

УДК 658.5

Диагностика организационной структуры предприятия

Жданкин Н.А.,д-р техн. наук, академик РАЕН, профессор НИТУ «МИСиС»;
президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ», г. Москва

В статье рассматривается основной алгоритм построения эффективной организационной структуры предприятия или компании, приводятся базовые правила, которым необходимо следовать при проведении соответствующих изменений. Автор также анализирует проблемы, сигнализирующие о назревшей необходимости проведения преобразований, которые руководителю необходимо своевременно уловить и правильно диагностировать.

Ключевые слова: организационная структура, уровень эффективности, бизнес-процессы

Как понять до появления финансовых признаков ухудшения ситуации, что пришло время менять организационную структуру предприятия или организации? Как увидеть и услышать те сигналы, как уловить те симптомы, которые будет подавать неэффективная организационная структура, сигнализируя о своих «болезнях»?

Задача руководителя — уловить поступающие сигналы, правильно идентифицировать их и связать с неэффективной организационной структурой как главной причиной их возникновения.

Основными причинами, которые побуждают руководителя заняться радикальными изменениями существующей структуры компании, являются:

- *низкий уровень эффективности функционирования предприятия* — компания «теряет» обороты, явно недо-

рабатывает до нужного уровня рентабельности, часто попадает в проблемы, испытывает трудности в полноценном прохождении информации «сверху вниз» и «снизу вверх»;

- *отставание от требований рынка* — стало недостаточно того, что было вчера: необходимо расширение ассортимента продукции, внедрение новых товарных групп, применение новых технологий, увеличение доли присутствия на рынке, оптимизация расходов, чего в рамках действующей структуры добиться невозможно;

- *подготовка серьезных изменений в деятельности компании*, связанных с новой стратегией развития, когда вначале готовится структура, а уже после этого происходят кардинальные изменения, таким образом, компания оказывается наиболее подготовленной к ним;

- *рост текучести кадров и неудовлетворенность персонала* условиями труда, что очень часто объясняется проблемами структурирования организации;

■ *мнение клиентов* об их опыте взаимодействия с компанией, когда выявляются явные «провальные» моменты в организации работы клиентской службы и т. д.

Таких причин может быть значительно больше. Задача руководителя — уловить эти сигналы, правильно идентифицировать их и связать с неэффективной организационной структурой как с глубинной причиной их возникновения.

Несовершенства организационной структуры и бизнес-процессов можно выявить и напрямую, без опроса клиентов, диагностировав их собственными силами или воспользовавшись услугами внешних экспертов-консультантов. Наглядный результат достигается в результате оценки эффективности существующих структур предприятия и определения наиболее проблемных из них с помощью карты, приведенной на рисунке 1.

В ходе такой диагностики директор предприятия совместно с топ-менеджерами и ключевыми специалистами (возможно при участии консультантов) проводят оценку эффективности отдельных структур предприятия. Специалисты, участвующие в данном мероприятии, выставляют свои экспертные оценки конкретным структурам предприятия, оценивая их состояние по 10-балльной шкале. На основе этих оценок выводится средняя оценка по каждой структуре, которая заносится в итоговую карту (рис. 1), где строится общий профиль оценок существующих структур. Например, если эффективность информационной структуры (технологии прохождения и анализа информации) оценивается менеджерами на 60 %, то ставится оценка «6», а если эффективность целевой и задачной структуры оценивается только на 40 %, то ставится оценка «4» и т. д.



Рис. 1. Карта оценки эффективности структур на предприятии

Таким образом, строится профиль оценок эффективности различных структур предприятия. Применяя ABC-анализ, видим, что на данном предприятии проблемными структурами являются:

1. Организационная структура.
2. Структура функций управления в компании.
3. Целевая и задачная структура.

Эти структуры набрали по 10-балльной шкале наименьшие оценки. Очевидно, что они — самые проблемные в данной организации. Именно разработка предложений по оптимизации данных структур и должна быть положена в основу развития предприятия.

Поскольку нас интересует организационная структура, углубляемся в ее анализ и детально выясняем достоинства и, главным образом, недостатки существующей структуры. При этом всегда надо помнить, что структура предназначена и для руководителя, чтобы ему было удобно управлять компанией, и

для сотрудников, которым должно было удобно выполнять свои служебные функции.

Это означает, что эффективная организационная структура — это улица с двухсторонним движением. Поэтому далее мы проводим расширенное анкетирование всего управляющего (менеджерского) персонала, выясняя у него достоинства и недостатки существующей структуры, используя карту, показанную в табл. 1. Здесь же приведен сокращенный пример анализа организационной структуры одного из небольших подмосковных предприятий. Как видим, мы не просто выявляем «плюсы» и «минусы» структуры, но ранжируем их, определяя приоритет тех или иных параметров.

В данном примере, очень характерном для небольших организаций, показана первая стадия развития предприятия по Л. Грейнеру (табл. 1). Фактически это симптомы кризиса первоначального лидерства, когда

Таблица 1

Карта оценки организационной структуры на основе полярного и ранжированного подходов (пример из практики)

Достоинства оргструктуры, или ее «плюсы»	Ранг	Недостатки оргструктуры, или ее «минусы»	Ранг
Компактная и достаточно понятная оргструктура. Возможность взаимозаменяемости специалистов. Минимальный состав отделов и руководителей. Наличие энтузиастов и квалифицированных специалистов.	1	Работники одного отдела не знают, какую информацию им должен дать другой отдел. Отсутствие стратегических целей у предприятия. Сложная бюрократическая цепочка при решении важных вопросов.	1
Сплоченный коллектив (отсутствие текучести кадров). Квалификация персонала позволяет иметь «сжатую» оргструктуру предприятия. Нет простоев производства.	2	Недостаточно четкие взаимосвязи между подразделениями. Фактически выполняемые обязанности не соответствуют должностной инструкции. Отсутствие обратной связи между подразделениями.	2
Нет большого количества заместителей, четко знаешь к кому обратиться за решением вопроса. Структура позволяет в целом достигать намеченных целей. Нет лишних людей в отделах. Нет излишней раздутости штатов. Любой срочный вопрос можно обсудить и решить на уровне генерального директора. Оргструктура позволяет успешно развиваться компании на протяжении 15 лет и т.д.	3	Отсутствие постановки задач подразделениям и сотрудникам. Недостаток полномочий у отделов для самостоятельного решения вопросов. Структура не соответствует положениям о подразделениях и их задачам. Фактическое отсутствие группы маркетинга. Отсутствие сплачивающей идеи или стратегии. Слабая мотивация персонала. Невозможность нововведений и т.д.	3

на первый план выходят личные отношения. Но приходит момент, и они уже не срабатывают. Появляются проблемы взаимодействия между подразделениями, что требует ужесточения положений об их функционировании, более четкого формирования должностных инструкций, расширения прав в соответствии с возложенными обязанностями и т. д.

Таким образом, имеющаяся организационная структура данной компании сильна, прежде всего, творческим или неформализованным подходом к решению текущих задач в процессе управления предприятием. В то же время, детальный анализ видов работ, проведенный в процессе анализа структуры, выявляет явные пробелы в целых направлениях работ, необходимых предприятию. Так, явно выпали из круга задач топ-менеджеров такие важные работы, как:

- планирование деятельности, в т. ч. стратегическое;
- маркетинговые проработки, в т. ч. маркетинговая стратегия;
- мотивация и стимулирование персонала;
- разработка новых видов продукции и услуг;
- вопросы эффективности управления и т. п.

Достоинства имеющейся на предприятии организационной структуры заключаются в ее несложности, нацеленности на необходимые результаты и реактивности персонала на возникающие нежелательные ситуации. Разносторонняя практическая квалификация специалистов и руководителей, их взаимозаменяемость позволяют в целом успешно выполнять текущие задачи и «решать нерешаемые проблемы». Отсутствие текучести персонала свидетельствует о наличии на предприятии определенных «якорей», которые не мотивируют работников на «свободное плавание».

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура управления — это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Основные задачи, которые должна решать организационная структура:

- управление организацией,
- ориентация в организации,
- анализ деятельности с точки зрения функций и результатов,
- планирование заполнения предприятия персоналом,
- координация.

Организационная модель — это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и т. п.).»

Последняя редко встречающаяся модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае если число потребителей значительно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

Недостатками имеющейся организационной структуры являются, во-первых, недостаточное взаимодействие, процедурно неотработанные взаимосвязи между подразделениями и отдельными должностями (хотя некоторые из них имеют чрезмерную усложненность). Во-вторых, отсутствие стратегии развития предприятия и внесения необходимых уточнений и изменений в организационную структуру.

Главные опасности в процессе совершенствования организационной структуры предприятия состоят в следующем:

Надо помнить, что организационная структура предназначена и для руководителя, чтобы ему было удобно управлять компанией, и для сотрудников, которым должно было бы удобно выполнять свои служебные функции.

1) Организационная структура базируется на определенном балансе между человеческим фактором и регламентацией деятельности при доминировании первого фактора. Совершенствование организационной структуры в направлении ее регламентации (организационной бюрократизации) может привести к потере ее гибкости, реактивности и в этом смысле организационной мобильности. В то же время, какой-то минимум регламентации, очерчивающий границы, задачи, полномочия и ответственность подразделений, необходим.

2) Следует придерживаться тактики выверенного введения новых должностей, создания подразделений, что потребует в процессе развития предприятия и его организационной структуры. При подборе персонала следует делать акцент на главной черте корпоративной культуры компании — наличия разно-

сторонней практической компетенции специалистов и руководителей, их коммуникабельности и творческом подходе к решению возникающих проблем.

Оптимизация организационной структуры

Как оптимизировать существующую организационную структуру? На что обращать внимание в процессе оптимизации? Вот главные вопросы, на которые руководитель должен получить ответы. Структура должна отвечать требованиям компании, так как ее задачами являются повышение эффективности управления, ускорение сроков принятия решений, увеличение степени контроля и, как следствие, снижение количества ошибок в работе, уменьшение холостых действий, повышение КПД управления и т. д.

Изменение структуры компании — не разовое мероприятие, не единичное действие, совершаемое однажды и навсегда. Мы имеем дело с постоянным изменением структуры компании в процессе ее роста. Известен цикл совершенствования организационной структуры, равный ориентировочно 3–5 годам, который, в свою очередь, напрямую зависит от графика перемен в компании. Перестройка организационной структуры должна протекать в строгом соответствии со стратегией развития и включать конкретные изменения, помогающие решать новые стратегические задачи.

Вернемся к нашему примеру. Проанализировав структуру, выявляем ее «болезни» и ищем методы их «лечения», также используя мнения и предложения персонала (табл. 2).

При этом следует выделить три главных направления в совершенствовании организационной структуры предприятия:

1. Развитие организационной структуры в соответствии со стратегией развития предприятия.

2. Внесение необходимых изменений в организационную структуру —

новые должности и новые подразделения. В новой организационной структуре должны быть представлены подразделения и должности, выполняющие «выпавшие» функции:

- Группа планирования.
- Группа маркетинга.
- Участок опытного производства.
- Группа мотивации и стимулирования персонала.
- Группа контроля (менеджмента) качества продукции и управления.

3. «Лечение» имеющихся основных и других организационных «болезней». Это, прежде всего, вопросы взаимодействия между подразделениями и отдельными должностями, вопросы согласования и вопросы делегирования полномочий.

Новая организационная структура

В ходе реализации проекта была предложена новая организационная структура компании, приведенная на рис. 2, где серым цветом выделены новые подразделения.

Как видим, предложенные инновации в организационной структуре позволяют устранить отмеченные выше ее недостатки, устранить проблемные моменты в работе компании, дополняя «выпавшие» функции и давая импульс для эффективной работы.

Возможно, кто-то не увидел в данной схеме революционных изменений. Однако лучшее — враг хорошего. При осуществлении преобразований необходимо помнить золотое правило практикующих врачей: «Не навреди!». Делай так, чтобы не стало хуже.

В компании, которую мы привели в качестве примера, существовала вполне работоспособная организационная структура, кардинально менять которую не было никакой необходимости. Поэтому нововведения ограничились созданием пяти новых подразделений, которые были крайне необходимы компании для решения важнейших задач:

группы планирования, которая будет нацелена, прежде всего, на разработку эффективной стратегии развития компании;

Таблица 2

Карта диагностики организационной структуры

Наименование «болезни» ОСУ	Симптомы	Меры «лечения»
Болезнь № 1 — плохое, слабое, недостаточное взаимодействие между подразделениями	Слабое взаимодействие при решении задач; конфликты «перетягивания»; загрузка руководителей простыми задачами; лишние согласования; пользователь не получает необходимую ему информацию.	Введение продуктивных технологий согласования; формализация отношений (в т. ч. частичная) между подразделениями; работать над улучшением взаимосвязей.
Болезнь № 2 — несоответствие в должностных полномочиях между задачами, обязанностями и правами	Не хватает реальных прав для оперативного решения задач; большой объем задач не обеспечен необходимыми ресурсами; невозможность оценки качества труда работника.	Регламентация прав для решения тех или иных вопросов; возможность решать вопросы ресурсов и стимулирования; предоставить необходимые права.
Болезнь № 3 — «бесхозные» задачи и функции	Вопросы не решаются; передача ряда задач и их непонимание; приходится искать ответы на вопросы «Кто? Что? Когда?».	Создание подразделения по решению данных задач; реальные приказы, соответствующие ресурсам, стимулирование персонала и т. д.
Болезнь № 4 — заорганизованность управления	Наличие большого количества бумаг, имеющих приказной характер; неудачные формы учета, дублиаж, отсутствие единой формы.	Уменьшение количества документов, имеющих приказной характер.

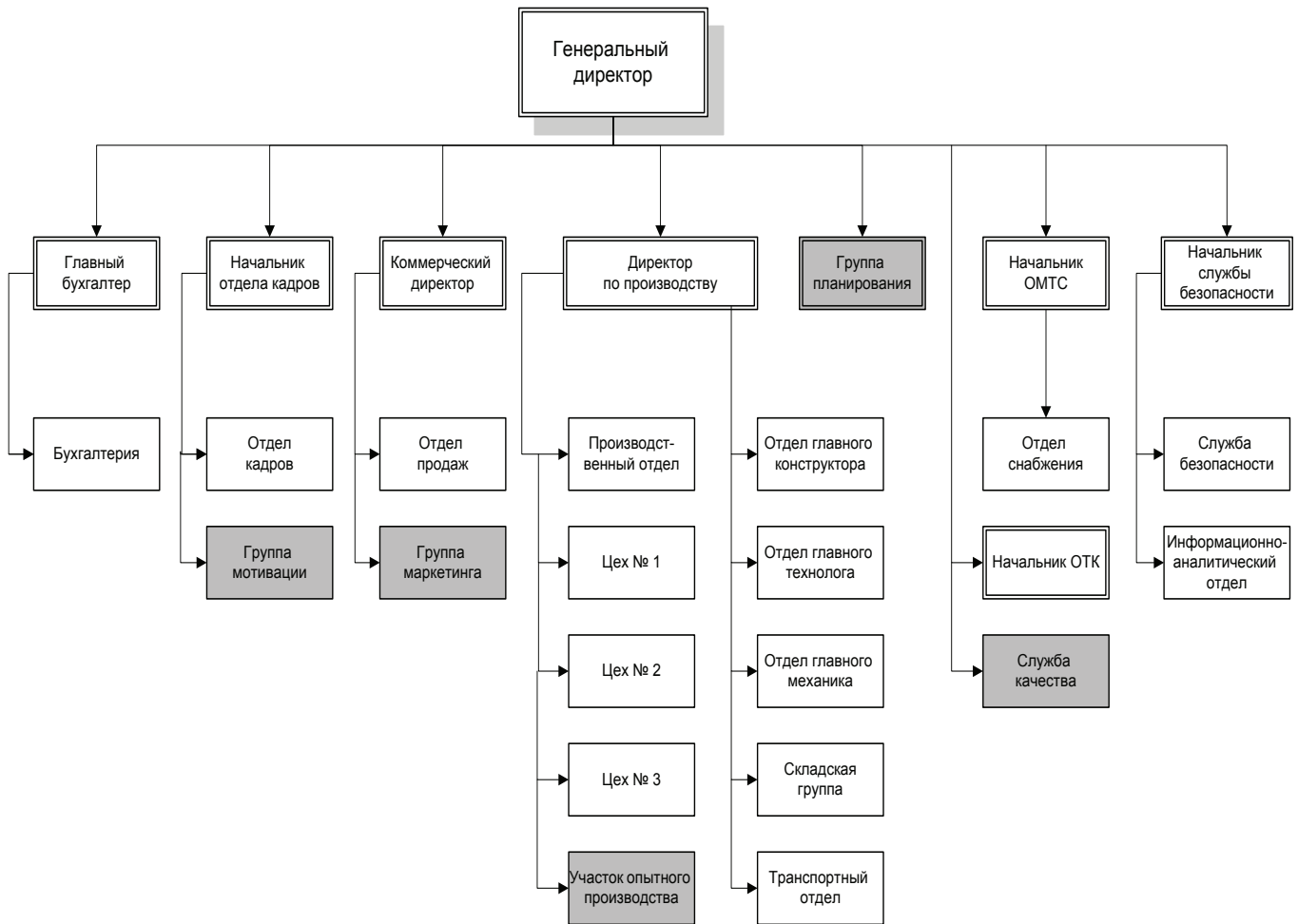


Рис. 2. Предложенный вариант оптимизации оргструктуры.

группы маркетинга, которая будет осуществлять мониторинг удовлетворенности потребителей производимой продукцией, а также отслеживать предпочтения потребителей для создания нового ассортиментного ряда и новых видов товаров;

группы мотивации персонала, которая будет измерять и оценивать мотивацию персонала, а также формировать на этой базе эффективную систему его стимулирования;

службы качества, которая будет выполнять задачи СМК.

Более того, благодаря созданию этих подразделений для компании открылись совершенно новые направле-

ния работы, а также стало возможным решить ряд важнейших проблем в развитии компании, что поможет ей занять лидирующие позиции на рынке.

Для каждого предприятия или компании список проблемных моментов и «болезней» организационной структуры строго индивидуален, и поэтому требуется индивидуальный подход и кропотливая работа для их диагностирования, идентификации и устранения. В этом деле нет и не может быть универсальных рецептов, использование которых могло бы дать положительный эффект в любых ситуациях.