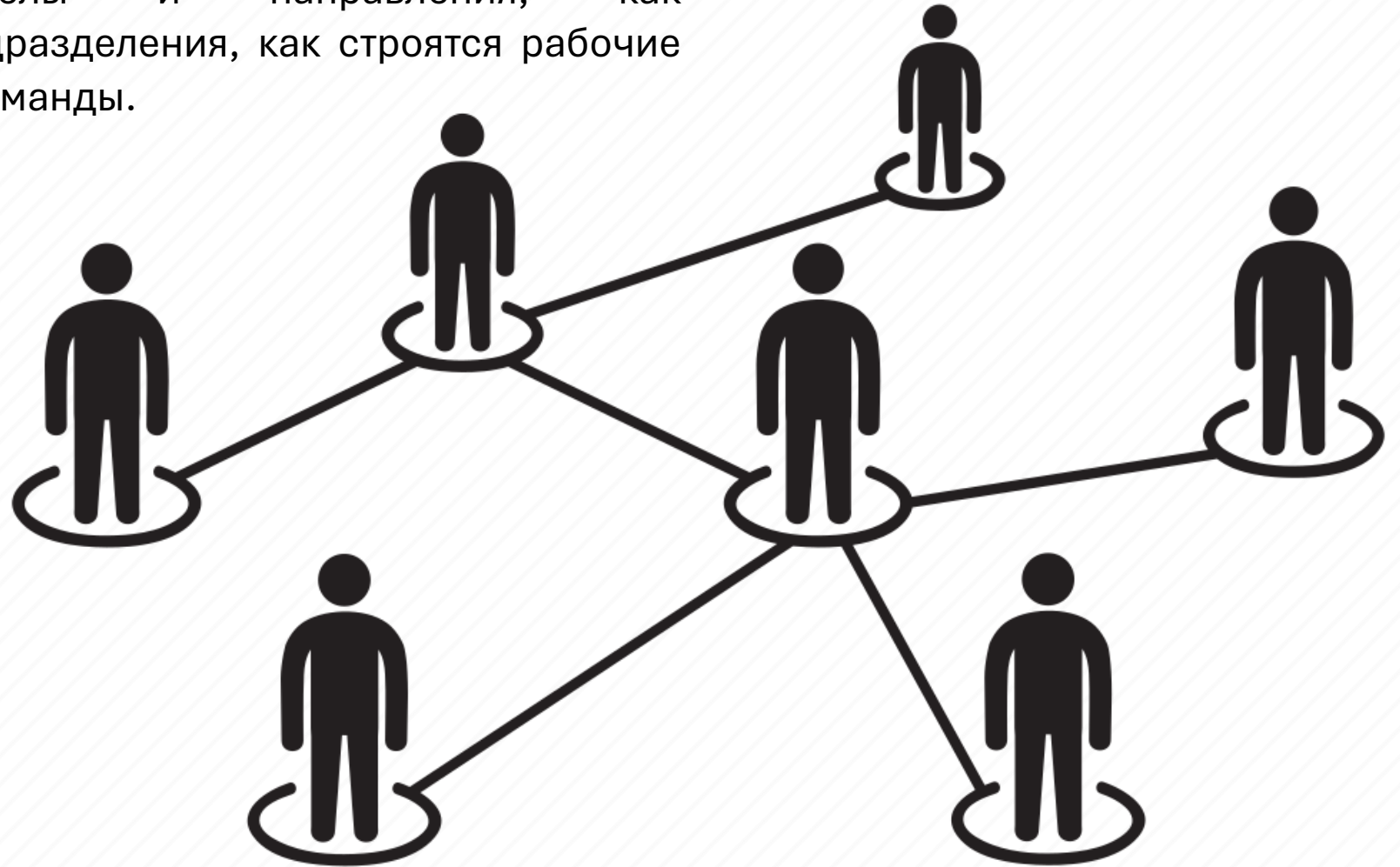






# **Системы организационного управления**



**Организационная структура компании** — это система, определяющая устройство и работу компании. То, как развиваются отделы и направления, как координируются подразделения, как строятся рабочие отношения внутри команды.



Вот главные задачи этой "бюрократии" :

-  **определить стандарты рабочих процессов.** Например, определить сферу ответственности менеджеров в каждой команде и порядок обращения сотрудников к вышестоящему боссу. Это нужно описать в должностных инструкциях и регламентах.
-  **определить стандарты знаний и компетенций сотрудников.** Это важно, например, — чтобы в любой точке поиск сотрудников приходил по тем же критериям, что и в головном офисе.
-  **заложить стандарты продукта.** Например, если у тебя сеть пунктов выдачи, то ты должен продумать, какие стандарты едины для всех — внешний вид стойки оператора, кабинки для примерки, правила чистоты в пункте.
-  **построить правила коммуникации.** Чтобы все сотрудники понимали, к кому обращаться с вопросами, и не пинговали всех подряд.





# Виды организационных структур

## A decorative graphic on the right side of the page, featuring two large, overlapping, wavy shapes. The top shape is orange and the bottom shape is purple, both with smooth, flowing edges.






Есть главный босс, у него есть вице-босс, у того — отделы, которые курируют другие боссы, и так далее. В 20 веке такой формат лёг в основу многих предприятий, и мы наследуем его в лице крупных корпораций.

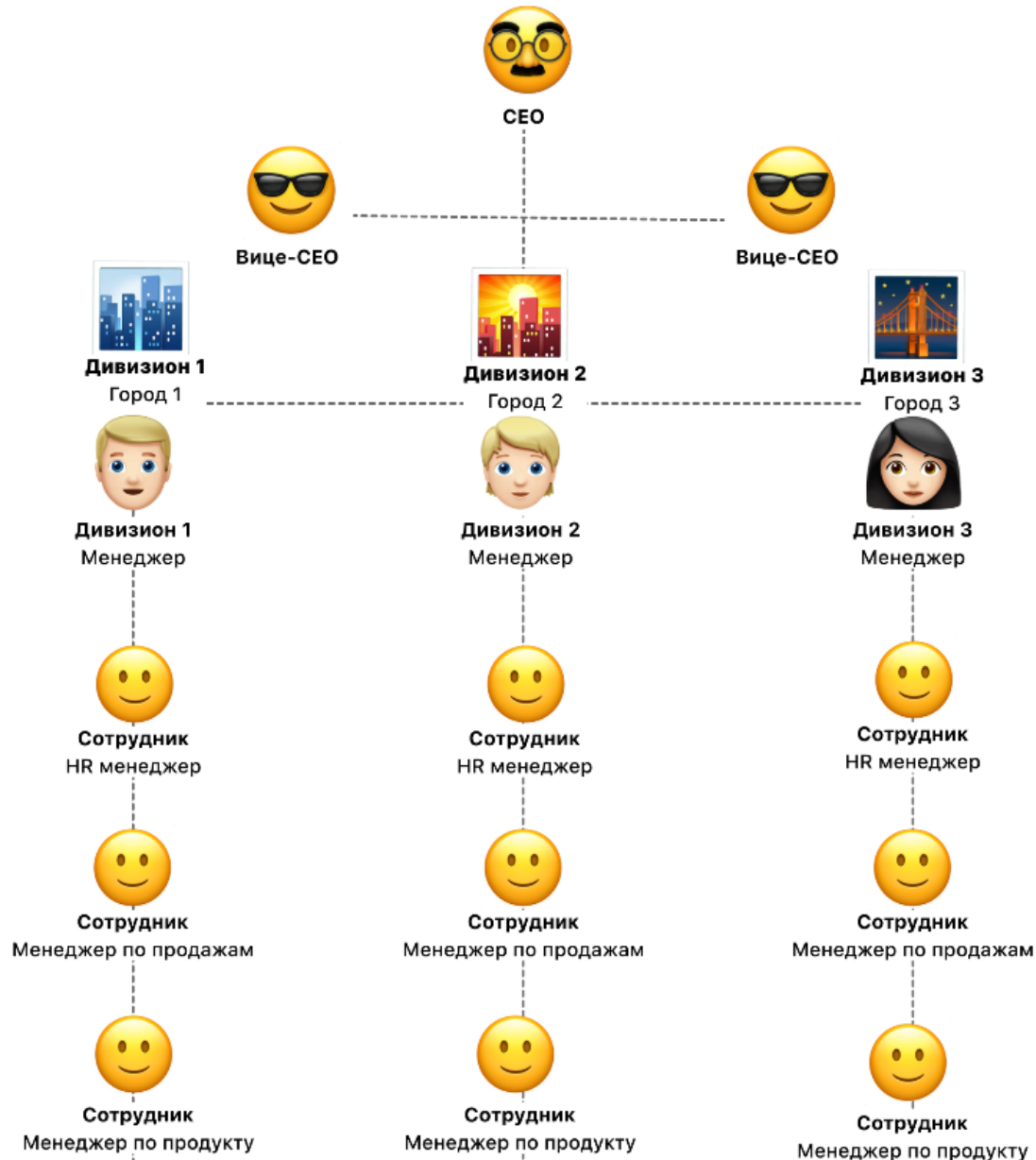
## Плюсы:

-  чёткая структура и ответственность — один босс на отдел, он за всё и отвечает
-  ясный источник целеполагания
-  чёткое представление о карьерной лестнице и наличие должностной инструкции для каждого сотрудника
-  понятное деление по отделам

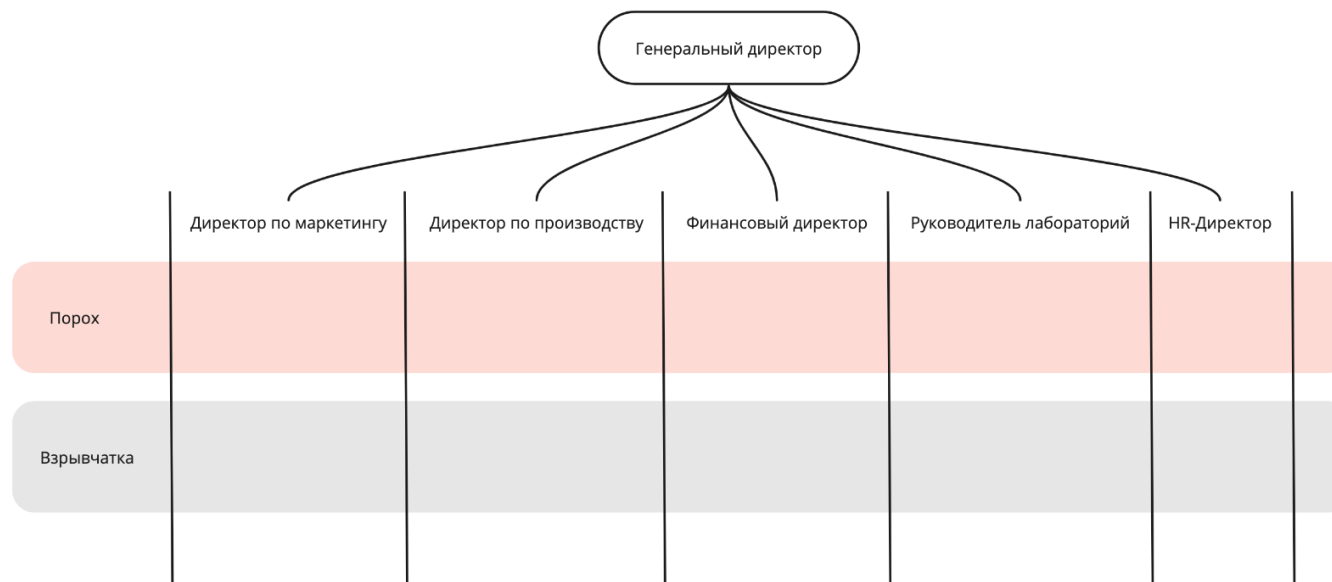
## Минусы:

-  бюрократия — а значит, долгие согласования и негибкость
-  замкнутость коллектива — босс высоко сидит в кресле главного, а рядовые сотрудники кучкуются по отделам
-  чувство оторванности от высшего руководства — и нередко это ведёт к оторванности от общих целей

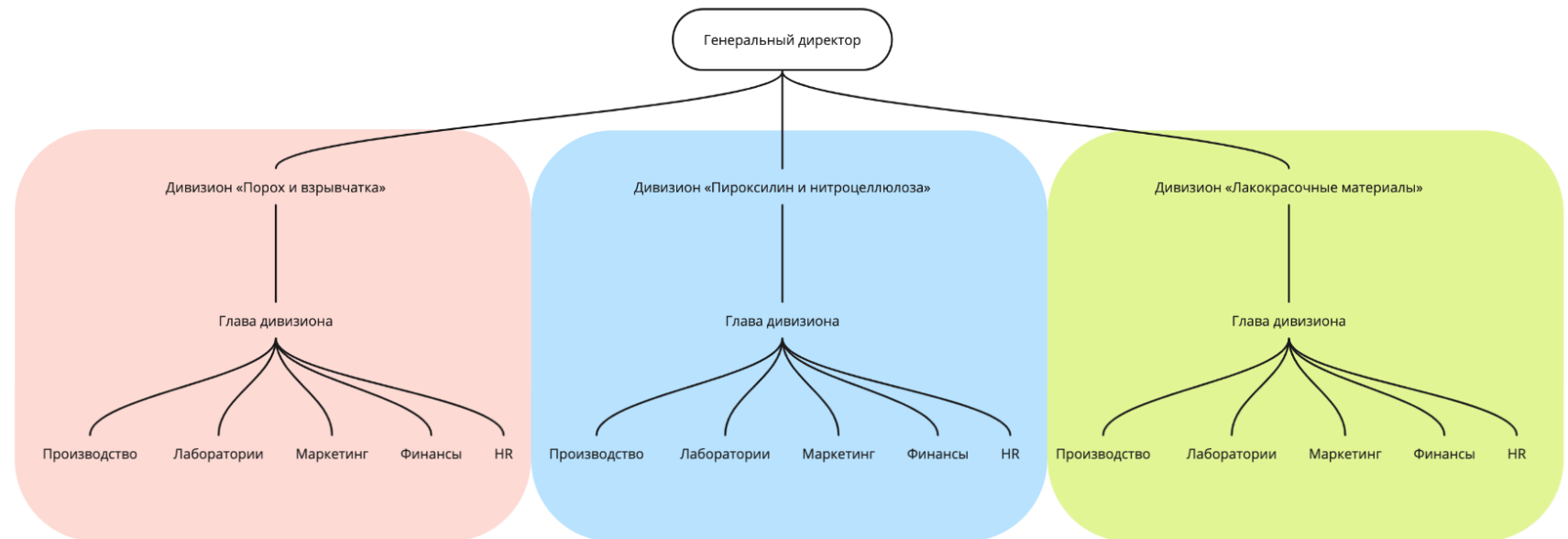
## Дивизионная структура



На базе главной компании делают **группу автономных подразделений** — мини-копии неповторимого оригинала, дивизионы. Дивизион копирует общие ценности и глобальные цели, оперативно отвечает за продукт и за прибыль на местах.



Пьер До Пон централизовал управление в штаб-квартире компании, 1910 год



Дивизиональная структура DuPont, 1924 год

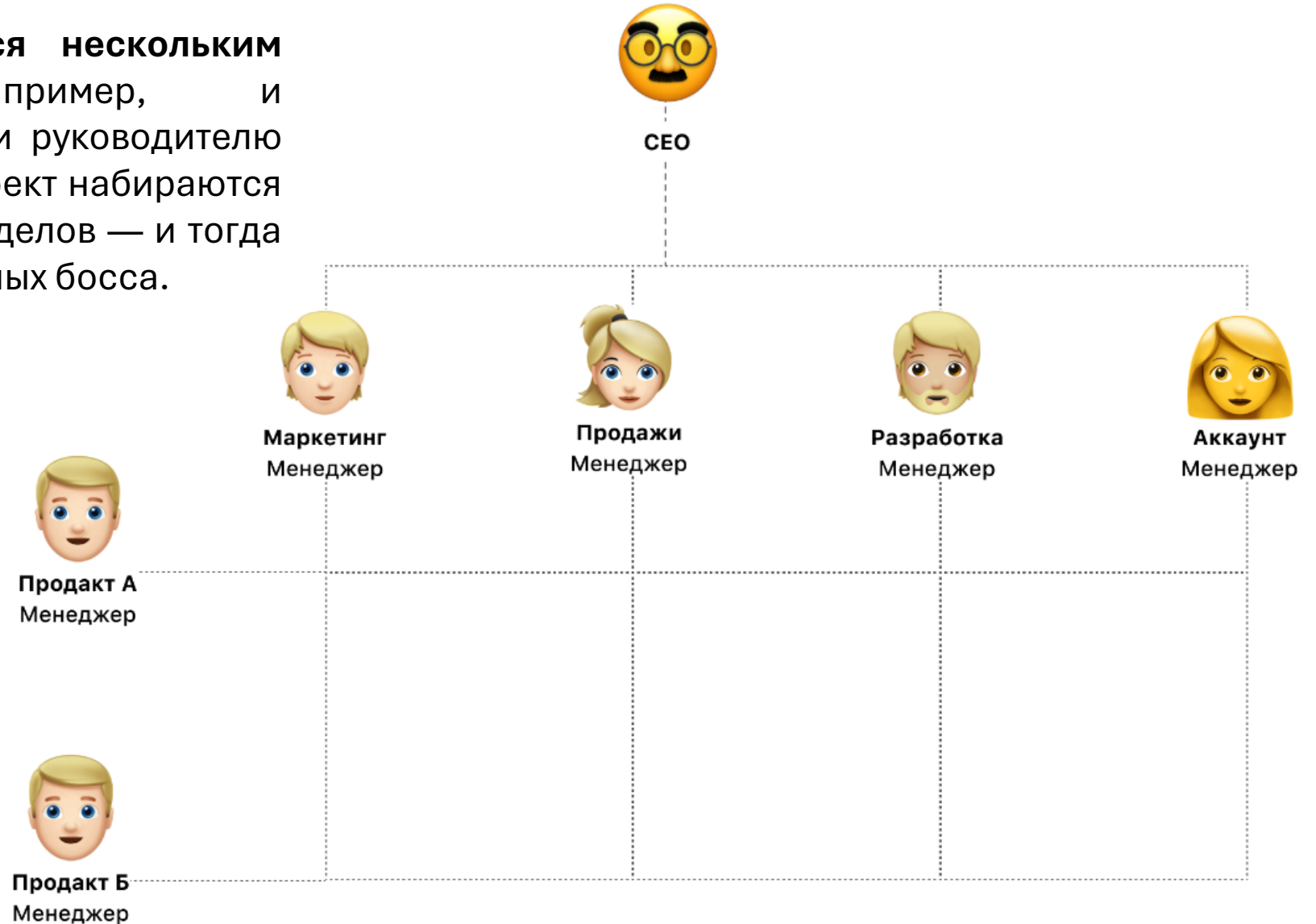


- **Market-based дивизионная структура** — несколько дивизионов могут заниматься развитием на разных рынках или ориентироваться на разные группы клиентов с опорой на положения компании. Минус — различия в маркетинговых подходах дивизионов иногда мешают достигать результатов. Например, разные дивизионы Huawei одновременно ориентируются на клиентов с маленьким бюджетом и на состоятельных.
- **Product-based дивизионная структура** — каждое подразделение внутри организации посвящено определённой линейке продуктов. Минус — отсутствие синхронизации по продуктам между дивизионами. Например, Unilever — компания-гигант, которая развивает более 400 брендов параллельно.
- **Географическая дивизионная структура** — сеть офисов одной компании в городе, регионе или стране. Позволяет клиентам быть ближе к продукту, подходит для масштабирования и расширения без географических ограничений. Примеры — компания Mars, Coca-Cola, General Motors с точками производства и логистики в разных странах. Минусы — возникновение риска оторванности от миссии компании.








## Матричная структура







**Сотрудник подчиняется нескольким руководителям:** например, и руководителю проекта, и руководителю отдела. Допустим, на проект набираются сотрудники из разных отделов — и тогда становится два формальных босса.



### Плюсы:

-   эффективно для развития кросс-функциональных команд: то есть обмен информацией и опытом, нетворкинг
-   рациональное использование ресурсов компании
-  работа по чётким заданиям в проекте

### Минусы:

-   возможны наложения проектов и повышенная конкуренция
-   две головы руководителей могут давать противоречивые указания
-   возможно замедление процессов

## Сетевая структура



Гибрид **матричной структуры** (когда есть несколько начальников) и **дивизионной** (когда у компании несколько филиалов). Это сеть организаций, объединённых брендом, стилем, названием, ассортиментом.

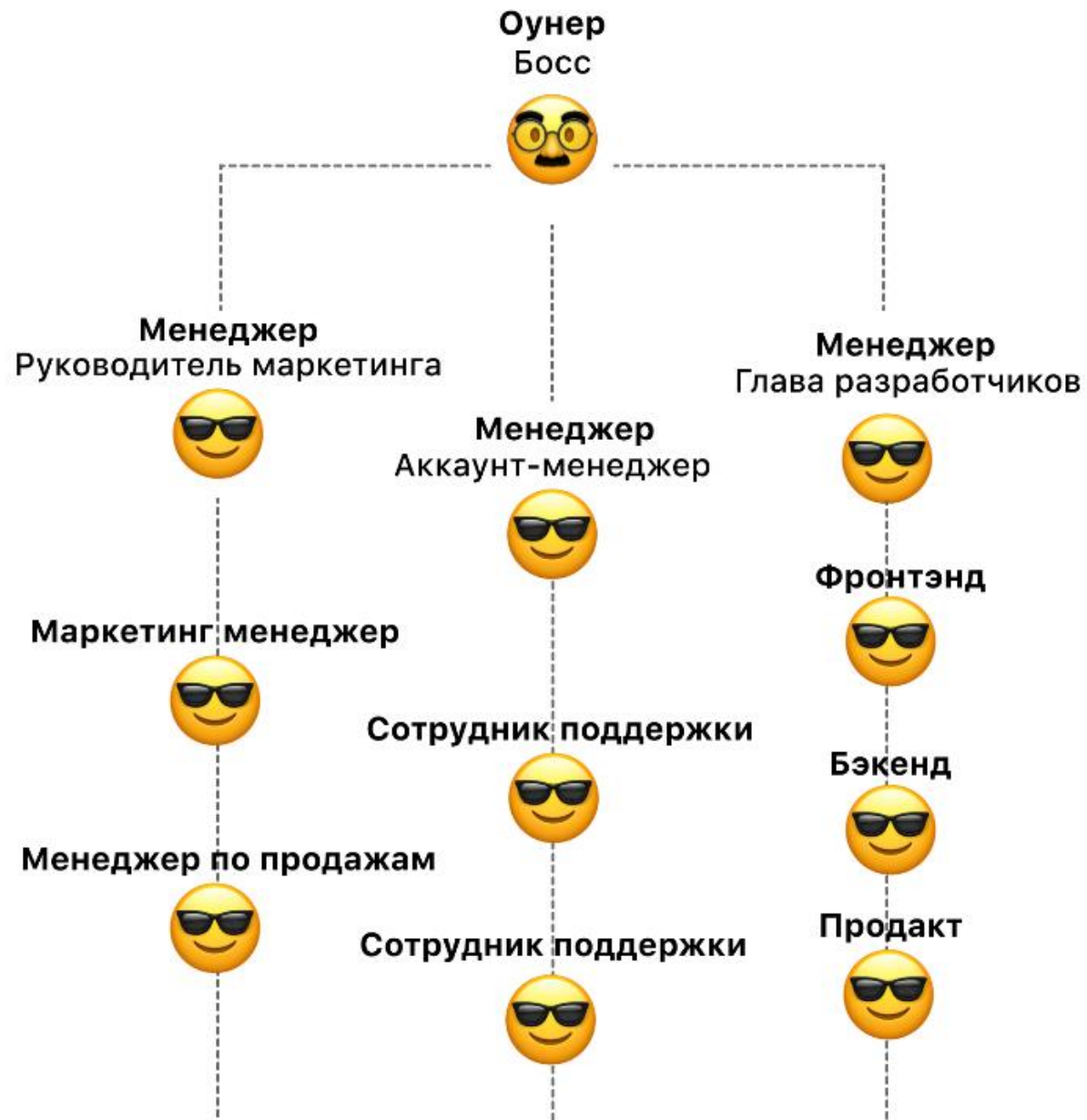
### Плюсы:

- 🌟 гибкость и адаптивность отдельных точек при чёткой централизации
- 🌍 обеспечение присутствия компании в разных местах города, страны
- 📈 понятный принцип масштабирования — централизованные директивы задают формат работы точек сети на местах

### Минусы:

- 😞 общая ответственность — неприятный клиентский опыт в одной точке сети может наложить отпечаток на всю сеть
- ⌚ риск замедления работы
- 🚫 риск потери контроля

## Team-based структура



Это **объединение команды вокруг продукта или проекта**. Организация ориентируется на запросы сотрудников — выполнение, работа и творческий процесс ложатся на них. Часто такую структуру используют в краткосрочных проектах, например, в организации ивентов.

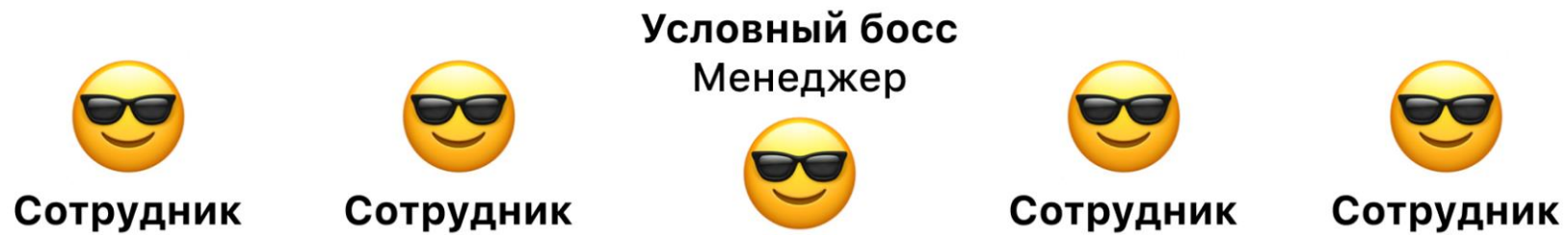
### Плюсы:

- 😊 высокое доверие и неформальные отношения внутри команд
- 👍 командная выработка решений часто показывает классный результат
- 👤 если правильно подобрать сотрудников — получится команда из людей, которые дополняют друг друга

### Минусы:

- 🧑 сотрудники могут застрять в проектной работе без ясных перспектив карьерного развития
- 💔 не факт, что внутри команды получится выстроить отношения
- 😓 команды могут не справиться с ответственностью

## Плоская структура



**Нет как таковых боссов и подчинённых**, ответственность распределяется плюс-минус равномерно и практикуется система «отсутствия дверей» (у шефа нет кабинета, он делит единое рабочее пространство с другими сотрудниками, они могут напрямую пойти к нему с вопросами). Это антипод иерархии.



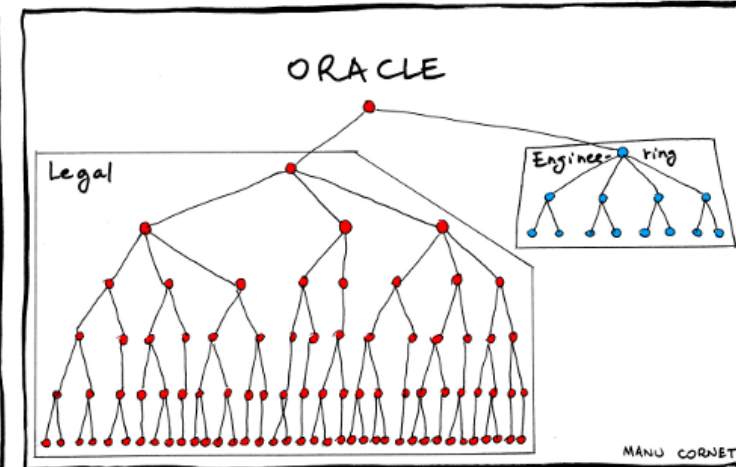
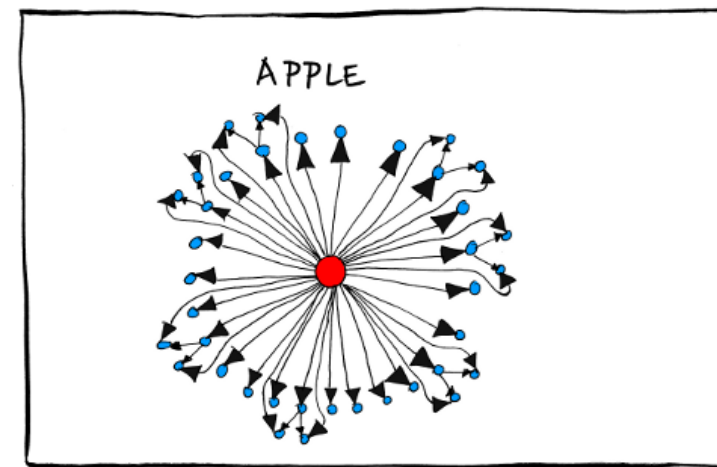
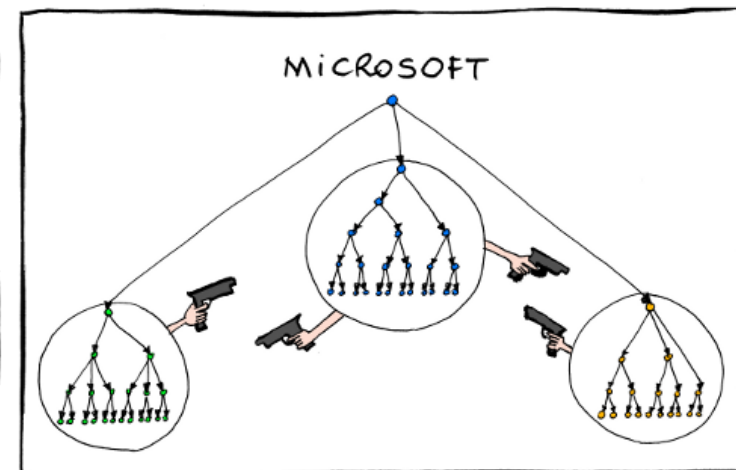
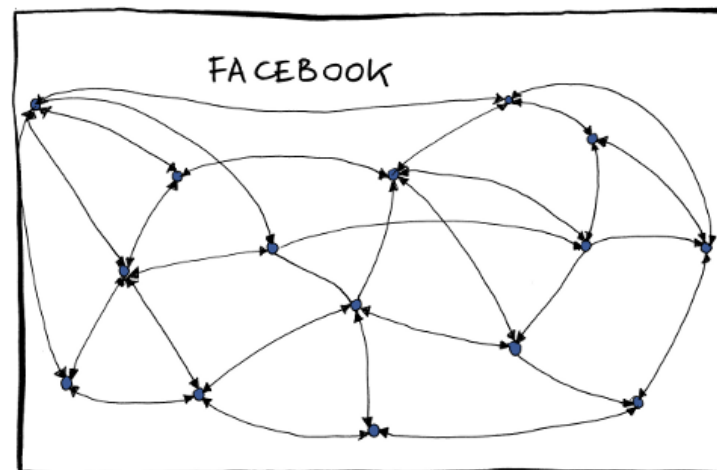
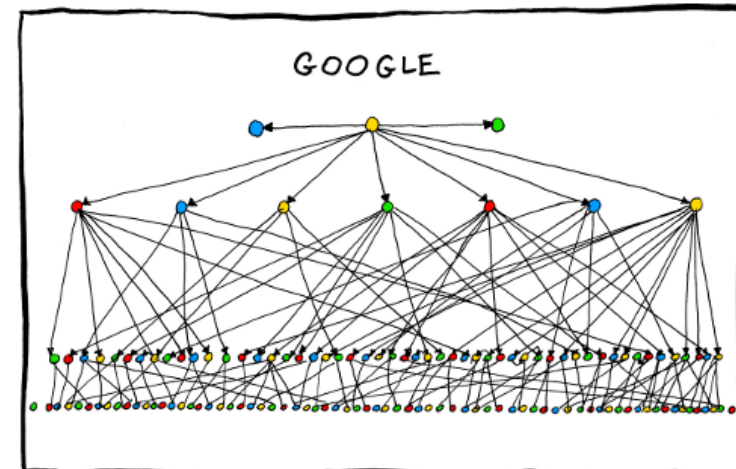
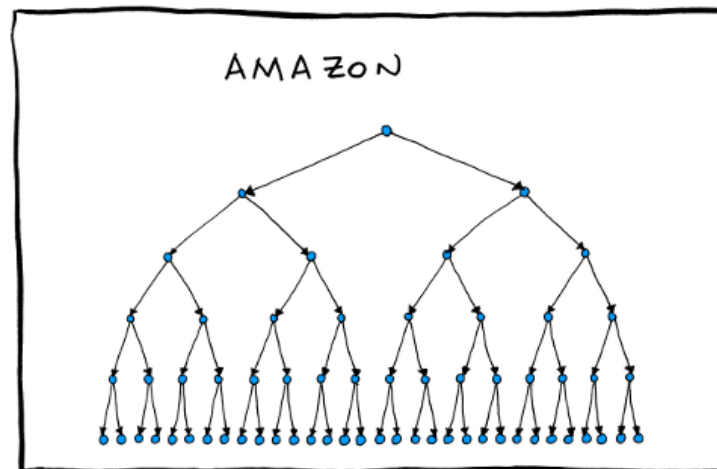
### Плюсы:

- ✨ отсутствие бюрократии и формального подхода
- 🙌 высокая вовлечённость сотрудников и индивидуальная ответственность всех перед всеми
- ⚡ высокая скорость изменений и адаптивность

### Минусы:

- 🙄 возможна путаница с определением полномочий и выполнением обязанностей
- 🚫 когда все ответственные за всё — есть риск отсутствия ответственного
- 😞 может не сработать, если неудачно подобрать участников команды

! Под разные определения вполне может подходить одна и та же компания. Компания может иметь, допустим, головной офис, где применяется team-based структура, но и присутствовать в других странах или городах в виде точек сети или дивизионов.





**Спасибо за внимание!**

👉(“ • `у - “) ✨