**Во что обходится нерациональная оргструктура**

Алексей Матвеев, партнер Менеджмент консалтинг компании - МС2

Оптимизация оргструктуры дает возможность повысить эффективность компании. Но сам процесс изменений далеко не прост. В статье рассмотрены реальные ситуации из практики. Их опыт поможет предостеречь от основных ошибок.

Организационная структура компании - явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы - цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике. Поэтому автор статьи, не пытаясь дать универсальные рецепты или стройные концепции, хочет поделиться опытом и полезными советами на конкретных примерах.

**Собственными силами и не только**

Представьте, что производственная компания среднего размера (1500 работающих) пригласила внешних консультантов для оптимизации организационной структуры. Перед ними была поставлены задачи: улучшить взаимодействие между подразделениями, сократить производственный цикл и повысить качество обслуживания клиентов. Консультанты провели диагностику компании, после чего предложили новую модель организационной структуры. В ней были описаны бизнес-процессы и регламенты взаимодействия подразделений, удовлетворяющие всем требованиям технического задания. Однако от внедрения новой системы пришлось отказаться. Почему? Просто она оказалась непонятной не только рядовым сотрудникам, но и руководству.

Итак, эта ситуация наглядно показывает, что изменения в оргструктуре должны быть связаны с бизнес-планированием. Как видно из примера, работа по оптимизации проводилась изолированно от основной деятельности предприятия. Это лишило ее практической связи с актуальными задачами, стоящими перед компанией, отдельными руководителями и сотрудниками. Было бы правильнее любые изменения в структуре осуществлять в рамках достижения конкретных целей, выраженных в плановых показателях. Необходимо также назначить руководителей, которые были бы ответственны за результаты. Это заинтересует их в том, чтобы активно содействовать подготовке и реализации изменений.

В приведенном примере оптимизацию структуры проводили внешние специалисты. Это стало причиной того, что выполненный проект оказался чужеродным в организации. Предложенная консультантами структура не смогла отразить все внутренние особенности компании, (неформальные связи, уровень квалификации конкретных специалистов и т.п.). Кроме того, сотрудники не смогли ощутить сопричастность изменениям, так как находились вне этой работы. Активное же привлечение персонала компании снимает значительную часть подобных проблем, хотя и требует некоторой дополнительной подготовки.

Все же, несмотря на то, что основная роль в изменении структуры отводится сотрудникам компании, привлечение внешних специалистов не стоит недооценивать. Их помощь окажется полезной при разработке концепции изменений структуры, выборе методики ее анализа и оптимизации, планировании сроков и результатов работы. Кроме того, совместно с консультантами можно формировать группу внутренних специалистов и обучать их выбранной методике. Участие экспертов может также понадобиться в ходе работы, если вдруг возникнут сложные вопросы, требующие высокой квалификации.

Нужно учесть еще один момент: работать с компанией следует как с единым целым. Многие проблемы оргструктуры не решаются без параллельных изменений в системе планирования, мотивации персонала и т.п. Очень часто, для того чтобы повысить эффективность компании, достаточно согласовать работу отдельных ее элементов.

"Мягкие" и "жесткие" инструменты

Многие компании, пережив этап бурного роста, постепенно переходят в фазу стагнации с последующим спадом. Однако вместо серьезной работы по обновлению целей и корректировки структуры руководство продолжает смотреть на ситуацию сквозь "розовые очки". Затягивая изменения, оно повышает возникающие при этом издержки и риски.

Именно в такой ситуации оказалось небольшое частное научно-производственное предприятие (около 250 сотрудников). На протяжении восьми лет с момента основания в 1992 года оно успешно развивалось и расширяло бизнес. Однако, начиная с 2000 года, наметился ряд негативных тенденций - рост затрат стал опережать рост прибыли, мотивация персонала начала снижаться и возросли внутренние конфликты. Кроме того, возникли организационные проблемы: поскольку численность персонала возросла и усложнилась структура, генеральный директор компании не смог руководить ею прежними методами. На протяжении нескольких лет проблемы игнорировались. В результате, положение компании резко ухудшилось, что отразилось на ее финансовом состоянии и эффективности управления. В такой неблагоприятной ситуации руководство было просто вынуждено заняться серьезной оптимизацией структуры компании.

Здесь следует подчеркнуть, что любые изменения нужно проводить постепенно. В компании между сотрудниками обычно складываются определенные устойчивые, хотя часто и неосознаваемые нормы поведения, формальные и неформальные взаимоотношения. Попытка же резких перемен в структуре, нарушающих привычный порядок работы, может привести к неприятию со стороны коллектива и его сопротивлению изменениям. Поэтому руководству компании следует заранее определить скорость и последовательность своих действий, а также подготовить к ним персонал.

Известно много разнообразных инструментов для работы со структурой (назовем их "жесткими") - от должностных инструкций, матриц ответственности и регламентов взаимодействия до моделей бизнес-процессов с использованием специальных программных продуктов. Наряду с ними важно использовать другой тип инструментов (назовем их "мягкими") - терпеливое объяснение сотрудникам компании целей изменений, новых принципов работы, совместное обсуждение возможных проблем и поиск решений - одним словом, все, что создает доверие.

Здесь можно дать еще один совет. Проводя изменения, акцент следует сделать на упрощении структуры и сдерживании затрат. Если компания развивается, то, как правило, ее оргструктура становится сложнее и, соответственно, растут издержки. При этом появляются новые направления, открываются новые проекты, под которые создаются подразделения и нанимается персонал. Часть проектов оказывается успешным, другая - нет, однако набранный персонал, в котором уже нет необходимости, как правило, остается в компании. Это не только приводит к лавинообразному росту издержек, но и запутывает деятельность, формирует почву для внутренних конфликтов и интриг. Основа успешной оптимизации структуры - в первую очередь, это "выбрасывание из организации лишнего" и сдерживание затрат. Но как выявить и устранить их источники?

**Найти источники затрат**

Руководство крупной компании (более 5000 сотрудников) решило повысить эффективность своей деятельности. Для этого оно провело масштабную программу по сокращению издержек: была оптимизирована структура, сокращены численность персонала и управленческие расходы. В итоге удалось снизить издержки на 10 процентов. Но через год издержки выросли на 15 процентов по сравнению с их первоначальной величиной, причем масштаб бизнес не менялся.

Этот пример демонстрирует, что тенденция к росту затрат и запаздывание изменений характерны для любой организации. Естественным ответом на это со стороны менеджмента компании будут регулярные превентивные изменения. Разумеется, изменения структуры - не самоцель и не должно быть "перемен ради перемен", поэтому любую работу со структурой стоит вести в тесной привязке к целям, стратегии и бизнес-планам компании. Эффективный инструмент для этого - "План по структуре и персоналу". Руководство компании должно его утверждать при ежегодном планировании как часть годового бизнес-плана. В этом документе учитываются цели компании, изменения в структуре, задачи в области управления персоналом, бюджетные параметры. План по структуре и персоналу может детализироваться и включаться в индивидуальные планы отдельных руководителей. Это вовлечет их в процесс изменений и создаст дополнительную заинтересованность в результатах.

В нашем примере мы видели, что издержки неожиданно и резко возросли. Причина тому - акселераторы затрат, то есть заложенные в структуре организации механизмы, усиливающие рост издержек. Если их выявить, то можно частично ограничить неконтролируемый рост расходов. Приведем некоторые, наиболее характерные примеры акселераторов:

Неконтролируемый рост количества иерархических уровней компании (превращение отделов в управления, управлений - в департаменты и т. п.). Чтобы предотвратить такую ситуацию, необходим регламент организационной структуры. Он будет определять порядок создания подразделений и ограничивать появление новых иерархических уровней.

Планирование численности персонала в компании. Эта практика ведет к тому, что руководители подразделений увеличивают штаты и затраты на персонал. Чтобы не возникало подобных проблем, планирование должно осуществляться только для тех категорий персонала, по которым можно рассчитать четкие нормативы численности в зависимости от выполняемых операций. По остальным категориям планировать следует не численность, а затраты. При этом важно установить жесткую зависимость общей суммы затрат от базовых экономических показателей, например от прибыли. Можно также премировать руководителя за сокращение затрат на персонал при выполнении остальных плановых показателей.

Мы рассмотрели только некоторые базовые принципы повышения эффективности компании за счет оптимизации оргструктуры. Их вдумчивое применение в сочетании с современными подходами к управлению и учетом особенностей конкретной компании вполне способно дать ощутимый эффект.