

Реструктуризация предприятия: КАК? ЗАЧЕМ? КОГДА?

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР



Любой компании необходимо периодически пересматривать свою организационную структуру. Что это дает и как обычно происходит на практике? На вопросы редакции журнала «Генеральный директор» отвечает партнер, заместитель генерального директора Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас», управляющий «Адизес менеджмент консалтинг» (Беларусь) Ирина СОТНИКОВА.

– Ирина, что такое реструктуризация и для чего она необходима?

– Давайте договоримся, что мы не будем в контексте этой беседы рассматривать юридическую и финансовую реструктуризацию, а поговорим только об организационной. И для начала введем основные определения того, чем является организационная структура. По сути, структура – это результат разделения труда на отдельные задачи и поручение их исполнения разным людям. Это, в свою очередь, вызывает необходимость координации действий этих отдельных задач, исполняемых разными людьми, с целью достижения организацией конкретных результатов. Эта координация обеспечивается за счет того, что люди получают обязанности, которые они должны выполнять,

полномочия, которые позволяют им качественно выполнять свои обязанности, и некую зону ответственности, которую человек несет перед организацией. Таким образом, устанавливается определенная система норм и ожиданий, которым должен следовать любой человек, занимающий ту или иную должностную позицию.

Как это происходит на практике? Как правило, пока организация молодая, структура формируется стихийно. Появляется человек, который, следуя за своими способностями и интересами, берется за определенные куски задач. Если у него получается, ему добавляют еще куски задач, потом еще. По мере своего роста организации часто не думают об эффективности распределения задач, а действуют в рамках сложившегося

стереотипа. Если есть Сидоров, который выполняет определенный набор функций, но уже не справляется, – найдем Петрова, Иванова, которые будут выполнять те же функции. Появится какая-то новая функция, необходимости в которой раньше не было, – посмотрим, кому ее легче отдать. Развиваясь стихийно, через какое-то время структура организации становится очень запутанной, координация сильно затрудняется. У людей возникает множество вопросов. Где проходят границы их обязанностей? Что они должны делать, а что не должны? И кто тогда это должен делать? За что они отвечают, а за что – нет? На что они имеют право, а на что его не имеют? Как правило, когда эти вопросы впервые появляются и начинают все чаще звучать в организации, собственника это

» Нарастание конфликтов – далеко не единственная причина, почему нужно проводить реструктуризацию. Устаревшая организационная структура медленно, но верно снижает эффективность организации. Еще П. Друкер говорил, что «неправильная структура гарантирует поглощение усилий и недостижение результатов». Организация производит все больше действий, КПД которых все меньше. Компания теряет время, деньги, другие ресурсы.

очень раздражает. Он впереди на лихом коне, у него есть видение, что надо делать, и он привык, что никто ничего не делил, все как-то сами собой договаривались и делали всю работу. А теперь начались конфликты: это не моя работа, почему я должен ее делать, я всегда раньше делал это по-другому, я не знаю, кто должен решать этот вопрос, и т.д. Все эти симптомы говорят о том, что пора осознанно подойти к вопросу формирования структуры или провести реструктуризацию.

Нарастание конфликтов – далеко не единственная причина, почему нужно проводить реструктуризацию. Устаревшая организационная структура медленно, но верно снижает эффективность организации. Еще П. Друкер говорил, что «неправильная структура гарантирует поглощение усилий и недостижение результатов». Организация производит все больше действий, КПД которых все меньше. Компания теряет время, деньги, другие ресурсы.

Вот почему руководитель любой организации должен

регулярно анализировать и проводить своевременные изменения в организационной структуре. Здесь, правда, руководитель сталкивается с т.н. человеческим фактором. Люди привыкают к своему креслу, прикипают к нему и очень опасаются всего, что связано с пересадкой в другое кресло. Кроме того, руководитель часто сам находится внутри системы и не всегда может подняться над ней, чтобы увидеть правильное структурное решение. Вот почему структуру всегда легче и эффективнее обсуждать со специалистом со стороны, например, консультантом.

– Насколько жестко должна быть прописана организационная структура?

– Реальность, в которой живет организация, очень быстро меняется. И если мы четко обрисовали организационную структуру, жестко закрепили все обязанности, полномочия, ответственность, то существует вероятность того, что уже через несколько месяцев границы начнут размываться. Например,

появится новая функция, задача, с которой раньше компания не сталкивалась. Или на место старого сотрудника придет новый, с иным набором компетенций. В общем, структура – это живой организм, который постоянно меняется вне зависимости от того, что написано в должностных инструкциях.

Принципиально важно на этапе реструктуризации не столько детально прописать должностные инструкции сотрудников, сколько правильно сформировать структуру подразделений под цели, задачи, рынок, конкурентное окружение. Сформировать таким образом, чтобы структура имела некоторый потенциал для эффективного роста. Определить границы ответственности, грамотно распределить полномочия. И устранить всякого рода дисбалансы – например, когда некто очень влиятельный принимает решения или советует принять решения, а некто менее влиятельный потом несет ответственность за последствия этих решений. И не всегда надо глобально, полностью менять структуру. Часто

ИНТЕРВЬЮ

» Принципиально важно на этапе реструктуризации не столько детально прописать должностные инструкции сотрудников, сколько правильно сформировать структуру подразделений под цели, задачи, рынок, конкурентное окружение. Сформировать таким образом, чтобы структура имела некоторый потенциал для эффективного роста. Определить границы ответственности, грамотно распределить полномочия.

достаточно привести в соответствие отдельные процессы, определить более четкие границы. Вероятно, эти границы в течение времени перманентно передвигались – по смыслу, ощущениям, договоренностям. Важно периодически эти границы зафиксировать нормативно, чтобы у людей складывалось четкое понимание того, кто что делает, кто за что отвечает, к кому с какими вопросами обращаться.

– Что может послужить толчком, поводом провести реструктуризацию?

– Таких поводов может быть несколько. Первый – изменение целей, задач, миссии, видения развития, рынков, продуктов, технологий. Опять же, могло поменяться конкурентное окружение, и это тоже повод пересмотреть оргструктуру. Второй повод – это внутреннее, плавное, мягкое изменение границ полномочий, ответственности, функциональных зон в ответ на изменения внешней среды. Это две глобальные причины.

И не будем забывать про третью, связанную, например, с выделением дочерней компании, организацией холдинга, диверсификацией бизнеса и т.д. Допустим, в недрах одной компании постепенно развивались несколько разных направлений деятельности, и в какой-то момент стало очевидно, что в рамках одной линейно-функциональной структуры неудобно и невозможно дальше управлять эффективно. И тогда компания разделяется, появляется новая структура, чаще всего дивизионного типа. Но это более глобальная, фундаментальная реструктуризация, связанная с ростом, развитием бизнеса. Например, может линейка продуктов расширяться настолько, что моноструктура не позволяет управлять эффективно. Или компания выходит на новые рынки, и, скажем, из Минска управлять московским офисом в рамках одной линейно-функциональной структуры становится сложно. Это повод провести реструктуризацию и дать определенную самостоятельность бизнес-единицам.

– Как на практике принимается решение о реструктуризации? Это инициатива руководства компании?

– Естественно, структурой управляет руководитель компании. Это его основной инструмент для решения бизнес-задач. Роль руководителя – следить, насколько этот инструмент заточен под эти задачи. Структура, по сути, – это огромное количество разных работ, разделенных по определенным блокам, с четкими взаимосвязями. Соответственно, от структуры очень во многом зависит, какой результат сможет приносить компания и какие ресурсы при этом потреблять. Что такое неэффективная структура? Это когда много работы дублируется. Это когда решение многих вопросов затягивается, потому что оно требует длительных, часто избыточных, согласований. Это когда ту работу, которую могли бы сделать 5 человек, делают 50. И ведь все они получают зарплату! Знакомая многим ситуация: все сотрудники ходят из кабинета в кабинет, согласовывают, обсуждают, договариваются...

» Часто достаточно привести в соответствие отдельные процессы, определить более четкие границы. Вероятно, эти границы в течение времени перманентно передвигались – по смыслу, ощущениям, договоренностям. Важно периодически эти границы зафиксировать нормативно, чтобы у людей складывалось четкое понимание того, кто что делает, кто за что отвечает, к кому с какими вопросами обращаться.

В общем, движухи много. А что на выходе?! Все это и есть структура. Здесь надо смотреть, кто на самом деле выполнял работу, достаточно ли у него необходимых ресурсов, где он мог взять эти ресурсы и через какие усилия. Я бы сказала, это не просто «квадратики» на схеме – директор, инженер, завхоз и т.д. Это конкретные функции и ресурсы, включая полномочия. И если в компании вдесятером принимают решение о покупке вешалки, это повод пересмотреть организацию деятельности, навести порядок в своем бизнесе.

– С каким опытом реструктуризации Вы сталкивались в своей практике? Можете привести несколько примеров?

– Возьмем пример компании-производителя мебели, которая в процессе развития расширила линейку и рынки сбыта. Получилось, что она выпускает и офисную, и домашнюю мебель, работая на рынках Беларуси и России. По сути, это четыре направления, каждое из которых имеет собственную бизнес-стратегию: это разные конкурен-

ты, партнеры, рынки, клиенты, подходы к производству и продажам. И в какой-то момент компания поняла, что один отдел продаж, один отдел маркетинга не в состоянии грамотно работать на четырех разных рынках. Поддерживать функционирование в рамках существующей клиентской базы – да. Но не атаковать в четырех противоположных направлениях. Как только они начинали уходить в домашнюю мебель – тут же проседала офисная, нацеливались на Россию – теряли позиции в Беларуси. Вот это повод создать разные бизнес-единицы. С чем компания, кстати, успешно справилась.

Или другая ситуация. В небольшой компании, как это часто бывает, вначале один продавец. И он занимается, например, фурнитурой, т.е. закупает ее у поставщиков и продает клиентам. Появляется второй продавец и берет на себя нитки, третий – ткани и т.д. В результате в компании собираются 5-6 продавцов, но они все еще и закупщики, и за своим складом следят. Получается продуктовая струк-

тура, и на начальном этапе она хороша. Также, вполне возможно, будет хороша, когда компания станет очень большой и потеряет гибкость. Но сейчас от нее надо уходить и строить линейно-функциональную структуру. Ибо уже сейчас начинаются проблемы. Предположим, одному клиенту надо купить и нитки, и ткани, и фурнитуру. И вот он начинает гоняться за разными продавцами, но в конечном итоге это ему надоедает и он уходит к конкуренту. Этот момент, когда надо проводить реструктуризацию, компания может пропустить. И неизбежно столкнется с потерей клиентов, с зависимостью от «незаменимых» сотрудников, на которых завязаны все ключевые процессы, их уходом и открытием конкурентных бизнесов, с переманиванием клиентов и поставщиков, переполненными складами либо отсутствием позиций и т.д.

– Какие моменты надо учитывать при проведении реструктуризации?

Один из них – изменение информационных потоков. Напри-

ИНТЕРВЬЮ

» Одна из типовых ошибок, которые часто допускают компании, – пренебрежение функциями развития. Есть ряд функций, которые не дают быстрого результата. Тот же маркетинг. Не стоит ожидать, что с приходом маркетолога уже в следующем месяце увеличатся продажи. И, вероятно, даже в следующем полугодии. Но руководитель может сказать: «А зачем мне такой маркетолог?!» Это пренебрежение долгосрочными задачами и мощный акцент на краткосрочные. Цена этого вопроса, как правило, – отсутствие будущего у таких компаний.

мер, в нашей компании недавно произошла реструктуризация: одно направление было разделено на три, т.е. в компании произошло разделение функций, зон ответственности, полномочий. Значит, необходимо изменить в управленческом учете систему планов и бюджетов, проинформировать персонал и т.д.

Важно понимать, что в структуре все тесно взаимосвязано, в ней много влияющих друг на друга факторов. Почему не бывает ситуации, что все компании, которые, например, производят пиво, имеют одинаковую структуру? Там будут общие принципы, но есть и серьезные отличия. Дело в том, что многое зависит от роли и личности руководителя, от ресурсов компании, источников этих ресурсов и способов ими распорядиться. В этот же ряд я бы добавила стратегию, возраст компании, амбиции руководителей и многое другое. Чтобы сделать грамотную структуру в компании, нужно это понимать и учитывать.

Одна из типовых ошибок, которые часто допускают компании, – пренебрежение функциями развития. Есть ряд функций, которые не дают быстрого результата. Тот же маркетинг. Не стоит ожидать, что с приходом маркетолога уже в следующем месяце увеличатся продажи. И, вероятно, даже в следующем полугодии. Но руководитель может сказать: «А зачем мне такой маркетолог?!» Это пренебрежение долгосрочными задачами и мощный акцент на краткосрочные. Цена этого вопроса, как правило, – отсутствие будущего у таких компаний. Потому что наступает время «Ч», когда вдруг неожиданно все, чем компания занималась и на чем зарабатывала все предыдущие годы, перестает быть нужным. Причем чаще всего это происходит именно вдруг. И тогда можно услышать: «Кризис в стране, клиентов нет, рынок неразвитый, сотрудники ничего не понимают...» При этом компания не думала о том, что надо брать людей с какой-то

перспективой, вкладывать в их обучение, развитие и т.д.

Второй момент: берут сотрудников на долгосрочные задачи, но при этом могут подменить понятия в структуре, т.е. привлекают того же маркетолога и поручают ему, например, заниматься только рекламой или пиаром. И, по сути дела, маркетинговая функция в компании не выполняется. Понятно, эту функцию может взять на себя директор: разрабатывать видение, как развивать продуктовую линейку, куда двигаться и т.д. Но важно это понимание, кто за что отвечает.

Третий момент: долгосрочные функции, направленные на развитие, ставят в подчинение краткосрочным функциям, направленным на результат сегодня. Классический пример, когда маркетолога подчиняют начальнику отдела продаж или начальнику по маркетингу – коммерческому директору. Как правило, маркетинга в таких структурах нет. В общем, очень много нюансов надо учитывать.

– Если компания осознала, что необходимо провести реструктуризацию, с чего ей начинать?

– Я могу сказать, что делаем мы, когда к нам обращаются компании с таким запросом. Чаще всего начинаем с диагностики, чтобы понять, насколько сегодняшнее распределение функций является оптимальным, эффективным именно для этой компании. В первую очередь смотрим, достаточно ли у компании функций, необходимых на данном этапе развития. Например, иногда оказывается, что уже давно пора институционализировать управление персоналом, а в компании по-прежнему один кадровик. Ведь каждому этапу развития организации, так же как и каждому этапу развития продукта на рынке, необходимы определенные функции, которые должны выполняться и которые будут способствовать результату.

Далее определяем, насколько оптимально функции распределены между подразделениями, эффективны ли внутренние коммуникации. И третий важный момент: насколько сбалансированы функции, полномочия и ответственность. После такой диагностики мы прописываем все проблемные места в структуре и разрабатываем рекомендации, что и как надо изменить. Зачастую вместе с руководством компании мы собираем рабочую группу, берем чистый лист и рисуем структуру, которая оптимальна для текущего этапа. В этот момент очень важно не смотреть на конкретных сотрудников, а оценивать функции и задачи. И уже после этого под

» Поэтому еще раз подчеркну: структура – это хороший рабочий инструмент руководителя. И знаете, здесь как с измерительными приборами – нужно периодически проводить их поверку, так и со структурой организации: заточил этот инструмент под свои цели и задачи – легче будет их реализовать.

«квадратики» начинаем подтягивать людей, определять, кто с какой работой справится (или не справится). Как правило, всегда есть несколько человек, с которыми возникает проблема, как поступить. И здесь решение принимается совместно с руководством. Это не всегда увольнения, иногда компромиссы. А порой находят очень интересные решения. Дело в том, что чаще всего сложные ситуации возникают с хорошими людьми, долго проработавшими в компании, преданными и лояльными. Просто в какой-то момент они перестают соответствовать той функции, за которую отвечают, но при этом обладают компетенциями, которые нужны компании. В таком случае можно поискать вариант, как встроить их в структуру, возможно, наделив другими функциями.

Добавлю: часто компании к нам обращаются с запросом вообще не по структуре, а по мотивации. И когда мы начинаем выяснять, кто за что отвечает,

становится очевидным, что бесполезно менять мотивацию без изменений в структуре. Да, руководители часто думают, что мотивация – это такая «волшебная кнопка», на которую только стоит нажать – и все начнет работать. Поэтому, как только звучит вопрос по мотивации, я предлагаю сначала посмотреть, что со структурой. А если по мотивации топ-менеджеров – что со стратегией. И далее изменения в структуре и стратегии позволяют выстроить работающую систему мотивации. Поэтому еще раз подчеркну: структура – это хороший рабочий инструмент руководителя. И знаете, здесь как с измерительными приборами – нужно периодически проводить их поверку, так и со структурой организации: заточил этот инструмент под свои цели и задачи – легче будет их реализовать. ■