

# Типичные ошибки

## управления оргструктурой

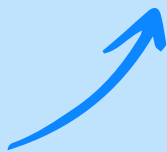


# Что мешает компаниям работать эффективно? **10 ошибок управления оргструктурой**

Давайте поговорим о **10 типичных ошибках** в управлении **оргструктурой**, которые мешают компаниям приблизиться к поставленным целям. Ведь правильно выстроенная организационная структура — **ваш лучший помощник** в наведении порядка в бизнесе и в упорядочивании рабочих процессов.



## Ошибка № 1: Компания растёт, а структура остаётся неизменной



Часто менеджеры, фокусируясь на решении задач роста, забывают о внутренней оргструктуре предприятия. **Проверьте: не так ли это у вас?**

Растущая компания похожа на взросление человека. Когда люди становятся старше, меняется их способ взаимодействия с миром: вот младенец мог только лежать — а вот он подрос, начал ходить и бегать. Точно так же в оргструктурах и задачах, которые они выполняют: в один момент компания перерастает определённый этап, и текущая структура естественным путём требует изменений. Если их не внести — это закономерно влечёт за собой предсказуемые проблемы.

## Ошибка № 2: Оргструктура собирается вокруг людей, а не вокруг задач

Вероятная проблема — когда оргструктуру строят на отношениях между основателем компании и исполнителями, назначая удобных людей руководить функцией, задачей, департаментом.

Есть ли у вас подразделения, где полномочия делегированы с учётом хороших отношений с начальством?

Если да — основатель, владелец или управляющий становится заложником. Никто не будет в состоянии контролировать подобный бизнес: он не делегирует. Такой подход очень сужает взгляд на то, как может управляться компания и каких результатов может достичь.



## Ошибка № 3: Нет ясности в том, кто и чем занимается

Когда нет матрицы ответственности, и мы не видим чётко, кто за что отвечает — это влечёт за собой полную демотивацию работников. Они не понимают, как им проявлять инициативу и кому вообще её показывать.

Более того, с точки зрения оргструктуры, если заранее не регламентировать функционал — исполнители могут делать одну и ту же работу, не зная об этом. Например, мы делегировали продажи двум людям в компании и не зафиксировали. Как выбирать, как проявлять лидеров?

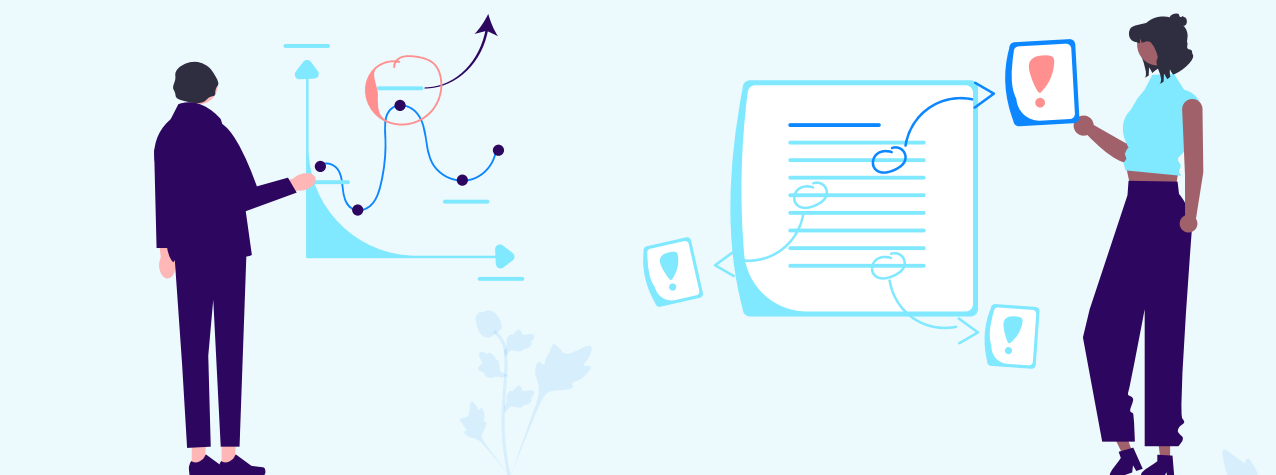
Единственный итог — разочарование, враждебная атмосфера, конфликт между людьми вместо эффективности.



## Ошибка № 4: Не согласованы полномочия, ответственность и вознаграждение

В предыдущем пункте мы выяснили, что нужно обязательно фиксировать исполнителя и его ответственность. Теперь переходим к пониманию, что ответственность только верхушка айсберга. Следующая ошибка, касающаяся персонала, связана с необходимостью не только установить, кто за что отвечает, но и удостовериться в объёме полномочий каждого сотрудника и в том, что оплата труда и мотивация соответствуют этому объёму.

Всё это содержится в оргструктуре и должно быть сбалансировано. Если у вас есть перекосы — они будут постоянно всплывать как сигнал о том, что что-то не так.



## Ошибка № 5: Управленческая система не соответствует структуре организации

Частая история в наших кейсах: сотрудник, отвечающий за оргструктуру, пытается подружить между собой несколько её видов — и функциональную, и управленческую, и административную. Сделать это сложно.

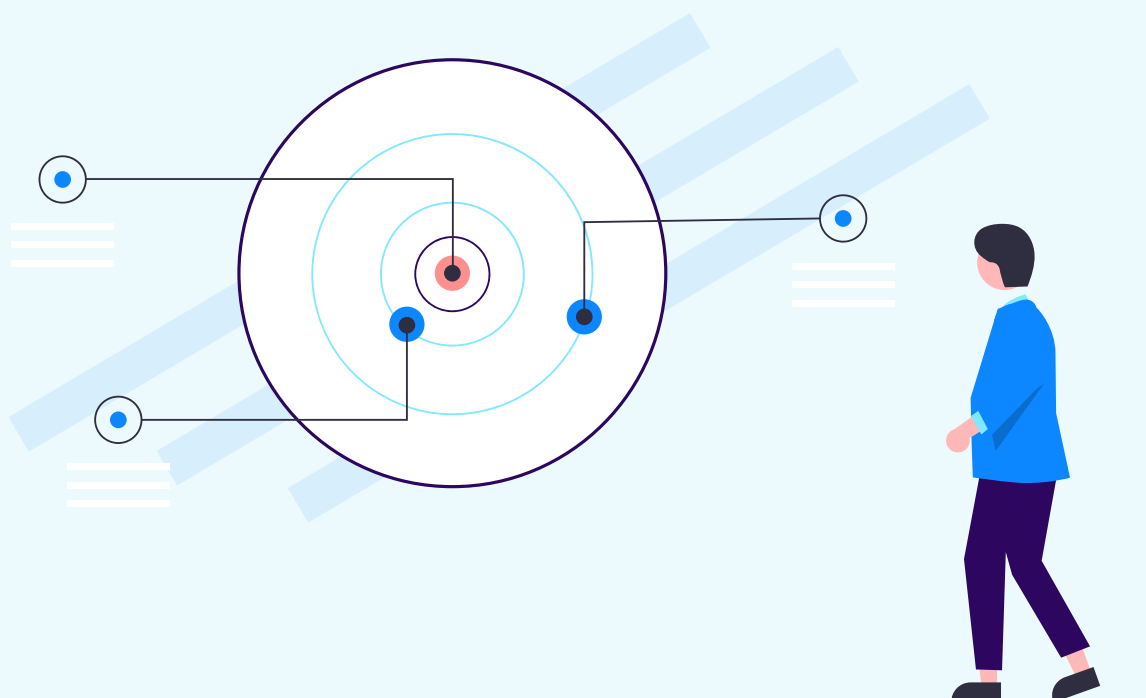
В чём причина ситуации, когда управленческая структура не соответствует другим? Управленческая структура призвана ответить на вопрос: каков вклад каждого сотрудника в доход компании? Чем чётче и прозрачнее система, тем чаще руководители думают о том, как увеличить прибыль и снизить затраты предприятия.

Управленческая структура даёт понимание о соотношении в организации продающих и зарабатывающих подразделений с сопровождающими и затратными. Если у вас между ними заметная разница — возможно, структуру нужно оптимизировать или пересмотреть.

## Ошибка № 6: Структура не согласована с миссией

Любое предприятие имеет миссию, цели и тактику их достижения. Представим, например, что компания решила выйти на новый торговый рынок. Однако столкнулась с тем, что все сильные соперники находятся в других регионах, где эта компания не представлена. Но если у бизнеса нет региональной структуры — вы не можете сопоставить себя с конкурентами по территориальным округам и выиграть эту битву.

Оцените, пожалуйста, насколько ваши миссия, цель и стратегия соответствуют оргструктуре — и насколько оргструктура отвечает задачам стратегии.



## Ошибка № 7: Компания игнорирует рынок

Эта ошибка особенно распространена в монополизированных промышленных секторах и тех отраслях, где высока доля инвестиций. У таких предприятий часто возникают дополнительные организации, которые сопровождают высокотехнологичные финансовые вложения, создаются обслуживающие их юрлица.

И вот, пока крупная компания получает финансирование от государства, выделенное на определённые сегменты экономики или спецпроекты, пока топ-менеджмент занимается эффективностью освоения инвестиций и возвращения затрат — забывается такой простой фактор, как рынок.

Рынок не стоит на месте и развивается, в том числе вокруг этих компаний — и они пропускают тот момент, когда нужно проявить гибкость в затратах. А тем временем появляются средние предприятия, малый бизнес дорастает до среднего и понемногу отжимает этот рынок, становясь конкурентом для монополий.

На текущем рынке импортозамещения мы прогнозируем довольно большой рост таких предприятий. Поэтому советуем не пренебрегать рынком, отрывать взгляд от собственных затрат и производительности — и почаще осматриваться вокруг.

## Ошибка № 8: Замалчивание конфликтов и потеря контроля

При построении оргдизайна важно удостовериться в том, что краткосрочная тактика исполнения долгосрочной стратегии компании, синхронизация на каждом шагу и проверка адаптации оргструктуры к изменённым тактам — контролируются грамотными людьми. Если происходят изменения (а они сейчас наблюдаются у всех), то оргструктуру нужно корректировать и в короткие, и в длинные сроки.

Почему? Потому что любая эффективная работа, например, отдела маркетинга, подразумевает непрерывный мониторинг рынка и поиск путей продвижения, проведение исследований и т. д. Так же и в продуктах: мы постоянно смотрим на конкурентов, отвечаем на вызовы.

Если мы не учитываем это влияние, исполняя стратегию, и при этом ещё и не корректируем оргструктуру — мы закладываем потерю контроля и заранее принимаем, что будем отставать от рынка на дельту процентов.

Чем тактичнее, быстрее, гибче и мягче вы управляете процессами, тем быстрее идёте к исполнению поставленных целей.

## Ошибка № 9: В разработке оргструктуры не участвуют люди, которые будут её внедрять

Представьте, что мы структурируем компанию, меняем дизайн, вводим новые подразделения без тех людей, которые будут реализовывать эти изменения. Правильно ли это?

Да, очевидно, что саму схему может написать группа людей, отвечающих за оргструктуру и имеющих своё мнение на этот счёт. Но привлекать людей, которые впоследствии будут участвовать в её внедрении — обязательно нужно. Потому что они изначально понимают, кто будет игнорировать процесс или его тормозить, а кто — поможет приблизиться к желанным результатам. Чем быстрее мы найдём и вовлечём лидеров внедрения, тем легче пойдёт процесс.

**Наша задача — провести преобразования бесшовно, быстро и манёвренно.** Именно поэтому таких людей нужно искать заранее.

Если вы понимаете, что ближайший год станет временем динамических изменений — выделяйте лидеров трансформаций, они помогут вам гибко адаптировать компанию к реальности.



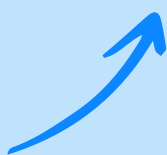
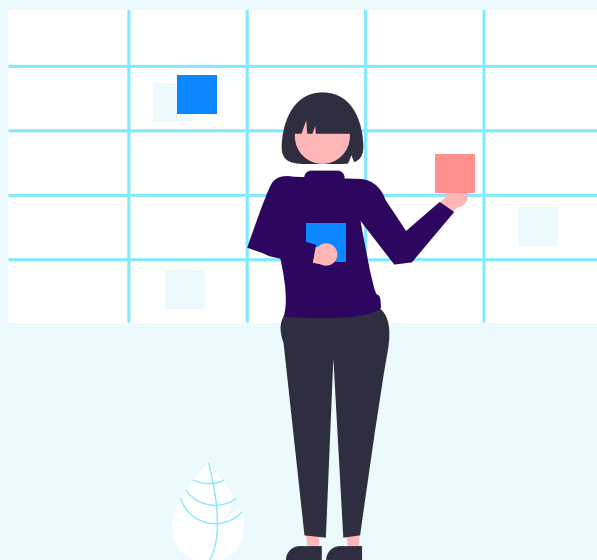
## Ошибка № 10: Никто не знает, кто тут главный

И напоследок — самая типичная на сегодня история. Все мы несколько лет назад «ударились» в плоские структуры, в свободу, инициативность и т. д. Но при этом забыли, что при любом ценностном ориентире, который в компании установлен, нужно понимать, кто здесь главный и за кем будет последнее слово в любом решении.

Когда нет начальника, люди начинают себя им воображать. Запускается конкуренция, которая не приводит ни к чему хорошему, зато часто провоцирует распад групп, проектов, команд или коллективов.

Стоит понимать, что компромисс в компании не нужен — он не сдвигает с мёртвой точки. Конфликты необходимо решать.

А для этого — чётко закреплять ответственность и понимать, кто в оргструктуре является тем самым рефери, который принимает финальное решение по любому вопросу.



На все эти десять ошибок есть ответ в **OrgManager**, в том числе — и особенно — на последнюю. Недавно у нас состоялся пробный релиз 3D модели, который «дружит» между собой бизнес-процессы, роли, матрицы ответственности и функции, выполняемые определёнными сотрудниками.

Обратите внимание на эту возможность — и вам не придётся искать, кто за что отвечает. Вы сможете делегировать людям права и полномочия в рамках тех зон, которые вы им и даёте.

Спасибо за интерес к нашей статье и уделенное время!

Узнайте больше о решении **OrgManager**, отсканировав QR-код справа или перейдя по [ссылке](#).

