

Организационная структура: костюмчик по размеру или прокрустово ложе?

В кризисные времена у владельцев почти всегда обостряется интерес к оптимизации организационной структуры компании. И очень часто приходится наблюдать горячие споры: структуру нужно выстраивать под людей или людей под структуру?

Более чем за 20 лет работы на рынке мы своими руками лепили и перелепливали не один десяток компаний. Видели последствия разных «структурных» решений. Допускали ошибки и извлекали из них уроки. Нарбатывали уникальный опыт работы с российским средним бизнесом. И все-таки — структуру выстраивать под людей или людей под структуру? Поделимся нашими наблюдениями и выводами на этот счет.

Во-первых, мы против догматизма в этом вопросе и не считаем, что для каждого типа бизнеса обязательно должен быть единственно верный вариант «совершенной оргструктуры». Такие единственно правильные варианты структур часто предлагают начинающие консультанты. Или начитанные менеджеры. Или специалисты, много лет проработавшие в устоявшихся и хорошо выстроенных бизнесах. Но потом вдруг оказывается, что под вакансию в новой, оптимизированной, «совершенной» структуре никак не удастся найти специалиста. Или два топ-менеджера после того, как между ними оптимизированы и перераспределены зоны ответственности, не могут сработать на одной горизонтали. Или не приживается и уходит из компании ключевой специалист. И тогда совершенство остается на бумаге, а в жизни — лишь вечное стремление к совершенству.



Но, во-вторых, и «структура под людей» — не выход. Скажем, отдел маркетинга по своим функциям бесспорно относится к коммерческому блоку. И его логично подчинить Коммерческому директору, отвечающему за продажи и закупки. Это понятно всем. Но сделать такое организационное изменение — означает обидеть человека, который стоял у истоков бизнеса и много сделал для его становления и развития. Поскольку выведение главного маркетолога из

прямого подчинения Генеральному означает понижение его статуса. Учредители считают, что у них нет на это моральных прав. В результате — отдел маркетинга работает сам по себе, исходя из собственного видения задач и никак не ориентируясь на обслуживание реальных потребностей продаж и закупок. Если просто фиксировать историче-

ски сложившееся положение дел, некритично следовать человеческим привычкам, предпочтениям, личным отношениям, стихийно сложившимся конфигурациям — в результате можно получить непрозрачность, неповоротливость, много узких мест и низкую управляемость.

Оптимально в каждом случае искать баланс. Баланс между рациональным разделением труда и отраслевым опытом успешных компаний с одной стороны — и каждый раз неповторимым раскладом «кадров, которые решают все». Поэтому в нашей работе сначала за основу берется классический вариант структуры, отработанный в отрасли и показавший свою эффективность. Или даже несколько таких вариантов. А затем почти всегда происходит приладка к местному рельефу.

Новости наших клиентов и партнеров

- Ко Дню строителя компания «ФПК Сатори» завершила строительство своего десятого садика (детского дошкольного учреждения), и это — своеобразный рекорд в сегменте строительства социальных объектов столицы.
- В Самаре открылся ДермаЦентр Вита — принципиально новая концепция, разработанная компанией «Loreal» эксклюзивно для аптечной сети «Вита», — пространство, представляющее своим клиентам наивысший уровень обслуживания, совета, экспертизы и удовольствия.
- В августе в московском саду «Эрмитаж» проводился благотворительный праздник «GalaFest» для детей с особенностями развития. Компания «Наша игрушка» провела на фестивале мастер-класс под названием «Строим город своей мечты», где дети вместе со звездами кино и ТВ создавали сказочный город, наполненный добрыми волшебными созданиями.

Попробуем сформулировать некоторые принципы построения организационной структуры.

Принцип первый: чем многочисленнее компания, тем важнее структурирование. В малых бизнесах численностью с десятков-полтора человек, особенно недавно стартовавших, взаимодействие строится обычно на личных отношениях, разделение труда непостоянно и меняется от раза к разу по ситуации. Оргструктуры как таковой нет. Но обычно нет и нужды ее строить и оптимизировать: взвод «универсальных солдат» — лучшее решение для таких компактных бизнесов. А вот для более крупных компаний, где количество людей исчисляется десятками, сотнями, а то и тысячами, постоянное разделение труда, структурирование по функциональным блокам — это уже необходимость.

Принцип второй: подстройка «сверху вниз». Первое разделение бизнеса на крупные функциональные блоки не должно вызывать непонимания и сопротивления со стороны действующего Генерального директора, особенно если этот человек на своем месте и работает действительно эффективно. Если возникает сопротивление — нужно аргументировать и убеждать, а где убеждать не удается — идти навстречу и корректировать, подстраивать исходную структуру под первое лицо. Генеральный директор, если только он не владелец, не может повлиять на границы бизнеса, направления его деятельности, рынки. Но очень важно, чтобы с ним было согласовано то, как распределяются функции между блоками внутри границ бизнеса.

В тех случаях, когда оптимизация структуры совпадает по времени с заменой Генерального, роль подстройки организации под менеджера уже не так существенна: часто проще бывает найти более отвечающего структуре кандидата, чем что-то менять в структуре.

При работе с руководителями следующего уровня под Генеральным — правила те же. Если верхний уровень структуры согласован с Генеральным директором и с владельцами, то менеджер не может оспорить и поменять функции вверенного ему подразделения, не может сократить или расширить свою ответственность. Но распределение функций внутри подразделения — уже может стать предметом согласования с ним и некоторой подстройки. Важно, чтобы внутреннее устройство если не соответство-

вало профессиональному опыту, то хотя бы не вызывало сильного внутреннего протеста.

Принцип третий: возможная амплитуда подстройки убывает «сверху вниз», по мере движения от высших позиций к исполнительским. Сильного управляющего или топ-менеджера найти на рынке труда сложнее, чем менеджера среднего звена. Руководителя отдела — сложнее кандидата на исполнительскую должность. Если кандидат по всем параметрам подходит, но нет опыта в решении каких-то задач, то в одних случаях лучше поискать другого кандидата, в других — задуматься о перераспределении задач. Это зависит прежде всего от того, насколько богатый выбор специалистов и менеджеров предоставляет нам рынок труда.

Принцип четвертый: чем выше централизация, тем жестче структура. Если руководитель отвечает за конечные финансовые показатели подразделения, например, за продажи — ему следует предоставить больше влияния и участия в решении вопроса о том, как должно быть устроено его «хозяйство». Если же руководитель отвечает не за конечный результат, а только за правильность выполнения нормативов, стандартов и технологий — то и структуру его подразделения легче задавать «сверху».

Бывают, конечно, исключения. Например, компания еще очень маленькая. Но создает ее опытный менеджер или владелец. Он уже проходил путь создания компании «с нуля», у него есть опыт управления людьми, есть знание инструментов контроля. Он не боится вести дело полностью самостоятельно. Не нуждается для этого в преданности и энтузиазме команды близких людей. Поэтому сразу может создавать «правильную» структуру с достаточно жестким разделением труда между сотрудниками.

А бывает, что компания многочисленная, большая, но она — монополист и обладает колоссальным административным ресурсом. Тогда эффективность управления мало кого заботит: сверхприбыли гарантированы и так. Тогда ничто не мешает посадить на самые престижные и высокооплачиваемые должности брата, свата, жену и племянника и подстроить структуру под них — небеса не обрушатся. Но ведь исключения на то и исключения, чтобы оттенять правила. ✨

Юрий Пахомов

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«SQI managment»
с 7-летием!

Компанию «Солнце»
с 9-летием!

Компанию «ОТК group»
с 6-летием!



Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 24-летием!

Компанию
«Снежная Королева»
с 17-летием!

НП «АВТОМИР»
с 23-летием!

Международный аэропорт Шереметьево с 56-летием!

Склад потерянных вещей

Генеральный директор розничной сети пригласил консультантов помочь ему решить наболевшую проблему: заведующие магазинов из рук вон плохо разбирались в торговом оборудовании: в его устройстве, в комплектности, названиях деталей. Это порождало множество неудобств при оценке состояния оборудования, при ремонте или замене, даже при соблюдении правил выкладки товара. Заведующие с трудом и с большими искажениями понимали поступающие из центрального офиса правила и указания по мерчандайзингу, а грамотно и понятно составленная заявка от магазина на ремонт была исключением и большой редкостью.

Внешние эксперты предложили создать и выложить в Интранете интерактивный справочник, раскрывающий тему оборудования со всех сторон. На какие виды оно подразделяется, как выглядит, как устанавливается, из чего состоит. Как проверить его работоспособность и комплектность при приемке, как на нем правильно выкладывать товар.

После того как структура справочника была разработана и согласована, осталась самая трудоемкая часть — его наполнение. Нужны были изображения в разных ракурсах для нескольких десятков видов тумб, шкафов, стеллажей... При этом одних только фотографий было недостаточно, требовалось большое количество всевозможных чертежей и рисунков, нужен был художник. Казалось, предстоит долгая, кропотливая и дорогостоящая работа. Но все решилось неожиданно просто. Случайно выяснилось, что у одного из сотрудников часть нужных рисунков в электронном виде уже есть, что подобная работа когда-то давно, еще при другом Генеральном директоре, уже затевалась. А может быть, такие материалы имеются не у него одного? Начали беседовать с людьми, которые давно работали в компании и могли иметь отношение к проблеме торгового оборудования. Это оказалось на редкость плодотворным! Какие-то иллюстрации нашлись в одном отделе, какие-то — в другом. Что-то завалилось в архиве, что-то — в учебном центре, что-то — у хозяйственников. Выяснилось, что работа над каталогом или справочником начиналась в компании не единожды. Но в каких-то случаях она проводилась в рамках разового обучения, в каких-то не была доведена до конца. Все эти остатки частичных и незавершенных проектов пребывали в целостности и сохранности и ждали своего часа. После не очень долгих поисков по сусекам и закоулкам удалось собрать в электронном виде практически весь визуальный материал, нужный для полноценного справочника.

Случай не единичный, более того — типичный. Нередко компания запрашивает «на стороне» на разработку того, чего якобы нет у нее внутри. И чаще всего речь идет не о чертежах торгового оборудования, а об организационных документах и маркетинговой информации. «Нам

нужно провести маркетинговое исследование, потому что мы не знаем — кто наш клиент, или почему покупают именно нашу продукцию, или чем мы уступаем конкурентам, или...» При всем нашем уважении к исследованиям в половине случаев приходится притормаживать Заказчика и просить его не торопиться покупать дорогостоящее маркетинговое исследование. Высока вероятность, что, получив результаты, он будет разочарован: ничего нового не узнал, деньги выброшены на ветер. А всё дело в том, что реально такая информация уже есть внутри компании. Требуемая обновления и доводки? Возможно. Разрозненная, неудобочитаемая? Бывает и такое. Но как основа для идей и решений, в большинстве своем, достаточная. А если все начинать с нуля, то нет никаких гарантий, что часть полезного опыта, изобретений, выстраданных решений

не будет потеряно. Беда лишь в том, что мало кто знает о существовании такой информации. Очень часто не знают о ней как раз те, кому она в первую очередь нужна. Премственность утрачивается при увольнении сотрудника, при переездах, при передаче дел новому Генеральному или Директору по

маркетингу. Но обязательно найдется тот, кто вспомнит, а коллеги помогут.

В последнее время в специальной литературе активно обсуждается тема управления знаниями в организациях. Конечно, никто бы не отказался от всеобъемлющего хранилища всего «жизненного опыта» компании, от удобной навигации во всем, что было наработано прежде, от быстрого доступа к любым нужным материалам. Однако идея управления знаниями живет сегодня не как массовая практика, а скорее как мечта или область поисков и экспериментов. Компании нужно пройти долгий путь организационного развития и достичь вершин в отлаженности и автоматизации управления прежде, чем появится почва для внедрения таких систем. Фактически для большинства наших бизнесов управление знаниями — это манящий, но далекий горизонт. А пока информация собирается под какую-то задачу, знания живут свой короткий век, а потом куда-то пропадают. И не оказываются под рукой как раз в тот момент, когда в них снова появляется нужда. Наиболее реалистичный способ докопаться до того, что уже было сделано в прежние времена — больше разговаривать с сотрудниками. Нередко в шкафах, в столах, в компьютерах и на флэшках, как на хорошо захламленном чердаке, пылится масса нужных, но неиспользованных заготовок и инструментов для управления бизнесом. Так лучше сначала поискать велосипед, чем изобретать его! ✨

*Юрий Пахомов,
Гульнара Мингачева*

Как разрушить свой бизнес? 3 простых шага

Давайте поговорим о поражениях.

Люди, которые так или иначе сталкиваются с неудачами, делятся на две группы: одни воспринимают провал как стимул для роста, а другие — как показатель слабости.

Так или иначе, давайте будем честными: поражения — это всегда отстойно. Да, мы многому можем научиться на собственных ошибках, но это все равно неприятно. А уж если вы стали предпринимателем, то неудачи будут преследовать вас постоянно. Но не волнуйтесь, это всё нормальная часть процесса. Поверьте — некоторые из ваших самых больших достижений и полезных приобретений будут напрямую следовать из самых больших провалов. Я только надеюсь, что вы не совершаете хотя бы одну из тех трех вещей, которые гарантированно уничтожат ваш бизнес.

ТРИ ШАГА К РАЗРУШЕНИЮ БИЗНЕСА

Естественно, ваша цель — НЕ уничтожить свой бизнес. Некоторые вещи мы не можем контролировать — например условия на рынке или потерю крупного клиента. Но есть и вещи, которые мы МОЖЕМ контролировать и которыми нельзя пренебрегать. Описанные ниже «шаги» — это наиболее распространенные ошибки, которые мне приходилось наблюдать у предпринимателей, решивших расширить свой бизнес. Вот три простых шага, которые могут разрушить ЛЮБОЙ бизнес.

Шаг первый — не имейте цели

«Заработать деньги» — это не цель, а результат. Цель — это нечто большее: это ясное представление о тех принципах и задачах, которые являются для вашего бизнеса «путеводной звездой». Это та призма, сквозь которую вы должны смотреть на ситуацию и принимать какое бы то ни было решение.

Если у вас нет цели, то вы просто будете искать возможности быстро заработать денег, вместо того чтобы установить четкие долгосрочные цели. Именно из-за отсутствия цели, которая задавала бы направление движения, небольшие компании в итоге скатываются к исключительно конкуренции и найму посредственных работников.

Шаг второй — старайтесь всем угодить

Провалы — это часть жизни предпринимателя, и надо уметь это признавать. Как и то, что вы никогда не сможете угодить сразу всем. Жаль вас разочаровывать, но всегда будут люди, которые станут вас ненавидеть и упиваться этим!

Что бы вы ни делали, кому-то ваши решения точно не понравятся. Чем быстрее вы с этим смиритесь, тем лучше вам будет и тем легче вы сможете обдумывать грандиозные идеи, которые изменят к лучшему всю вашу индустрию. У всех, кто хочет «работать с вами» или «помогать вам», есть свое собственное видение ситуации. Вам не удастся работать со всеми сразу, поэтому старайтесь мудро устанавливать деловые связи. Стараться угодить всем и каждому — верный путь к краху.

Шаг третий — все проблемы решайте деньгами

Счастье за деньги не купишь, но множество проблем можно решить с их помощью. Не буду вам врать: часть проблем, с которыми вам сейчас приходится иметь дело в бизнесе, можно мгновенно решить с помощью денег. Я это знаю. Я говорю лишь о том, что нужно быть осознанным в том, какие именно вопросы вы решаете с помощью денег. Слишком легко потерять творческий задор и кураж, которые были у вас когда-то, когда вы только начали получать свои первые прибыли.

Не используйте лень и нехватку креативности как оправдания тому, что все ваши проблемы вы стараетесь решить деньгами. Так вы быстро потеряете творческую хватку и поставите себя под угрозу полного разгрома, когда начнутся НАСТОЯЩИЕ проблемы. Всегда спрашивайте себя, «Как я могу решить эту проблему без денег?» или «Как я могу решить эту проблему с наименьшими затратами?»

Не смущайтесь, если вместо денег придется использовать бартер или принцип «услуга за услугу». Когда-то вы наверняка всем этим пользовались — не бойтесь снова к этому вернуться. Помните, в решении проблем деньги всегда должны быть вашим ПОСЛЕДНИМ козырем.

«Знания — это ПОЛОВИНА победы»

Помните эту знаменитую строчку G.I. Joe? Что работает на поле боя, то работает и на рынке: знания — это лишь половина победы. Вторая половина — это то, что вы решаете делать или не делать. Поэтому помните:

1. Не отдавайте никому право решать, как вести бизнес и какая у него должна быть цель.
2. Забудьте о том, чтобы пытаться всем угодить.
3. Используйте деньги как самое последнее средство, чтобы решать проблемы.

Автор — Льюис Хоуз, автор *The Ultimate Webinar Marketing Guide u LinkedWorking.* ✨

Источник: <http://www.forbes.com/sites/lewishowes/2012/07/30/how-to-destroy-your-business-in-3-simple-steps/>
© Перевод Консалтинг-Центр «ШАГ».

Из записной книжки консультанта

ИТ-директор об ИТ-проблемах: «Без танцев с бубнами иногда нельзя решить эти проблемы...»

Владелец о своих сотрудниках: «Все люди делятся на умных и тех, кто не ворует. Умные воруют, а те, кто не ворует, — дураки. И среднего не бывает. Есть редкое исключение, но оно пьет».

Новый Коммерческий директор: «Я был впервые у нас на складе». — «Ну и как, всё плохо?» — «Нет, наоборот. Там так хорошо! Там в столовой такой вкусный салат!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов Выпускающий редактор: Л. Горбунова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru