

УДК 658.562(100)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ. КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.

В.Н. Тренев

««Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо»»
Р. Акоффа.

1 Введение

Для большинства российских предприятий всё более насущными становятся вопросы: «Что нужно изменить в системе управления? Как приблизить организационную структуру предприятия к форме, адекватной требованиям времени? Каким требованиям должна удовлетворять структура организации? Как «развернуть» предприятие к рынку?»

На все поставленные вопросы, безусловно, нет однозначных ответов. Опираясь на элементарный здравый смысл и мировой опыт, скажем, что не существует не только единой унифицированной организационной структуры, пригодной для всех организаций, но даже и оптимальной для конкретного предприятия (в разные моменты времени, с изменением внешней ситуации должна меняться и структура организации). Однако, можно выработать ряд типовых мероприятий для упорядочения организационной структуры и, как следствие, повышения эффективности работы предприятия в целом.

Итак, перед нами стоит задача разработки системы управления предприятием, направленной на максимально эффективное достижение сформулированных целей и поставленных задач. Рассмотрим пошаговую процедуру создания новой организационной структуры предприятия.

2 Диагностика существующего состояния

Оценку сложившейся на сегодня структуры управления лучше проводить в рамках комплексной диагностики состояния предприятия, включающей, кроме того, оценку финансово-экономического состояния, проблемы и направления развития управленческой команды, маркетинговую ориентацию предприятия и пр.

В каких случаях нужно менять систему управления? Ответ прост - когда сложившаяся организационная структура и функции, выполняемые подразделениями, перестали соответствовать решаемым организацией задачам и недостаточны для решения перспективных задач.

Как правило, на большинстве российских предприятий сложилась именно такая ситуация - структура управления стала постепенно отставать от требований времени (неадекватна текущей ситуации и происходящим изменениям).

Основные типовые недостатки организационной структуры (присущие более чем 70% предприятий):

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях (как минимум - Генеральный директор) и, как следствие, их перегрузка (возможность выполнять свои функциональные обязанности);
- наличие множества заместителей Генерального директора и Директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- отсутствует информационная поддержка деятельности предприятия (отдел АСУП вроде бы работает, но не на нужды конкретного пользователя; максимум что обслуживается - бухгалтерия), в частности, коммерческой и финансовой деятельности;
- разные аспекты единой службы работы с персоналом либо отсутствуют вообще, либо разнесены по функциональным подразделениям с различными уровнями подчиненности (отдел кадров, отдел работы с персоналом и отдел организации труда и заработной платы);
- отсутствуют или присутствуют формально жизненно необходимые финансово-экономические подразделения и реальный человек, несущий полную ответственность за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- отсутствует служба управления изменениями, именно которая определяет, в конкретный момент времени, ориентацию организации на требования внешней среды.

Все вышеперечисленные факторы приводят к следующей неудовлетворительной ситуации - большая часть задач, в том числе задач развития, не решается в связи с тем, что либо ответственного лица нет вообще, либо таких лиц слишком много.

На некоторых предприятиях (причём даже с численностью свыше 500 человек) структура вообще не формализована и не оформлена. Она, возможно, существует в голове у Руководителя, но для большинства сотрудников (и не только низшего звена) остаются не прозрачными процедуры и процессы принятия решений. Желательно провести также коллективное совещание высшего управленческого звена предприятия для структуризации основных «разрывов» в организационной структуре (пример 1).

Для достаточно подготовленных предприятий рекомендуется начинать реформирование организационной структуры с формализации бизнес-процессов.

Пример 1. Основные разрывы в организационной структуре предприятия.

“Разрыв”	Возможные позитивные моменты	Возможные негативные моменты	Организационные пути решения проблемы.
<p>Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого частично пересекаются, а некоторые функции не выполняются.</p>	<p>1. Такое положение возможно и будет адекватно в случае разграничения иерархического, функционального и проектного подчинения 2. Возможна оперативная взаимозаменяемость</p>	<p>1. Исполнитель может не понимать, чьи решения необходимо исполнять; 2. Уход от ответственности за принятые решения 3. Часть руководителей перегружена и наоборот. 4. Несвоевременность решения вопросов</p>	<p>1. Ввести должности Директоров по направлениям, отвечающим за деятельность направления в целом (в комплексе). 2. Провести работу по фиксации диапазонов ответственности. 3. Принять “Правила поведения работников на фирме” (или “Правила внутреннего делового (трудового) распорядка”). 4. Закрепить за каждым непосредственного руководителя (на каждого руководителя не более 7-8 подчиненных). 5. Разработать “Положение о системе управления предприятием в структуре регулярного менеджмента”, регламентирующее иерархическое, функциональное и проектное подчинение. 6. Ввести новую оргструктуру и штатное расписание в действие. 7. Определить систему мотивации персонала.</p>
<p>Отсутствует утвержденная стратегия фирмы.</p>	<p>1. Генеральный директор активно участвует в формировании стратегии 2. Пригласили консультантов по управлению.</p>	<p>1. Отсутствие стратегических планов; 2. Возможные неадекватные внешней среде структурные сдвиги; 3. Потеря управляемости на фирме; 4. Неясные перспективы.</p>	<p>1. Создать Центр активного развития (подчинив его напрямую Генеральному директору), основная задача которого - организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям. 2. Передать данной службе значительные полномочия. 3. Провести совместное коллективное совещание руководителей предприятия с консультантами по управлению для выработки основных направлений развития.</p>
<p>Отсутствие отдела маркетинга на предприятии</p>	<p>1. Функция маркетинга могут выполняться всеми заинтересованными лицами без излишних согласований 2. “Оперативная состыковка” ценовой политики</p>	<p>1. Функции маркетинга в данном случае не могут выполняться полноценно 2. Отсутствие альтернативы в поставщиках приводит к завышению цен на сырье 3. Сбыт диктует куда идти предприятию, а не маркетинг 4. Нет развития 5. Минимальное внимание уделяется ориентации на Клиента 6. Недостаточная реклама</p>	<p>1. Отдел маркетинга должен быть отдельным подразделением с подчинением: а) Генеральному директору; б) Исполнительному директору; в) Коммерческому директору. 2. Четко прописать основные функции отдела маркетинга и горизонтальные взаимодействия. 3. Позиционирование предприятия во внешней среде передать отделу маркетинга.</p>

<p><i>Наличие собственного направления капитального строительства.</i></p>	<p><i>1. Доступность строительных мощностей в любой момент</i></p>	<p><i>1. Минимальное стремление направления к зарабатыванию денег для предприятия 2. Мощности превышают собственные потребности 3. Не используется накопленный потенциал</i></p>	<p><i>1. Выделить данное подразделение на первом этапе в Центр финансовой ответственности, а затем в юридическое лицо. 2. Ориентировать структуру на работу в регионе. 3. Интегрировать данное подразделение в качестве отдела в структуру службы Технического директора значительно сократить. 4. Оставить за данным отделом функции эксплуатации зданий и сооружений, передав остальные на субподряд.</i></p>
--	--	--	---

3 Формулировка требований к системе управления

После детального анализа существующей структуры, выявления её сильных и слабых сторон, Руководителю предприятия необходимо определить базовые принципы, в соответствие с которыми будет происходить реорганизация структуры. Один из возможных вариантов таких принципов представлен ниже:

- адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии организации;
- число “замкнутых связей” на каждого руководителя не должно превышать 6-7;
- восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющих структур для решения возникающих проблем;
- способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации;
- жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений;
- соблюдение принципа делегирования полномочий, при которой каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;
- соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;
- разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами организации.

4 Основные направления реорганизации системы управления предприятием

В части реорганизации существующей структуры управления почти любого промышленного предприятия можно предложить следующие достаточно типовые рекомендации:

- вывод предприятия из зоны ближнего банкротства требует активного участия в управлении Генерального директора, что возможно только в случае снижения числа замкнутых на него связей;

- для управления оперативной деятельностью, обеспечения производства и реализации задач технического развития фирмы необходимо более четкое разделение функций Директора по производству и Главного инженера;
- характер деятельности фирмы, необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности, коммерческой службы. Это достигается за счет организации службы по региональному и продуктовому принципу, передаче руководителям службы и продуктовым групп определенным полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок;
- слабая ориентация на конечного потребителя продукции диктует необходимость создания отдела маркетинга на предприятии и передачи ему функций совершенствования ассортимента;
- для обеспечения эффективного функционирования фирмы необходимо четкое разделение функций финансовой службы и бухгалтерии;
- обеспечение разработки новых направлений деятельности предприятия требует создания службы управления изменениями (основная задача которой - организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям);
- для занятия перспективных рыночных ниш необходимо переориентировать службу управления качеством на конечного потребителя;
- избыток персонала и, в то же время, недостаток квалифицированных кадров диктуют необходимость создания полноценной службы работы с персоналом под началом Директора по персоналу, особенно в части мотивации и аттестации персонала, а также поиска и подготовки высококвалифицированных кадров;
- передать транспортный отдел в ведение Коммерческого директора, так как он обеспечивает, в основном, деятельность отделов снабжения и сбыта;
- ввести должность Директора-администратора с передачей ему всех вспомогательных и обслуживающих подразделений (в том числе непромышленной сферы);
- в связи с ужесточением конкуренции необходим рациональный подход к анализу деятельности предприятия и планированию собственной деятельности на перспективу, что возможно организационно обеспечить введением трех отделов (финансового планирования, акционирования и вексельного обращения, экономического) с подчинением их Финансовому директору.

Один из возможных вариантов оргструктуры для среднего промышленного предприятия (с оборотом около 100 млн. руб. в год) приведен на рис. 1.

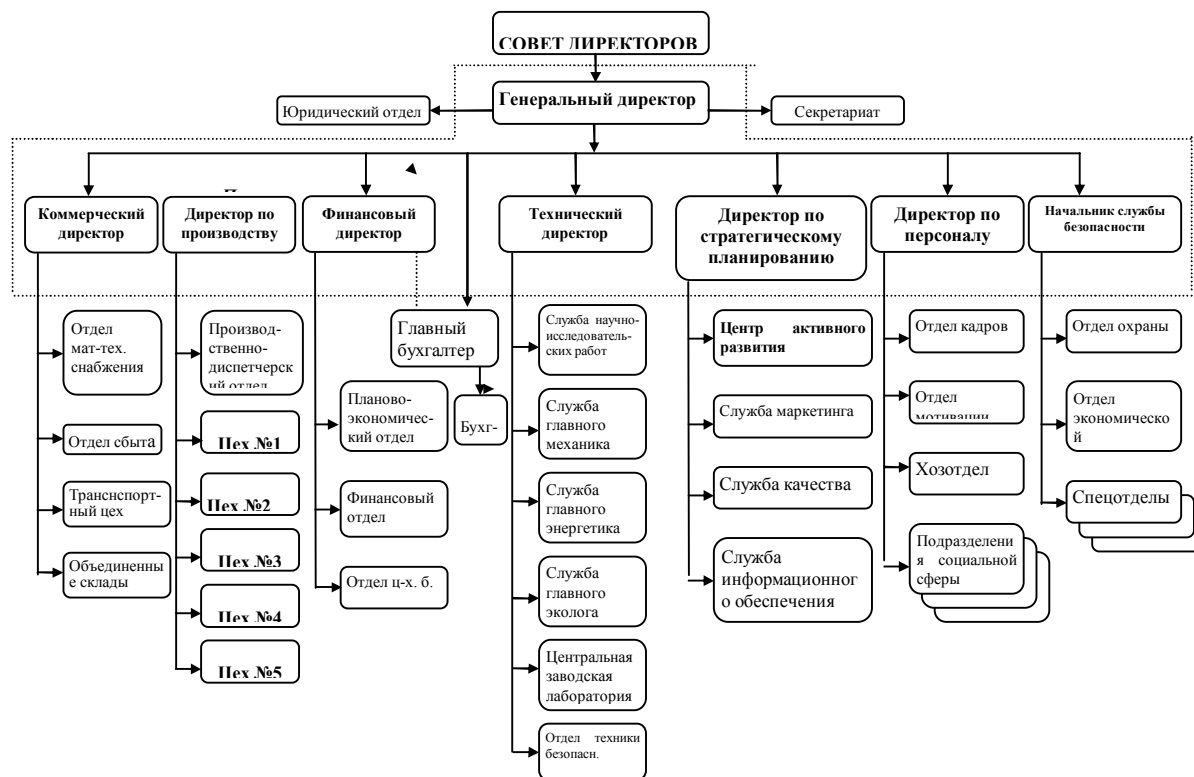


Рис. 1. Проект типовой организационной структуры промышленного предприятия

Для придания гибкости организационной структуре и руководствуясь соображениями экономической целесообразности возможно вынесение (частично) за пределы фирмы ряда задач, требующих больших затрат и высококвалифицированных кадров:

- маркетинговые исследования;
- трастовое управление временно свободными ресурсами;
- мероприятия по налоговому планированию;
- управление имуществом;
- минимизация затрат по коммунальным платежам (в том числе, переход на мини-энергетику);
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.

Решение этих задач для предприятия можно осуществлять на субподрядной основе

5 Диапазоны ответственности в новой организационной структуре

В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закреплённом диапазоне ответственности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат.

Пример 2: Диапазоны ответственности Коммерческого директора:

- 1. Организация продаж, поставок, покупок.*
- 2. Ведение переговоров с покупателями и поставщиками.*
- 3. Заключение договоров с покупателями и поставщиками.*
- 4. Принятие решений по текущим вопросам коммерческой деятельности, по ценам, срокам и объемам продаж, скидкам за увеличение объемов продаж, выдаче продукции по платежным поручениям, приему продукции на реализацию и т.п.*
- 5. Подготовка прогнозов и текущее планирование продаж, поставок и покупок по заказу отдела финансового планирования.*
- 6. Исследование требований потребителей к качеству производимой продукции.*
- 7. Разработка принципов и организация исследования рынков и конкурентов.*
- 8. Организация сбора и анализа информации по покупателям и поставщикам.*
- 9. Формирование требований к информационному обеспечению и организации хранения коммерческой информации.*
- 10. Участие в ярмарках, выставках.*
- 11. Организация регулярной отчетности о выполнении плана продаж, поставок и покупок.*
- 12. Предложения по реорганизации структуры коммерческой службы.*
- 13. Организация, координация и контроль деятельности подчиненных.*
- 14. Отбор работников и оценка результатов деятельности подчиненных. Повышение их профессионального уровня.*

После того как диапазоны ответственности сформированы, прорабатываются “горизонтальные” взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления.

“Горизонтальные” взаимодействия - это деловые отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. “Горизонтальные” связи формируются между должностями разных структурных подразделений фирмы. Деловые отношения внутри одного структурного подразделения, а также отношения сотрудников со своими руководителями определяются

отношениями подчиненности и регулируются правилами взаимодействия руководителя и сотрудника.

Пример 3: Матрица “горизонтальных” взаимодействий (основные вопросы):

Должность	Директор по стратегическому планированию	Финансовый директор	Технический директор	Директор по персоналу
Коммерческий директор	<p>1. Реорганизация организационной структуры в изменяющихся рыночных условиях;</p> <p>2. Формирования перспективного ассортимента профиля продукции;</p> <p>3. Реализации договорных отношений с покупателями и поставщиками в рамках «цепочек»;</p> <p>4. Сертификация качества.</p>	<p>1. Формирования диапазонов цен, объемов продаж, скидок за увеличение объемов продаж;</p> <p>2. формирования диапазонов цен, объемов закупок сырья и материалов для обеспечения бесперебойной работы производства;</p> <p>3. выдачи продукции на реализацию;</p> <p>4. разработки финансового плана;</p> <p>5. планирования потоков поступлений и платежей;</p> <p>6. формирования перспективного ассортимента профиля продукции;</p> <p>7. исполнения заключенных договоров;</p> <p>8. смет расходов службы.</p>	<p>1. Формирования перспективного ассортимента профиля продукции;</p> <p>2. улучшение качества, надежности и долговечности производимой продукции;</p> <p>3. Оказания услуг сторонним организациям техническими службами.</p>	<p>1. Отбора, перемещения и увольнения работников коммерческих служб;</p> <p>2. соблюдения коммерческой тайны;</p> <p>3. получения коммерческой информации по конкурентным предприятиям;</p> <p>4. оплаты труда работников коммерческих служб;</p> <p>5. повышения профессионального уровня сотрудников;</p> <p>6. коммерциализации учреждений непромышленной сферы;</p> <p>7. реализации продукции, получаемой по непрямым расчетам (бартер, взаимозачеты);</p> <p>8. Социального обеспечения работников коммерческих служб.</p>

Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности:

- 1) идентификацию (включая уровень подчиненности);
- 2) диапазоны ответственности;
- 3) полномочия;
- 4) “горизонтальные” взаимодействия;
- 5) ответственность;
- 6) квалификационные требования.

Итак, подводя итоги, следует отметить - переход к перспективной структуре может осуществляться в два этапа:

1. Скорейшее изменение организационной структуры и обязательное закрепление за конкретными исполнителями функций соответствующих служб и отделов.
2. Углубление и повышение эффективности выполнения функций за счет использования методов стимулирования и других результатов реализации проектов по совершенствованию управления и обучения персонала.

Отдельная и важнейшая задача - пересмотр организационной структуры с точки зрения возможности выделения наибольшего числа структурных подразделений в

юридические лица или центры финансовой ответственности, способные самостоятельно зарабатывать деньги.

6 Основные этапы формирования новой организационной структуры в рамках процесса реструктуризации

Зафиксируем основные этапы и виды работ по организационному обеспечению процессов реструктуризации предприятия.

1. Фиксация существующего штатного расписания.

- 1.1. Получение подписанного ответственными лицами существующего штатного расписания.
- 1.2. Простая кодировка рабочих мест (код А). К коду А будет привязана фамилия существующего работника - наименование его должности.
- 1.3. Проектирование и разработка компьютерной базы данных “Библиотека работ” (в которой будут собраны все возможные виды работ, которые в настоящий момент делаются в компании).
- 1.4. Проведение анкетирования персонала организации с целью наполнения “Библиотеки работ”. Ввод результатов в компьютер.
- 1.5. Анализ “Библиотеки работ” на предмет дублирования функций и наличия пробелов. Выделение факторов, выполнение которых существенно важно для развития организации.

2. Анализ «разрывов» в организационной структуре предприятия.

- 2.1. Проведение коллективного совещания руководителей верхнего управленческого звена по видению основных «разрывов» в организационной структуре и предварительному распределению функциональных обязанностей между структурными подразделениями.
- 2.2. Выявление причин возникновения указанных разрывов (положительные моменты) и их возможное негативное влияние (отрицательные моменты). Первоначально каждый пытается оценить с точки зрения своего направления, а затем проблемы рассматриваются в комплексе.
- 2.3. Структуризация выявленных «разрывов». Определение возможных путей решения проблем.

3. Создание Глоссария организации (Hand book) - единого информационного коммуникативного языка. В Глоссарии разъясняются слова до него понятные только специалистам и слова, трактуемые различными службами по разному. На Западе “Hand book” - инструмент улучшения взаимопонимания.

4. Разработка нового штатного расписания компании.

- 4.1. Встречи с руководством и административными работниками (лично) по формированию концепции новой структуры Компании. Рекомендуется одновременно с построением четкой иерархической лестницы вводить элементы проектно-матричной структуры управления для придания большей клиентной ориентации Компании (выживают только те компании, которые могут гибко реагировать на изменение внешних условий, не теряя при этом управляемости).
- 4.2. Выработка Проекта штатного расписания (в дальнейшем по мере работы может модифицироваться и изменяться).
- 4.3. Кодификация рабочих мест в новой организационной структуре (присвоение кодов Б). Кодификация рабочих мест имеет принципиальный характер. Именно к данному коду будет в дальнейшем привязан конкретный сотрудник, именно на данный код будут завязаны система заработной платы, управленческий учет, материальный учет (оборудование, компьютерное время), документооборот в компании, система планов и отчетности... Код рабочего места говорит о месте в иерархии предприятия, уровне ответственности... По коду можно делать самые разнообразные выборки (администрация, технические сотрудники, работники подразделения - горизонтальные и вертикальные срезы), ранжировать блоки и отделы...
- 4.4. Условное заполнение фамилиями новых рабочих мест. Наполнение обязанностями новых рабочих мест (из "Библиотеки работ").
- 4.5. Приведение названий рабочих мест в соответствие с положением в иерархической структуре и ТКС (тарифно-квалификационным справочником). Подготовка Приказа на утверждение руководству с новым перечнем должностей.
- 4.6. Создание единой тарифной сетки (ЕТС) компании. Присвоение каждому коду "должностной вилки".
- 4.7. Создание программного обеспечения "Штатное расписание" с удобным интерфейсом и необходимой атрибутикой для анализа созданной структуры.
5. Разработка пакета "Положений о структурных подразделениях"
 - 5.1. Разработка и утверждение типовой формы "Положения о структурном подразделении". Типовое положение может включать следующие основные разделы:
 - общие положения (статус, подчиненность...);
 - основные задачи и функции;
 - кодекс профессиональной этики подразделения;
 - права и обязанности;
 - ответственность;
 - состав подразделения и взаимосвязи;
 - организация работы.

- 5.2. Коллективное совещание руководителей и администраторов по окончательному согласованию распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями.
- 5.3. Формирование руководителями подразделений предварительного варианта Положений.
- 5.4. Утверждение Генеральным директором компании пакета “Положений о структурных подразделениях”.
6. Создание пакета Положений и Должностных инструкций на рабочие места.
 - 6.1. Создание и утверждение типовых “Положение о руководящем работнике” и “Должностная инструкция сотрудника”. Типовая должностная инструкция может включать следующие разделы:
 - общие положения;
 - диапазоны ответственности;
 - полномочия;
 - список документов, отнесенных к компетенции конкретного сотрудника (“вход” в документооборот);
 - “горизонтальные взаимодействия сотрудников;
 - квалификационные требования.
 - 6.2. Разработка анкет (должностных инструкций с включенным описанием рабочих мест) и создание План-графика анкетирования персонала организации, утвержденного Приказом.
 - 6.3. Проведение коллективного совещания (совещаний) по разъяснению некоторых терминов.
 - 6.4. Анкетирование персонала организации. Формирование предварительного варианта должностных инструкций.
 - 6.5. Согласование должностных инструкций с непосредственными руководителями сотрудников. Определение взаимосвязи должностных инструкций со следующими документами (соответствующие форматы необходимо ввести):
 - Требования к кандидату на рабочее место;
 - Личностная спецификация;
 - Требования к ведению документации на рабочем месте.
 - 6.6. Формирование окончательного варианта пакета Положений о руководящих работниках и Должностных инструкций на сотрудников.
 - 6.7. Преобразование базы данных “Библиотека работ” за счет включения должностных инструкций в единую компьютерную систему “Организационная структура предприятия”.

7. Разграничение функций управления. Разработка и утверждение следующих документов:

- Устав;
- Положение об общем собрании акционеров;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Правлении;
- Положение о статусе Президента;
- Положение о статусе Генерального директора;
- Положение о Ревизионной комиссии.

8. Разработка и утверждение локальных нормативных актов компании:

- Положение о структуре управления компанией в системе регулярного менеджмента;
- Правила внутреннего делового распорядка;
- Положение о персонале;
- Кодекс деловой этики;
- Порядок урегулирования споров;
- Положение об оргструктуре и штатном расписании;
- прочие АСП.

9. Аттестация и наем персонала.

- 9.1. Разработка и утверждение у руководства “Положения об аттестации сотрудников и аттестационной комиссии”.
- 9.2. Разработка анкеты по оценке уровня профессиональных и личностных качеств работников компании.
- 9.3. Аттестация существующих работников (на базе Требований к кандидату на рабочее место).
- 9.4. Наем дополнительных сотрудников (на базе Требований к кандидату на рабочее место).

Далее на созданной базовой основе следуют этапы комплексной реструктуризации:

10. Постановка документооборота

11. Постановка управленческого учета.

12. Введение персонального материального учета.

13. Разработка и внедрение прогрессивной системы оплаты труда.

14. Воспитание корпоративного духа в организации.

15. Привязка финансового планирования и управления компанией к конкретным рабочим местам.

Поступила: 02.03.09.