обязанностей в такой структуре распределяются линейно, но на отдельных уровнях работают функциональные службы, главная задача которых — подготовка по запросу линейных управляющих сведений, необходимых для принятия взвешенных решений.



Линейно-функциональная модель

Такие оргсхемы недостаточно гибкие и плохо адаптируются к изменениям среды, поэтому эффективны только в компаниях, где руководство выполняет однообразные, редко меняющиеся задачи.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной модели

+

Сосредоточенность линейных менеджеров на управлении и контроле выполнения задач

Высокая эффективность и качество выполнения задач

Четкое распределение ответственности

У сотрудников появляется возможность брать на себя важные задачи и специализироваться на узконаправленной деятельности

–

Длинная иерархическая цепь может приводить к путанице в управленческих процессах

Разрывы в коммуникациях

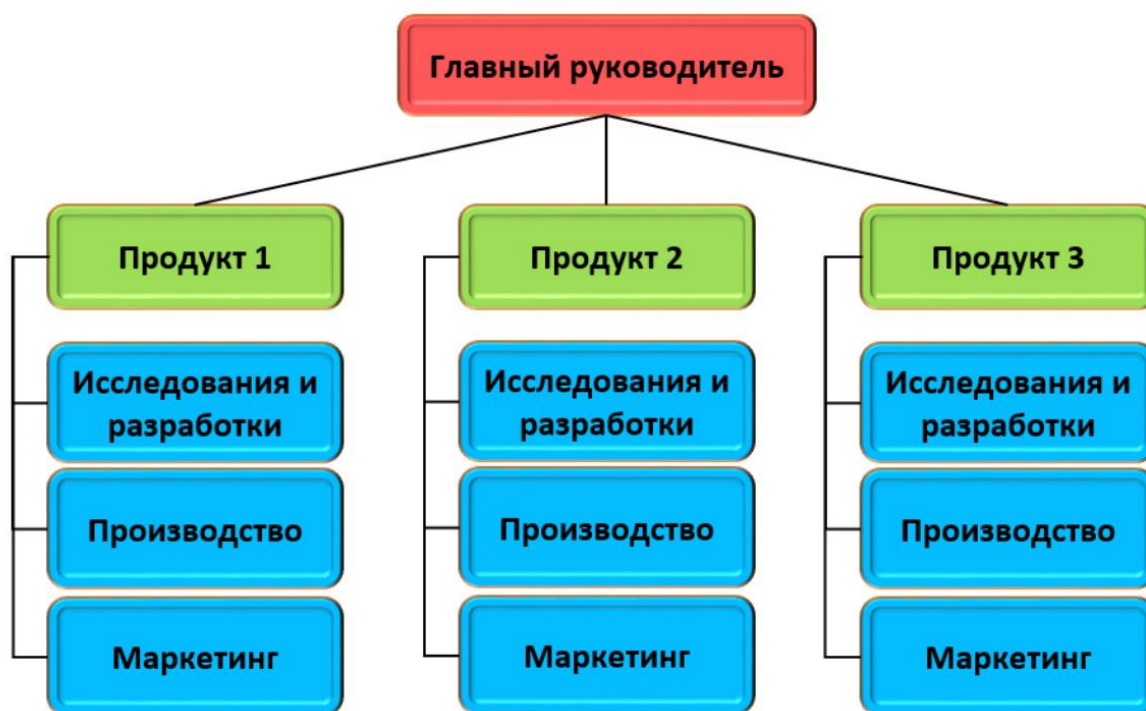
Низкая скорость принятия решений

Отсутствие конкретики в распределении задач

Дивизиональная

Для дивизиональной ОСП характерно разделение на множество структурных единиц. Основой для департаментизации могут быть продукты, рыночные сегменты, географическое положение и другое.

Например, продуктовая модель основана на выделении групп сотрудников вокруг различных продуктов или услуг. И чем их больше, тем больше подразделений.



Дивизиональная (продуктовая) структура

Преимущества и недостатки дивизиональной модели	
+	–
Заккрытие неэффективных подразделений не затрагивает работу других структурных элементов	Разрывы в коммуникациях осложняют принятие единых решений
Высокая самостоятельность лиц, принимающих решения	Низкие темпы развития бизнеса
Быстрое принятие решений	Высокая конкуренция среди дивизионов
Сосредоточенность на конкретных задачах помогает быстро выявлять слабые места и реагировать на проблемы	Неравномерное распределение средств на развитие разных элементов предприятия

Матричная

Самая сложная из практикуемых моделей, которая сочетает в себе преимущества функциональной и дивизиональной схем. Характерна для крупных организаций со своими исследованиями и разработками.

Кроме стандартных функциональных структур, в управлении деятельностью фирмы участвуют кураторы отдельных проектов (иногда привлеченные извне). Отсюда вытекает одна из главных отличительных особенностей такой системы — у исполнителей может быть сразу несколько руководителей одного звена. Например, начальник отдела и руководитель проекта.



Матричная структура

Преимущества и недостатки матричной модели	
+	–
Несмотря на то что функция принятия ключевых решений сосредоточена в руках функционального руководителя, проектный менеджер может влиять на ситуацию для достижения наилучшего результата	Необходимость дообучения сотрудников для реализации новых проектов
Высокая степень коммуникаций между вертикальными и горизонтальными элементами позволяет быстро адаптироваться к изменениям	Подчинение нескольким руководителям может приводить к несогласованности задач
Четкое распределение ответственности	Постоянная борьба среди структурных элементов за ресурсы и финансирование
Самостоятельность отдельных подразделений способствует высоким темпам развития	

Как разработать схему оргструктуры

Алексей Сергеевич решил навести порядок в своей дизайнерской студии, ведь неслаженность действий приводит к нарушению сроков по заказам. Для фирмы такого плана нет ничего хуже, чем негативные отзывы, и ничего лучше, чем довольные клиенты, которые рекомендуют студию своим знакомым.

Чтобы визуализировать схему управления в конкретной организации нужно проделать немалую работу:

- **Определить цель создания ОСП**

Это подготовительный этап, на котором главный руководитель предприятия должен определить, каким целям отвечает документ. На какие вопросы должна отвечать схема? Кто является основным пользователем? Потребуется ли более детальная проработка структуры для отдельных подразделений?

В нашем случае основная цель разработки модели управления студией — дать четкое понимание, кто кому подчиняется и за что несет ответственность. То есть основными пользователями выступает персонал студии.

- **Собрать информацию**

Это самый важный этап при создании оргструктуры. Он заключается в проведении опроса среди сотрудников о том, какие функции они выполняют, по какому распоряжению, перед кем отчитываются о проделанной работе. Скорее всего, собранные сведения о существующих процессах не позволят разработать четкую схему без каких-либо изменений, но послужат хорошей основой.

- **Отрисовать схему**

При этом нужно учитывать специфику деятельности компании, количество и виды товаров и услуг, а также данные, собранные на предыдущем этапе.

- **Определиться с функциями управляющих**

У менеджеров всех уровней должно быть понимание, какие решения они вправе принимать самостоятельно, а в каких ситуациях необходимо обращаться к вышестоящему руководителю.

- **Разработать должностные инструкции**

Для этого пригодится обратная связь от сотрудников, собранная на втором этапе.

Далее потребуется довести информацию до всего персонала предприятия и внедрить модель в жизнь. Алексей Сергеевич заранее настраивается на долгие терпеливые беседы с подчиненными, ведь людям бывает сложно перестраивать свою работу.

Во время подготовки оргструктуры стало очевидно, что некоторым сотрудникам потребуется обучение, а на некоторые должности придется нанять новых специалистов, потому что компетенций нынешних недостаточно для целей фирмы.

Кроме того, Алексей Сергеевич решил пересмотреть порядок работы по организации доставки. При детальном рассмотрении оказалось, что организация своего автопарка в перспективе может быть дешевле, чем аренда авто с водителями из другой фирмы. Тем более что у Совкомбанка есть выгодное предложение по лизингу.

Вашей компании нужна спецтехника или автобус? А может, вы частное лицо и хотите выгодно оформить авто в лизинг? Воспользуйтесь лизинговыми программами от Совкомбанка: наши специалисты помогут подобрать выгодное предложение на рынке и получить льготы по программам государственного субсидирования.

Чтобы созданная модель была эффективной, должны быть соблюдены несколько важных моментов:

- гибкий порядок принятия решений с учетом иерархии;
- максимально короткие цепочки передачи управленческих решений;
- стандартизация, единообразие и цикличность внутренних процессов.

Для чего компании нужна организационная структура

Главная цель ОСП — повышение эффективности организации за счет отладки бизнес-процессов, распределения полномочий и ответственности между различными уровнями управления, а также конкретизации обязанностей сотрудников.

Оргструктура дает четкое представление, кто принимает решения и несет ответственность за выполнение тех или иных задач на предприятии

Неформальная структура образуется на этапе создания любой организации, но она постепенно перестает отвечать потребностям компании по мере ее роста и развития. Вместе с изменениями, которые происходят в управлении и бизнес-процессах на предприятии, оргструктура также должна эволюционировать и приобретать более точные очертания.

Четкая система управления полезна как для предприятия в целом, так и для его отдельных сотрудников: начальников и подчиненных.

Польза для руководителей	Польза для рядовых сотрудников
Четкое распределение ответственности	Возможность быстро ознакомиться с порядком взаимодействия внутри компании, разобраться, к кому и по каким вопросам обращаться
Перераспределение нагрузки в соответствии с количеством сотрудников и выполняемыми функциями	Понимание своей роли в протекающих бизнес-процессах, важности проделанной работы
Формирование четкого представления о необходимых компетенциях персонала — это необходимо при найме новых работников	Информированность о перспективах горизонтального и вертикального карьерного роста

Оргструктура формализует порядок распределения ответственности и полномочий внутри организации, позволяет избежать противоречий в работе руководителей, дублирования функций и задач. Она служит связующим звеном между сотрудниками и имеет большое значение для всех членов команды.

Источник: https://journal.sovcombank.ru/biznesu/organizatsionnaya-struktura-predpriyatiya-kak-glavnii-borets-s-haosom-v-biznes-protsessah#h_717704274391671526546150

© Совкомблог