## Развитие организационной структуры управления как условие эффективного менеджмента

### Оглавление

Введение

Глава 1. Понятие и сущность организационной структуры управления

1.1. Понятия и принципы построения управленческих структур

1.1.1 Процессы и структуры

1.2. Факторы, влияющие на организационную структуру управления

1.3. Типы развития структур управления организациями

1.4 Методы разработки организационных структур управления

Глава 2. Анализ организационной структуры управления департамента (отдела) продаж компании АПИ

2.1. Характеристики компании

2.2 Анализ структуры управления департамента продаж компании АПИ

2.3 Предложение по совершенствованию

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Определенная организация наблюдалась еще на стадии индивидуального труда ремесленника. Она зародилась из многократно повторяющихся производственных функций, выполняемых ремесленником для достижения конечной цели своего труда. Устойчивая реализация производственных функций и образует простейшую форму организации процесса производства, т. е. его первоначальную структуру, существующую еще в скрытом состоянии. Основой этого явления было кооперированное производство, развитие которого привело к выделению функций управления, формирующих организационную структуру.

Таким образом, главным фактором формирования организационной структуры управления производством было разделение труда, появление функции управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между участниками производственного процесса, между руководителями и подчиненными.

На стадии машинного производства произошло полное обособление функций управления. Появились полностью освобожденные от производственных функций руководители. Возникает опосредованный контроль с помощью ведомостей, отчетов, докладов и т. п. Налаживается обратная связь. Все это, и в особенности рост масштабов производства, способствовало быстрому развитию организационных структур управления.

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для эффективного достижения цели необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, ориентированы на их достижение. Вот почему необходимо ознакомиться с разных сторон со структурным подходом, который применяется в различных организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Структурный подход предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Вот почему организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов структуры: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в структуре формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

**Цель курсовой работы.**

В данной курсовой работе, будут рассмотрены: основные понятия организационной структуры управления и современные разработки в этой области, исследование актуальных проблем, взятых с примера конкретных организаций. И продемонстрировано, что при формировании организационных структур главное внимание отводится приданию им динамичности с тем, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней и внешней средам, и что, структура управления может развиваться наподобие живого организма.

**Глава 1. Понятие и сущность организационной структуры управления**

* 1. **Понятия и принципы построения управленческих структур**

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций структура управления представляется в виде *системы оптимального распределения* *функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.*

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. *Элементами* ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как *полномочия*: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

**1.1.1 Процессы и структуры**

В большинстве российских компаний существующая организационная структура сложилась как результат стихийного развития бизнеса, отражение жизненного пути организации. Ее формирование определялось амбициями людей, стоявших у истоков бизнеса и влиявших на ход его развития. В ней законсервированы старые методы решения проблем, закреплены пути получения сиюминутных выгод в прошлом. Такая структура плохо приспособлена для ответа на вызовы сегодняшнего дня. Интуитивно понимая это, руководители борются с ее окаменением, проводят ротацию кадров, устраивают реорганизации. Но все попытки постепенно улучшить организационную структуру, особенно силами самой организации, обречены на провал.

Каким же способом спроектировать лучшую структуру? Надо отойти от исторического пути развития организации и приступить к моделированию структуры на других принципах, вытекающих из интересов бизнеса и его логики.

В данной статье мы рассмотрим подходы к построению организационных структур, разработанные признанными специалистами в области управления, и представим методологию совершенствования структуры управления, созданную компанией ITeam.

По мнению Майкла Хаммера [1], структуру организации определяют процессы. Способы выполнения работы (бизнес-процессы), определяют характер должности, а также группировку и организацию исполнителей работ (должности и структуру). Сотрудников для выполнения работ по процессам надо нанимать, оценивать и оплачивать с помощью соответствующих систем управления и измерения. А системы управления – то, как оплачивается труд сотрудников, оценивается их эффективность и т.д. – главный фактор, определяющий ценности компании и убеждения ее персонала (Рис. 1).

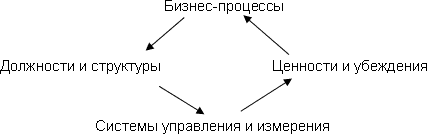


Рис. 1. Ромб бизнес-системы [1]

В целом разделяя точку зрения классика управленческой мысли и внимательно перечитывая его книгу, я, тем не менее, пришел к убеждению, что акценты следует расставить по-другому. Все-таки решающим фактором при реинжиниринге бизнес-процесса оказываются "ценности". Ведь именно смена парадигмы ценностей, корректировка представлений о том, кого должен удовлетворять результат бизнес-процесса, позволяет перейти к переосмыслению показателей его эффективности и перестройке самого процесса.

Именно "ценности" позволяют по-другому сформулировать "процесс" и "структуры", в рамках которых он выполняется. Только после того, как процессы и структуры определены на основе ценностей, изменяется "система управления", которая способствует достижению этих "ценностей". В этом случае процесс достижения ценностей выполняется эффективно. Значит, "Ромб бизнес-системы" преобразуется в другую схему (Рис.2).

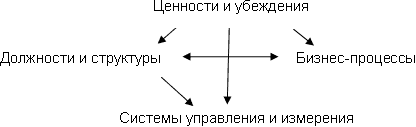


Рис.2. Взаимосвязи в бизнес-системе.

Более того, внимательно изучая существующие методы проектирования бизнес-процессов, мы видим, что они не являются тем фактором, который напрямую и однозначно определяет организационную структуру компании. После того, как бизнес-процесс спроектирован, его роли и функции нужно соотнести с соответствующей структурой. То есть, структура - это сущность, лежащая вне процесса.

Откуда же взялась организационная структура и как ее спроектировать?

Рассмотрим точку зрения одного из самых влиятельных в мире мыслителей в области проектирования организационной структуры бизнеса. Генри Минцберг [2] определяет структуру организации как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а потом достигается координация действий по решению общих задач. По его мнению, за разными способами построения эффективной организационной структуры стоит всего несколько базовых конфигураций (Рис. 3).

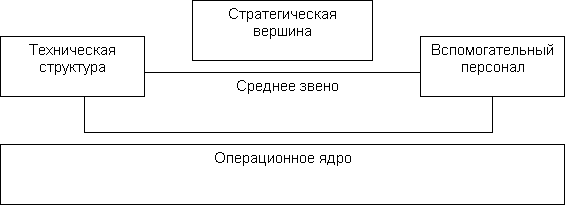


Рис. 3. Пять основных частей организации.

Минцберг предлагает осуществлять проектирование организационной структуры путем выделения пяти базовых конфигураций:

1. Операционное ядро – работники, выполняющие основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг;
2. Стратегическая вершина – люди, несущие всю полноту ответственности за организацию и сотрудники, оказывающие непосредственную помощь высшим руководителям;
3. Среднее звено – менеджеры осуществляющие прямой контроль от стратегической вершины до операционного ядра;
4. Техническая структура – аналитики, специализирующиеся на вопросах управления и определяющие формы стандартизации в организации;
5. Вспомогательный персонал – сотрудники, обеспечивающие поддержку рабочих процессов.

Таким образом, каждого сотрудника организации можно отнести к одному из обозначенных элементов структуры. Для согласования действий этих структурных элементов могут использоваться следующие координирующие механизмы:

1. Взаимное согласование;
2. Прямой контроль;
3. Стандартизация (формализация):
   1. Стандартизация рабочих процессов;
   2. Стандартизация выпуска (результатов труда);
   3. Стандартизация навыков.

Путем сочетания данных механизмов координации могут формироваться различные формы распределения власти внутри организации от вертикально-горизонтальной интеграции (власть сосредоточена в одних руках) до вертикально-горизонтальной децентрализации (властью наделен каждый). Элементы структуры и механизмы координации должны быть подобраны таким образом, чтобы достигалась внутренняя слаженность, гармония организации. При этом Минцберг отмечает, что структура должна фундаментально соответствовать организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, темпам развития, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе, методам производства продуктов и услуг. То есть, ситуационные факторы, к которым относятся, с одной стороны, окружение и ценности организации, а с другой стороны, - характер труда и способы его реализации (бизнес - процессы), определяют подбор элементов дизайна организационной структуры.

Таким образом, мы вновь приходим к выводу о том, что спроектировать эффективную организационную структуру невозможно без определения ценностей компании и рассмотрения бизнес процессов.

Проектирование бизнес-процессов нельзя проводить вне их связи со структурой, а структуру нельзя проектировать и улучшать без рассмотрения бизнес - процессов. Причем сущность структур и процессов определяется ценностями организации.

Консультанты ITeam выработали свой подход к формированию эффективной организационной структуры, результативность которого подтверждена многолетней практикой.

Эффективная организационная структура формируется постепенно, по мере рассмотрения бизнес–процессов организации и их реинжиниринга. Проектирование организационной структуры начинается после разработки стратегии компании, одной из составляющих которой и являются ценности (Рис.4).

Для начала необходимо сформировать общее видение ценностей у топ-менеджеров и владельцев. Именно сформировать, и удостовериться в том, что оно действительно выработано. Потому что общее представление ценностей будет в дальнейшем служить мерилом, "что такое хорошо и что такое плохо", при проектировании процессов и структуры.

После выработки общего видения ценностей организации, разрабатывается карта бизнес-процессов верхнего уровня. Эта карта однозначно определяет основные сферы ответственности в рамках верхнего уровня организационной структуры (который Минцберг называет "стратегической вершиной" [2]).

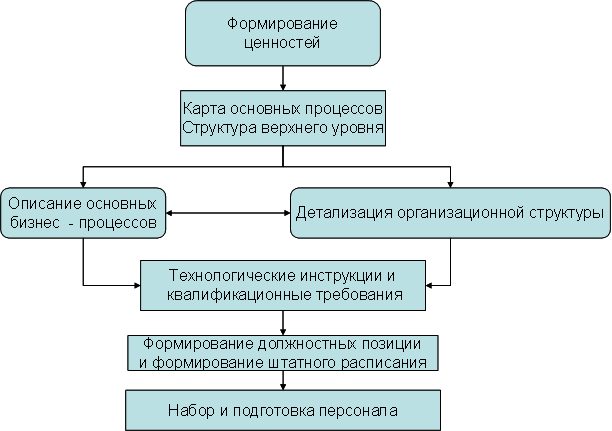


Рис.4. Упрощенная схема проектирования процессов и структур.

Здесь необходимо обратить внимание на очень важный момент. Совершенствование процессов невозможно осуществлять одновременно по всем направлениям. Это непосильный объем работы. К тому же величину изменений в компании необходимо дозировать. Слишком масштабных преобразований она может не выдержать. Поэтому проектирование и внедрение основных бизнес-процессов нужно проводить последовательно, в порядке установленных приоритетов. При определении приоритета необходимо учитывать принципы сбалансированности и важности.

Принцип сбалансированности говорит о том, что наибольшей эффективности можно добиться от совокупности бизнес-процессов одинакового уровня зрелости. То есть, если конечный результат деятельности зависит от взаимодействия нескольких бизнес-процессов, то нужно подтянуть самый слабый бизнес-процесс до уровня остальных, или сделать его чуть лучше. Если мы будем улучшать процесс, работающий лучше остальных, или улучшим один процесс до такой степени, чтобы он был существенно лучше остальных, это сверхулучшение будет работать вхолостую, и потраченные усилия будут напрасны. Результат все равно будет определяться самым слабым бизнес-процессом.

Из принципа сбалансированности следует, что для улучшения организации требуется, в первую очередь, улучшение процесса изменений. Если организация не умеет меняться, то усилия, затраченные на изменения, будут напрасны и могут только ухудшить ситуацию.

В ходе описания процесса выявляются клиенты и исполнители бизнес-процесса, механизмы и сущности его реализации. Клиентов и исполнителей мы должны распределить по организационной структуре компании, которая уточняется до необходимого уровня детализации.

По мере выполнения этой процедуры, получаем технологические инструкции по выполнению бизнес–процесса в каждой организационной единице, участвующей в процессе, и описание взаимодействия этих организационных структур в выполнении этого бизнес-процесса.

Распределение клиентов и исполнителей, технологические инструкции и описания взаимодействия является частью Положения о подразделении. Положение о подразделении расширяется и уточняется по мере рассмотрения других бизнес-процессов, в выполнении которых участвует данное подразделение.

Группируя технологические инструкции в зависимости от требований к квалификации персонала, получаем описание должности каждого работника подразделения. Зная технические характеристики бизнес–процесса, определяем штатное расписание, необходимое для выполнения этого бизнес - процесса. Набирая и обучая персонал, организуем выполнение бизнес-процесса.

Таким образом, в конкретный момент времени, мы имеем организационную структуру, определенную с той степенью точности, которой позволяют достигнуть наши знания о бизнес–процессах, и уточняемую по мере расширения этих знаний.

* 1. **Факторы, влияющие на организационную структуру управления**

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных *факторов воздействия на ОСУ.*

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом

* 1. **Типы развития структур управления организациями**

Начнем с того, что проясним один немаловажный момент. Что мы имеем в виду под структурой предприятия. Мы имеем в виду организационную структуру, в виде схематического отображения различных структурных единиц предприятия, которые существуют в компании, или мы имеем в виду организационную структуру или схему (сокращенно оргсхему), которая организует и приводит в порядок все бизнес процессы предприятия, определяет взаимосвязи и зоны ответственности, а также отображает путь к получению конечного результата деятельности.

Мы не будем рассматривать схематические изображения организационных структур, так как вариантов этих схем превеликое множество. В небольших компаниях, размером до 50-ти сотрудников, обычно большая часть схем замыкается на генеральном директоре. Если хотите проверить это данное, то проведите опрос среди своих сотрудников на тему "Кто ваш непосредственный начальник" или "К кому вы обращаетесь за одобрением ваших действий и решений", и вы увидите, куда стекаются все проблемы компании.

Мы остановимся на типах организационных структур предприятия, которые несут в себе, хоть какой-нибудь смысл и подведем итог, какой из них наиболее оптимален для развития бизнеса.

Итак, типы организационных структур:

**Линейная организационная структура**

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

**Преимущества линейной структуры:**

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

**Недостатки линейной структуры:**

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

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

**Линейно - штабная организационная структура**

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

**Достоинства линейно - штабной структуры:**

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

**Недостатки линейно - штабной структуры:**

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

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

**Дивизионная структура управления**

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

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

**Преимущества дивизионной структуры:**

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

**Недостатки дивизионной структуры:**

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

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

**Органический тип структур управления**

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

**Бригадная (кросс - функциональная) структура управления**

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

* автономная работа рабочих групп (бригад);
* самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
* замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
* привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

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

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

Такая форма достаточно широко применяется в организации ***управления по проектам***.

**Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

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

**Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

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

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

**Проектная структура управления**

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как ***бригадной (кросс-функциональной)*** структуре, так и ***дивизионной структуре***, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

**Преимущества структуры управления по проектам:**

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

**Недостатки структуры управления по проектам:**

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

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

**Матричная (программно - целевая) структура управления**

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

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

**Преимущества матричной структуры:**

* лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
* более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
* более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
* относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
* улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
* любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
* сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

**Недостатки матричных структур:**

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

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

**Организующая схема из семи подразделений Л. Рона Хаббарда.**

Первая модель этой организационной структуры была разработана Хаббардом в 1965 году, в основном неизменна до сегодняшних дней. На протяжении почти тридцати лет она подвергалась проверке и небольшим доработкам. Основой данной структуры являются бизнес-процессы, необходимые предприятию для развития. Этапы этих бизнес-процессов и отражены в структуре. Универсальность этой структуры в том, что она подходит, как для небольшой компании, так и для многотысячной корпорации. При развитии предприятия не меняется основная модель структуры, она лишь удлиняется вглубь подразделений, не нарушая естественных бизнес-процессов предприятия, и не требует экстренных мер по реструктуризации. Эту модель структуры можно наложить на любой род деятельности т.к. главное – это правильно прописать все бизнес-процессы, которые индивидуальны для каждого бизнеса, и вписать их в эту модель.

Ключевыми моментом этой модели является то, что непосредственных подчиненных у руководителя любого уровня, может быть не более пяти человек. За каждый этап бизнес-процессов отвечает своё подразделение (всего их семь). Есть отдельные комитеты, состоящие из глав подразделений, которые координируют и согласовывают бизнес-процессы на каждом этапе, между собой, планируют и предлагают высшему руководству действия по развитию и улучшению деятельности предприятия, работа комитетов ведется на еженедельном регламенте, а в остальные дни члены комитета выполняют свои функции руководителей. Это позволяет быстро реагировать на возникающие изменения и держать взаимосвязь между рядовыми сотрудниками и высшим управлением предприятия. Также основа основ этой организационной структуры это то, что бизнес-процессы предприятия плавно переходят от одного подразделения к другому и завершаются конечным результатом всего предприятия. Это позволяет выявлять, исправлять и предотвращать ошибки до того, как возникнет катастрофа.

**Преимущества оргсхемы из семи подразделений:**

* структура является живой и быстро реагирующей на изменения внутренних и внешних факторов мешающих развитию предприятия;
* при расширении предприятия не требует глобальной реструктуризации;
* руководители освобождены от рутинной работы и занимаются стратегией развития, в то же время держа руку на пульсе организации, и не отрываются от коллектива;
* взаимная ответственность подразделений за конечный результат предприятия;
* полное отсутствие дублирующих функций и лишней, никому ненужной работы и суеты;
* своевременное обнаружение и коррекция ошибок на разных этапах производства продукта, что, безусловно, ведет к постоянному повышению качества;
* в общем, эта модель включает в себя почти все преимущества предыдущих структур;

**Недостатки оргсхемы из семи подразделений:**

* недостаток один – нужно правильно прописать все бизнес-процессы предприятия, необходимые ему для жизнедеятельности и развития;
  1. **Методы разработки организационных структур управления**

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования — сложная система. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

**Процесс организационного проектирования** состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспортно-аналитического; 3) структуризации целей и 4) организационного моделирования.

**Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении (для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и различных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые, исходя из конкретного опыта или научных обоснований, эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

**Экспортно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, "узкие места" в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, "узких мест" в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются основанные на передовом опыте управления и научных обобщениях руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как "построение организационной структуры, исходя из системы целей", "отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления", "сочетание функционального и программно-целевого управления" и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффекта внести организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

**Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

* разработка системы ("дерева") целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);
* экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей, и т. п.;
* составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

**Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

* математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, "индустриальной" динамики и др.);
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, "проигрывать" варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить "метасхемные" описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органиграммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;
* натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры—действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);
* математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т. п.
* Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспортно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций - методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

**Глава 2. Анализ организационной структуры управления департамента (отдела) продаж компании АПИ**

**2.1 Характеристики компании**

**Краткая характеристика компании**

В 1993 году появился первый региональный центр Сети Консультант Плюс в Нижнем Новгороде - компания "АПИ". Уже 15 лет большинство предприятий и организаций доверяют поставлять правовую информацию именно нам. Компания "АПИ" Нижегородская Сеть распространения правовой информации Консультант Плюс. В настоящее время клиентами Консультант Плюс являются более **5000 организаций** во всех регионах Нижегородской области.

Компания "АПИ", это:

* стабильный рост и постоянное развитие;
* большой выбор бесплатных сервисных услуг для пользователей;
* дополнительные сервисы: подписка на бухгалтерские журналы, тематические семинары;
* социальная ответственность нашего бизнеса- информационно-правовая поддержка нижегородских вузов, студентов и простых граждан Нижегородской области;
* профессиональные сотрудники, любящие свое дело, и, конечно же, специалисты более 5000 Нижегородских организаций, регулярно обслуживающие системы Консультант Плюс в нашей компании.

**2.2 Анализ структуры управления департамента продаж компании АПИ.**

Структура управления отдела продаж в компании АПИ является Линейно-штабной. Основу составляет, так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса. По каждой подсистеме департамента формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Информационный сектор является специализированным подразделением, который не обладает правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, цели и задачи этого подразделения помогать руководителю департамента продаж, проводить стратегическое планирование и анализ.

**Анализ нормы управляемости:**

1. Уровень компетентности руководителя и подчиненного: Уровень компетентности руководителей и подчиненных в отделе продаж очень высок. Все руководители и топ менеджеры имеют огромный опыт работы в продажах, прошли множество тренингов и аттестаций. Менеджеры и телемаркетинг в свою очередь, принимаются на работу на основе конкурса, проходят тщательный отбор и до поступления на работу, проходят двух недельное обучение. Таким образом, приступив к работе, они обладают большим количеством необходимой информации. Дальнее обучение и аттестация персонала происходит постоянно.
2. Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными: Каждая группа работает, как отдельный целостный механизм, интенсивность взаимодействия между группами сведена к минимуму, так как каждая группа обладает необходимым для работы материалом. Взаимодействие между подчиненными достаточно интенсивные, менеджер как ключевой элемент взаимодействует с большим количеством сотрудников по мере своей работы.
3. Уровень технического оснащения: Уровень технического оснащения отдела продаж, как и компании в целом является очень высоким. Каждое рабочее место оборудовано персональным компьютером, телефоном, доступом к Интернет. Каждый менеджер по продажам имеет в личном распоряжении ноутбук. Используется система CRM. CRM расшифровывается как Customer Relationship Management, или Управление взаимоотношениями с клиентами. CRM система - это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними. Т.е. это автоматизированная система, которая позволяет компании поддерживать взаимоотношения с клиентами, собирать информацию о клиентах и использовать ее в интересах своего бизнеса. Менеджеры телемаркетинга используют программу Call-center- это прием и обработка звонковзаявок по заданному сценарию с последующим предоставлением данных для дальнейшей обработки (от статистики по приему звонковзаявок, качества их обработки до продажи услуг или товаров по телефону - телемаркетинг).

На основе этих показателей нормы управляемости в департаменте продаж компании АПИ распределились следующим образом: нижняя структурная единица, группа, состоит из 1 топ менеджера (руководитель группы) и 7 подчиненных, 3 менеджера по продажам и 4 менеджера телемаркетинг. Руководителю отдела подчиняются 5 руководителей групп. Руководителю департамента подчиняется 2 руководителя отдела.

**Вывод:** Такая норма управляемости позволяет максимально эффективно руководителям управлять своими подразделениями, позволяет разбирать как совокупность работы отдельных структурных единиц, так и личный вклад работы каждого. Такая норма позволяет расширить пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, снижая тем самым нагрузку руководителей.

**Анализ проблем департамента продаж:**

Линейно-штабная структура управления департамента продаж, дают желаемые результаты, и менять сейчас, что-то в структуре управления нет надобности. Но существует ряд проблем, решение которых выведет показатели работы отдела на новый уровень. На текущий момент развития нашего отдела, существенными являются две проблемы, которые требуют вмешательства и скорейшего устранения.

## Как грамотно сформировать отдел продаж (подбор кадров): Цель компании, на данный момент ежегодно увеличивать свою прибыль на 15%, это позволяет компании не застаиваться, является мотивирующим элементом, дает гарантию на дальнейшее устойчивое развитие. Сейчас для достижения этих целей, руководство компании приняло решение об увеличении штата. А так как проблема и основная ошибка отдела продаж, это раздувание штата. Руководство компании приняло решение по внедрению методов грамотного формирования отделов продаж. Изучение данного вопроса позволит выйти компании на желаемый результат доходов и избежание проблем с ним связанных.

**Как планировать продажи(Планирование работы менеджеров):**

Текущий контроль со стороны руководителя за уровнем личностного вклада продавца в процесс продажи, ограничивается лишь планом по выполнению результатов, подводимым в конце месяца. Для эффективной отдачи и получения максимального результата необходимы дополнительные результаты контроля. Планирование работы менеджера по продажам, позволит руководителю вмешиваться в процесс продажи и помогать менеджеру, остеречь его от возможных ошибок и указать на сильные стороны.

**2.3 Предложение по совершенствованию**

### Как грамотно подобрать кадры в отдел продаж:

Нужно нарисовать круг и разбить его на равные сегменты. Сегментов должно быть столько, сколько качеств Вы видите у идеального продавца. Например: коммуникабельность, инициативность, внимательность, трудолюбие, лояльность, скрупулезность, педантичность, обучаемость, вежливость, сообразительность, новаторство, терпеливость, выносливость, понимание, организованность, надежность и т. д. (в зависимости от специфики деятельности). Напротив фамилии каждого сотрудника отдела продаж написать те из перечисленных качеств, которые, ему присущи. После чего посчитайте, сколько каких качеств у Вас получилось, и заполните круг

Отдел продаж можно назвать идеальным, если все сегменты круга окажутся заполнены равномерно. Если получился перекос в сторону каких-либо качеств (например, педантичности, сообразительности или лояльности), то новых сотрудников с этими качествами брать не стоит, а работающих нужно уравновесить людьми с чертами характера, мало представленными в круге.

Не стоит полностью отдавать управление продажами коммерческому директору (директору по продажам). Конечно, очень важно подобрать такого человека, которому можно будет доверить процентов шестьдесят всей работы, но в любом случае участие Генерального Директора обязательно.

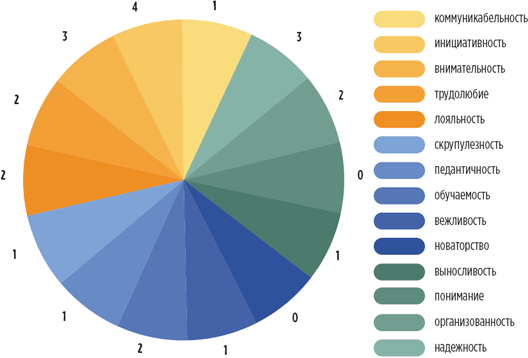
Для начала нужно осознать, что заниматься продажами могут разные люди, главное — правильно их организовать и направить. У клиентов разные характеры, следовательно, у каждого продавца есть шанс. Если Ваш коммерческий директор жалуется, что у него неконкурентоспособная команда, то он просто не руководитель и занимает не свое место.

Задача коммерческого директора — определить, в чем сильны сотрудники отдела продаж и каковы их слабые стороны. Нередко бывает, что преимущества дублируются, а людей, обладающих какими-то необходимыми навыками, в отделе просто нет. Это говорит об однобоком подходе: подобраны сотрудники, с которыми психологически удобно работать руководителю.

Успешный отдел продаж должен объединять людей с разными характерами: здесь должны быть и „критики", и „генераторы идей", и „рабочие лошадки" — на каждого есть свой потребитель.

Если у Вас уже работает несколько „математиков", то брать еще одного не стоит. Если в отделе только „критики" и „генераторы идей", то работать будет некому, а если одни „рабочие лошадки", то пресная среда может погубить компанию в условиях жесткой конкуренции

### Набор качеств характера специалистов отдела продаж (пример):



Найти нужных людей не всегда легко, но Генеральному Директору не стоит верить стандартной оговорке о том, что у нас кадровый голод. Во-первых, это неправда: в стране были закрыты тысячи крупных предприятий. Во-вторых, даже если специалиста нужного уровня действительно нет, то достаточно выпускников вузов, которых можно за определенное время вырастить. В-третьих, можно, например, вместо одного редкого специалиста взять двух со стандартным в своей области набором качеств. Допустим, нужен коммуникабельный человек с техническим образованием и знанием японского языка. Можно взять коммуникабельного профессионала со знанием японского языка и технического специалиста.

## Как повысить работоспособность отдела продаж:

Перечислю ряд препятствий на пути эффективных продаж, на которые обращают мало внимания. Нам необходимо контролировать, как в нашей компании решаются эти достаточно часто встречающиеся проблемы.

1. Стыд. Это главная проблема всех российских продавцов. Она связана с российским менталитетом: торговля часто ассоциируется с выпрашиванием денег. В отличие от людей Востока, для которых базар — это способ общения, университет, получение информации, новостей, для русского человека встать на базаре и что-то продать равносильно стриптизу. Это совсем не значит, что русские торгуют хуже, просто такую национальную особенность руководству компании нельзя не учитывать.
2. Как преодолеть. Чтобы продавцы преодолели стыд (который сохраняется даже у менеджеров с опытом), следует организовать в компании специальные семинары, разработать внутрикорпоративные обучающие программы. Важен также личный пример коммерческого директора и других опытных менеджеров, которые покажут сотрудникам отдела продаж, как превратить акт продажи в тонкую психологическую игру.
3. Одиночество. Речь идет о том, что менеджер по продажам чувствует себя одиночкой, на котором лежит весь груз ответственности: если он не продаст товар (не заключит договор о предоставлении услуги), то у компании не будет выручки, а у него — зарплаты. Это психологическое давление иногда вынуждает продавца некорректно вести себя с клиентом (вынуждать его покупать), нервничать при несостоявшейся покупке либо менять место работы.
4. Как преодолеть. Сделать менеджера по продажам не беззащитным и бесконтрольным одиночкой, а лицом компании, за которым — мощная структура, готовая в любой момент прийти ему на помощь. Своим менеджерам по продажам всегда объяснять, что они являются острием копья, за ними — целая армия: юристы, бухгалтеры, логисты, водители, коммерческий директор, Генеральный Директор. И весь этот штат создан для того, чтобы способствовать работе продавца. Так, менеджер по продажам может обратиться к юристам, в бухгалтерию, в отдел логистики, любое другое подразделение и решить все вопросы. Если человек понимает, что компания и все ее подразделения построены с целью повысить продажи, ему гораздо проще вести переговоры с клиентом. Если Ваши менеджеры увидят, что сам Генеральный Директор действительно заинтересован в прибыли, то у компании будет возможность привлекать и удерживать действительно талантливых специалистов.

## Мнимая мотивация. Единого рецепта мотивации не существует. А назвать мотивацией только деньги означает признать собственное бессилие. Способ мотивации, конечно, зависит от возможностей компании и от специфики деятельности. Но какими бы привлекательными ни были соцпакеты и другие преимущества, называемые мотивацией, людей сложно мотивировать, если они не видят цели работы.

## Как преодолеть. Нужно разговаривать с сотрудниками, объяснять, куда компания движется, какие у нее планы. О стратегии компании должен знать каждый ее работник. Если в компании все бонусы „собирают" три-четыре человека, если с сотрудниками не считаются, кто пойдет туда работать? Те, для кого деньги — главный стимул. Но как только таким сотрудникам предложат больше, они сразу же уйдут. Настоящая мотивация — это человеческое отношение к персоналу и создание тем самым внутри коллектива нормальной рабочей обстановки, в которой люди понимают, для чего работают, и с уважением относятся друг к другу

**Как планировать продажи(Планирование работы менеджеров):**

Менеджеров надо учить планировать свою работу. В частности, руководители отдела высказывались в том плане, что у некоторых менеджеров может быть много контактов, много звонков, но они не могут ими управлять, хотя бы планировать возможные контакты на ближайшую неделю.

Планирование кроме всего прочего означает видение некоторой общей картины, какое-то движение, а не просто общее количество контактов, задач и т. д.

Здесь можно руководствоваться и следующим соображением — у каждого менеджера должен быть ежедневный план. Он должен вытекать из служебных обязанностей менеджера и конкретизироваться на текущий день.

При этом есть две формы дневного планирования. В первом случае, намечаются задачи и планируемое время (временные трудозатраты) для их выполнения. Причем время должно быть указано обязательно, как бы там исполнители не извивались насчет "не знаю, как это оценить". Затем задачи распределяются в определенной последовательно по часам дня. Т.е. здесь планирование идет от задачи к календарному времени. Такой режим хорошо подходит для сотрудников, которые не завязаны на работу с внешними организациями.

Для других лучше подходит второй вариант — от календарного времени к задачам. В этом случае изначально день разбивается на определенные временные промежутки и для каждого из них намечаются определенные задачи. Например, с 9.00 до 10.00 подготовить предложения для таких-то клиентов, с 10.00 до 12.00 — встретиться с таким-то клиентом и обсудить с ним условия поставки и т. д.

В целом, для менеджеров по продажам, или как их еще иногда теперь называют — менеджеров по работе с клиентами — надо уметь быстро переключаться с одной задачи на другую.

**Планирование работы менеджера по продажам в компании АПИ должно быть таким:**

1. Начинается все с составления четкого разделения планов на весь месяц, не ставить перед менеджером конечных результатов (на пример 5 продаж), эти продажи надо разбить на весь месяц. Существует определенная воронка продаж, т.е. к примеру, с 5-ти встреч идет одна продажа, таким образом необходимо как минимум в месяц сделать 25 встреч, вот эти встречи и следует разбить на весь месяц, количество встреч делятся на количество оставленных счетов. Анализируя, количество встреч с оставленными счетами, можно реально прогнозировать ожидаемое количество продаж. Анализировать текущую работу, СЕЙЧАС, а не постфактум, то есть таким образом появляются дополнительные критерии отслеживания личного вклада менеджера в процесс продажи . Ниже приведен пример распределения планов на месяц.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| декабрь | встречи | | | счета | | продажи | | | |
| число | план | факт/гор | факт/обл | план | факт | план min | план | план max | факт |
| 01.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 02.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 03.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 04.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 05.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| нед. 01.12 по 05.12. | 15 |  | | 5 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| 08.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 09.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 10.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 11.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 12.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| нед. 08.12. по 12.12. | 15 |  | | 5 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 15.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 16.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 17.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 18.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 19.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| нед. 15.12. по 19.12. | 15 | 0 | | 5 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 22.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |
| 23.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 24.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 25.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| 26.12.2008 | 3 |  |  | 1 |  |  |
| нед. 22.12. по 26.12. | 15 | 0 | | 5 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| план на месяц с 01.12.08 по 31.12.08. | 30 | 0 | | 20 | 0 | 4 | 5 | 6 | 0 |

1. Анализ самой встречи постфактум, тоже очень важен. При использовании матрицы продаж, видна проделанная работа и видно что еще можно сделать. Данная матрица помогает отчитаться менеджеру перед своим руководителем о текущей и дальнейшей работе. Совместный анализ ситуации открывает новые границы и дальнейшие действие по достижению желаемого результата. Используя матрицу, можно отследить, где работа была сделана хорошо, а где стоит приложить больше усилий. Планирование дальнейших действий по работе с клиентом, приведено ниже.

**Заключение**

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации.

Проанализировав, проблемы отдела продаж, были даны рекомендации, по формированию этого подразделения. Оптимальное сочетание персонала, в группе, даст сплоченную команду, готовую решить любую проблему и выйти на желаемый результат и достичь целей поставленных руководством. Для повышения отдачи, и получения максимальных результатов было предложение планировать работу сотрудников. Что позволит максимально эффективно использовать потенциал, каждого сотрудника отдела и появится дополнительные критерии контроля работы менеджера. Менеджер должен продавать 100% своего времени. Четкие планы работы, позволяют расставить приоритеты, удалить из работы "похитителей времени (Интернет, игрушки, и т.д.)". Руководитель, отслеживая ежедневно выполнение плана работы каждого сотрудника, может четко представлять общую картину занятости и эффективности работы отдела на текущий момент.