**Секрет успешной реорганизации**

Джонатан Дэй (Jonathan Day) — партнер McKinsey, Лондон, Кейт Лесли (Keith Leslie) — партнер McKinsey, Лондон, Эмили Лоусон (Emily Lowson) — младший партнер McKinsey, Лондон

“Реорганизация компании, даже нацеленная на создание идеально правильной организационной структуры, не увенчается успехом, если ее не подкрепить мощной, актуальной бизнес–идеей, адаптированной к реалиям времени.

Реорганизация — один из самых мощных инструментов преобразований, которые только есть в распоряжении первого лица компании.[1] Успешная реорганизация может преодолеть инерцию и цинизм, сплотить сотрудников вокруг общей цели и тем самым облегчить реализацию новой стратегии, способствовать интеграции поглощенной компании или повышению производительности. Но попытки преобразований часто терпят фиаско, даже если они основаны на богатом опыте и отточенных за десятилетия научных исследований принципах организационного планирования. К сожалению, в этом случае компании не просто возвращаются в первоначальное положение—неудачи лишь усиливают апатию и цинизм в коллективе.

Одна из главных проблем, обычных для многих программ реорганизации, — сопротивление сотрудников. Когда генеральный директор объявляет о предстоящей реорганизации, у большей части персонала новость вызывает инстинктивное неприятие. Это вполне понятно: перемены обычно порождают тревогу и конфликты, и не все верят в их необходимость. Более того, часто считается, что генеральные директора затевают реорганизацию только потому, что не могут иначе решить острые проблемы.

Поэтому, хотя тщательное планирование и необходимо, одного его недостаточно для успеха. Наш опыт показывает, что добиться устойчивых организационных перемен и стратегических результатов можно лишь при соблюдении трех условий. Во–первых, реорганизация должна основываться на простой, но убедительной бизнес–идее, чтобы скептически настроенные сотрудники и клиенты могли понять, зачем что–то менять в жизни компании и чтo эта встряска сулит именно им. Во–вторых, следует точно выбрать время для проведения реорганизации и начать ее тогда, когда ее одобрит и поддержит большинство сотрудников: таким образом компания легче добьется своих стратегических целей. В–третьих, генеральный директор и команда, планирующая реорганизацию, должны трезво смотреть на жизнь и учитывать разного рода ограничения, например требования регулирующих инстанций или обычное нежелание менеджеров лишиться некоторых своих полномочий. Лишь когда все эти условия соблюдены, компания может браться за разработку детальных вариантов реструктуризации, а затем проверять их на практике.

**Власть идеи**

Прежде чем планировать масштабную реорганизацию, генеральный директор должен ответить на два вопроса: зачем проводить реорганизацию и во имя каких целей. Если таким образом он сможет сформулировать убедительную бизнес–идею, то реорганизация имеет смысл; в противном случае она вряд ли будет удачной. Убедительная бизнес–идея — это не то же самое, что стратегия, то есть подробный план действий для достижения конкретной цели. Скорее, это идея, способная объединить сотрудников, увлечь их и стать движущей силой всей реорганизации. Без такой идеи все, что компания сообщает прессе, будет раздражающе расплывчатым, работники будут сбиты с толку, клиенты не захотят иметь дело с новыми людьми и реорганизация не преодолеет сопротивление, которое неизбежно вызывают перемены.

Представим себе, к примеру, генерального директора, который по той или иной причине не может напрямую решить проблему низкой эффективности и начинает реорганизацию, чтобы благодаря ей уволить неэффективных менеджеров или перевести недостаточно инициативных работников на другие должности. Цели такой реорганизации вполне благие, но отсутствие внятной и привлекательной бизнес–идеи (или подозрения, что официальная версия — это лишь дымовая завеса, скрывающая правду) создает возможность для закулисного манипулирования. Вместо того чтобы брать на себя ответственность за решение сложных, комплексных задач, возникающих по ходу реорганизации, менеджеры и рядовые сотрудники поспешно делают неправильные выводы о ее последствиях лично для себя и начинают противодействовать реформе. Они игнорируют новые требования, под разными предлогами отлынивают от работы или стараются переложить ответственность на других. Они могут предлагать заведомо нереалистичные или защищающие их интересы методы проведения реорганизации. В таких условиях реорганизация наверняка принесет больше вреда, чем пользы.

Именно так и развивались события, когда одна добывающая компания объявила о реорганизации, призванной завершить ее превращение из национальной корпорации в глобальную. Генеральный директор утверждал, что должен модернизировать устаревшие методы управления и вывести компанию в лидеры мирового рынка. И такая бизнес–идея могла бы быть вполне убедительной, если бы не одно «но»: главной целью главы компании было сокращение персонала штаб–квартиры. В результате затея провалилась, а сотрудники были разочарованы. Скорее всего, впредь они скептически будут воспринимать любые инициативы по повышению эффективности управления.

На наш взгляд, руководство компании должно было назвать вещи своими именами, прямо объявить об ограниченном сокращении персонала и не выдавать эту меру за реорганизацию. Это не значит, что сокращение персонала не может быть составляющей — и даже основной — успешной бизнес–идеи. Иногда компаниям удается выжить лишь благодаря существенному сокращению издержек, которое достигается при масштабных увольнениях, и перенаправлению высвободившихся ресурсов, скажем на повышение эффективности маркетинга или разработку новых продуктов. Выживание как таковое может быть очень сильной, убедительной бизнес–идеей.

Однако даже эта идея не принесет успеха, если ее не донести до сотрудников. Возьмем пример одной крупной промышленной компании, которая пыталась перестроить работу своей штаб–квартиры в связи с переходом от роста за счет слияний и поглощений (в этом случае в штаб–квартире должна была работать сильная команда специалистов в соответствующих областях) к совершенствованию операционной деятельности, требующему совсем иных навыков. Кому–то из топ–менеджеров предстояло потерять работу, но генеральный директор был недостаточно откровенен, когда говорил о целях реорганизации и о том, как она отразится на сотрудниках. В результате линейные менеджеры руководители бизнес–подразделений (а реорганизация отвечала в первую очередь как раз их интересам) по большей части игнорировали ее, тогда как почувствовавшие опасность менеджеры функциональных направлений в штаб–квартире активно сопротивлялись, уверяя, что компания не обойдется без того или иного направления. Несмотря на обоснованную бизнес–идею, удачный выбор времени и основательно разработанную новую структуру управления, реорганизация провалилась.

Реорганизация недавно основанной городской транспортной компании Лондона (Transport for London, TfL), наоборот, строилась на сильной бизнес–идее, которая была доведена до сведения всех заинтересованных лиц. Вскоре после начала работы TfL ей передали управление лондонским метро, а также автобусами, такси и улицами в целом (например, контроль за уличным движением, ремонт и техническое обслуживание крупных автомагистралей), то есть те функции, которые раньше выполняли отдельные агентства. Создание TfL стало частью плана правительства Великобритании, предполагающего передачу ответственности агентствам, не связанным нормами, ограничивающими деятельность обычных правительственных ведомств. Бизнес–идея заключалась в следующем: в Лондоне должна появиться интегрированная транспортная система, которая координировала бы деятельность разных видов транспорта, управляемых прежде независимо друг от друга, часто без учета интересов горожан или соображений общей эффективности. Благодаря этой бизнес–идее удалось воплотить задуманное: теперь единая TfL координирует деятельность своих составных частей, сохраняя при этом за ними автономность.

Пройдут годы, прежде чем бизнес–идея превратится в серию стратегических инициатив (например, строительство новых линий метро или автомагистралей) и TfL сможет координировать маршруты и расписания метро, легкой железной дороги и автобусов для удобства жителей Лондона и туристов. Это сложная задача, и добьется ли TfL окончательного успеха, сказать пока трудно. Но, несмотря на отдельные случаи бюрократического сопротивления, уже ясно, что идея создания интегрированной транспортной системы, нацеленной на кооперацию, а не конкуренцию, способна сплотить сотрудников объединяющихся организаций: теперь они знают, что работают для достижения цели, важной и для них самих, и для потребителей. Удачная бизнес–идея открыла путь новым организационным решениям, привлекла способных менеджеров, сплотила внешние группы интересов (такие как лондонские муниципалитеты и общенациональные ведомства) и позволила реализовать принципиально новые стратегии.

**Правильное время**

Исход реорганизации зависит от правильного выбора времени: генеральный директор, топ–менеджеры и отвечающая за нее команда должны «вычислить» момент, когда будет легче всего преодолеть инертность сотрудников и достичь стратегических целей реорганизации. И тут значение имеют многие факторы, в том числе настроения групп интересов (например, готовность акционеров или властей предоставить финансирование) и ситуация на рынке.

Не существует простых формул или методик для выбора времени. Это одна из самых сложных задач для генерального директора, и при ее решении неизбежно придется идти на компромиссы. Главе компании стоит подумать о том, примет ли его организация план преобразований, сможет ли реализовать его, перевешивают ли вероятные выгоды от реорганизации тяготы неизбежного нарушения привычного распорядка.

Менеджеры и другие сотрудники обычно особенно восприимчивы к переменам на поворотных этапах в жизни компании, таких как слияния и поглощения, поскольку именно в этот период перераспределяются ключевые функции и налаживаются самые важные процессы. Одна автомобильная корпорация удивила аналитиков: она не реорганизовала известную, но переживавшую не лучшие времена компанию сразу же после ее поглощения, когда сотрудники внутренне были готовы к этому. Приобретенное подразделение по–прежнему заметно проигрывало основным конкурентам, и вдруг, спустя несколько лет, руководство поглотившей корпорации неожиданно изменило свое пассивное отношение к дочерней компании, к чему ее сотрудники уже привыкли, и объявило о масштабной реорганизации. Известие породило смятение. Сотрудники, конечно, редко радуются предстоящей реорганизации, но бывает время, когда они либо готовы к переменам, либо, наоборот, ожесточенно сопротивляются им. В данном случае руководство упустило подходящий момент для реорганизации. С другой стороны, немедленная реорганизация сразу после поглощения или смены собственника компании не всегда уместна. Любая реорганизация предполагает компромиссы, и выбирать время нужно с учетом конкретной обстановки.

К моменту основания TfL идея создать в Лондоне интегрированную транспортную систему вполне созрела: ее поддерживал новый мэр, правительство обещало финансирование, а перегруженность городского транспорта была настолько очевидна, что национальные и местные агентства не могли защищать свои ведомственные интересы. Удача, конечно, всегда важный фактор, но правильный выбор времени зависит также от способности понять, есть ли основные предпосылки для успеха и когда следует идти на компромисс. Лишь спустя год после своего основания TfL начала реорганизацию лондонской транспортной системы: ее руководство хотело убедиться, что у топ–менеджеров есть необходимые навыки и способности. Компания могла бы еще подождать — до тех пор, пока в ее ведение не перешло бы лондонское метро, но решила, что дальнейшее промедление усложнит задачу: неотложные решения о будущем лондонской транспортной системы пришлось бы принимать в слабоинтегрированной системе, что лишь усилило бы сепаратизм совсем недавно независимых транспортных служб. С тех пор лондонское метро вошло в состав TfL.

Другой пример удачного выбора времени мы позаимствовали из нефтяной отрасли. Проведя слияние, генеральный директор новой компании добился, чтобы все следующие за слиянием интеграционные процессы были завершены уже через три месяца. Однако формирование структуры и налаживание процессов управления, необходимых в компании, географический охват деятельности которой стал значительно более широким, чем прежде у обеих ее составных частей, он отложил. Генеральный директор понимал, что следовало бы отправить топ–менеджеров из штаб–квартиры «на передовую» — туда, где действительно делался бизнес. Однако, идя преждевременно на такой шаг, он лишь подчеркнул бы значительные культурные различия в стратегических подходах объединившихся компаний. Чтобы быть уверенным, что, когда придет время работать на местах, топ–менеджеры будут принимать решения в соответствии с единой корпоративной культурой, генеральный директор разместил большинство из них на одном этаже в штаб–квартире, и они начали вместе работать над совместными проектами. Хотя менеджеры и поставщики жаловались, что не ощущают присутствия топ–менеджеров, непреклонный генеральный директор направил их в разбросанные по всему миру офисы компании лишь через два года, когда убедился, что они усвоили общую корпоративную культуру.

В данном случае действия генерального директора соответствовали желаниям сотрудников и акционеров компании, и поэтому он мог позволить себе промедление. Реорганизация на более ранней стадии хотя и отвечала бы их краткосрочным потребностям, но не позволила бы достичь жизненно необходимого единства стратегического мышления. Редко обстоятельства идеально подходят для реорганизации: выбор времени всегда предполагает необходимость идти на компромисс между разными целями.

**Коррективы, вносимые жизнью**

Каждая организация и ее руководитель в своих действиях ограничены разного рода социальными реалиями: обязательствами перед сотрудниками, требованиями регулирующих органов, стремлением менеджеров к безраздельной власти в своих вотчинах, стереотипами мышления, сложившимися под влиянием традиционных методов работы. Руководители, планирующие реорганизацию, должны с самого начала учитывать эти ограничения, чтобы защитить себя от разных неприятных сюрпризов.

Иногда разработчики плана преобразований по незнанию (или недосмотру) не учитывают человеческий фактор, например существующие договоренности или ожидания сотрудников. Так, один банк разрабатывал организационную структуру, при которой главы бизнес–подразделений подчинялись бы напрямую управляющему директору. Разработчики плана не знали, что генеральный директор обещал этот пост менеджеру, не обладавшему навыками для такой работы. Организационную структуру пришлось перестроить — найти в ней место для опытных менеджеров, которые поддерживали бы управляющего директора, — и отказаться тем самым от первоначальной идеи создания стройной организационной структуры.

Транснациональные компании, оптимизируя свои структуры управления, легко могут упустить из виду ограничения, накладываемые национальными регулирующими органами. Скажем, глобальные электроэнергетические компании, работающие на полностью дерегулированных рынках, часто выделяют подразделения, ответственные за выработку электроэнергии, дистрибуцию и продажи, в самостоятельные организации. Однако в большинстве стран такое разделение не имеет никакого смысла, так как его могут не разрешить регулирующие органы (и даже если нет формального запрета, власти предпочитают иметь дело с одним руководителем, а не с тремя). Несколько глобальных электроэнергетических компаний осознали это, когда в их региональных дочерних предприятиях планирование реорганизации уже шло полным ходом, и вынуждены были скорректировать свои разработки.

Признавать наличие социальных реалий — не всегда значит приспосабливать к ним организационную структуру. Иногда, особенно если преобразования противоречат стереотипам или сложившемуся распределению полномочий, успех реорганизации определяется способностью преодолеть противодействие. Например, менеджеры бизнес–подразделений в любой отрасли не любят отказываться от своих полномочий. Если руководство компании считает нужным централизовать некоторые функции, то сопротивление менеджеров бизнес–подразделений может породить немало проблем. Так, во всех подразделениях одной строительной фирмы был свой проектно–конструкторский отдел, и они гордились, что могут сделать все необходимое собственными силами. Создавая единое проектно–конструкторское подразделение, генеральный директор должен был признать, проанализировать и преодолеть это ограничение. Он убедил менеджеров бизнес–подразделений, что понимает сомнения относительно способности централизованного подразделения обеспечить их индивидуальные потребности, и, установив тем самым доверие, заручился их поддержкой: показав преимущества такого шага, генеральный директор обещал обеспечить прежнее качество обслуживания. Понятно, что преодолеть ограничения, связанные со стереотипами мышления или распределением полномочий, можно лишь с помощью убедительной бизнес–идеи.

Чтобы вызванные этими ограничениями проблемы не проявились на завершающих стадиях реорганизации, проводящая ее команда в идеале должна выявить и проанализировать потенциальные ограничения еще до начала планирования (один из самых эффективных методов — интервьюирование генерального директора и остальных топ–менеджеров). Затем генеральный директор, топ–менеджеры и команда разработчиков реорганизации должны обсудить все ограничения и способы их преодоления. Иногда это оказывается столь сложной задачей, что разумнее отказаться от реорганизации.

|  |
| --- |
| Критерии оценки организационной структурыПроводя совместный проект с лондонским Ashridge Strategic Management Centre, на основе проверенных принципов организационной структуры мы сформулировали десять критериев. Они помогут командам, готовящим реорганизацию, разработать ее план и оценить его обоснованность. Четыре критерия позволяют определить, соответствуют ли планы реорганизации стратегии корпорации и ее подразделений, способностям сотрудников и другим ресурсам организации, а остальные шесть — уточнить планы реорганизации, обращая внимание на зоны риска, где часто возникают проблемы (см. табл.) |

|  |
| --- |
| Проверка организационной структуры; |
| БУДЕТ ЛИ ОНА СООТВЕТСТВОВАТЬ? | ЕСТЬ ЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ? |
| Стратегиям бизнес-единицПредусмотрено ли новой структурой значительноевнимание менеджмента к источникам конкурентногопреимущества компании, потребностям и инициативампо каждому продукту или рыночному сегменту?Корпоративной стратегииПозволяет ли такая схема материнской компаниидобавлять стоимость, например за счет координацииключевых функций или реализации тех или иныхстратегических инициатив?ПерсоналуМогут ли люди эффективно трудитьсяв рамках новой структуры?РесурсамРаботоспособна ли организационная структурас учетом имеющихся ресурсов(капитала, ИТ–систем и т.п.)? | КоординацияЗаложены ли в структуру решения для важного,но не всегда легко устанавливаемого взаимодействиямежду бизнес–единицами?Профессиональные культурыДает ли структура жизненно важным «субкультурам»внутри компании автономию и защитуот влияния доминантной культуры?Чрезмерная иерархичностьМожно ли быть уверенными, что при данной структурекаждый уровень управления бизнес–единицамисоздает стоимость и обладает необходимымидля этого знаниями и компетенцией?ОтветственностьУ всех ли бизнес–единиц в новой структуре есть четкиепоказатели эффективности?ГибкостьБудет ли структура в достаточной мере гибкой для того,чтобы эффективно реагировать на неопределенность,адаптироваться к новым вызовам, создавать новыевозможности и готовиться к их реализации?Избыточная сложностьОтражает ли структура реальную сложность рыночныхи отраслевых отношений, оставаясь достаточнопонятной и простой для клиентов, служащих,партнеров и поставщиков? |

|  |
| --- |
| Критерий скоординированности, например, помогает увидеть, учитывает ли организационная структура потенциальные проблемы, которые могут возникнуть во взаимосвязях бизнес–подразделений. Этот фактор оказался важным при реорганизации промышленной компании, в результате нескольких последовательных слияний ставшей глобальным лидером своей отрасли. Бизнес–идея состояла в том, чтобы с низкими издержками производить трубы, которые используют при разведке и добыче нефти и в нефтехимическом производстве. Для решения этой задачи компания предполагала задействовать свою глобальную сеть и благодаря ей выявлять и использовать производственные мощности с самыми низкими издержками, а с другой стороны — предлагать потребителям решения, дающие большую прибыль, например услуги по установке оборудования и снабжение по принципу «точно в срок».Для достижения этих целей ответственные за продажи глобальные бизнес–подразделения должны были наладить более тесные связи с топ–менеджерами в тех секторах, в которых работает компания, определить стоящие перед этими менеджерами проблемы и интегрировать предлагаемые компанией продукты и услуги в их бизнес–системы. Производственные подразделения должны были прежде всего постоянно снижать свои издержки. Однако принцип «от продаж к производству» может породить немало проблем: отделы продаж будут постоянно выдвигать все новые и новые требования, а производственным подразделениям, нацеленным на снижение издержек и зачастую находящимся далеко от своих клиентов, удовлетворить их будет очень сложно. Трения между производственными и коммерческими подразделениями легко могут привести к внутренним конфликтам. Поэтому компания создала централизованное подразделение по планированию и логистике, которое отслеживает каждое звено в цепочке поставок и контролирует качество выполнения услуг. Задолго до того как подразделение, напрямую работающее с потребителями, заключает сделку, этот отдел начинает планировать, какие заводы займутся производством продукции, и организовывать логистику на всем пути от фабрики до потребителя. Таким образом, продажи и производство оказываются тесно связаны.Реорганизация, проведенная в одной электроэнергетической компании, свидетельствует о важности другого критерия — защищенности профессиональной культуры специалистов. Этот критерий показывает, предоставляет ли новая организационная схема им достаточную автономию и возможность противостоять влиянию доминантной культуры — в данном случае инженерной. Действуя на дерегулированных рынках, энергетические компании пользуются услугами трейдеров, которые должны уравновесить объемы поставок электроэнергии своих компаний и внешний спрос на нее, продавая и покупая энергию у других игроков. Чтобы сохранять и развивать эту культуру, необходим эффективный процесс найма специалистов, привлекательные карьерные перспективы и благоприятная атмосфера. Энергетическая компания, которая планировала разделить свою структуру и создать самостоятельные генерирующее, сетевое и розничное подразделения, в конце концов поняла, что такая структура не позволит высококвалифицированным трейдерам, рассеянным по всей организации, сохранить профессиональную культуру специалистов. Поэтому компания приняла решение создать централизованную группу трейдеров, поскольку эти сотрудники были крайне важны для достижения стратегических целей компании на рынке, все более и более зависимом от специалистов в коммерческой сфере. |

Проверка плана

Сформулировав всеобъемлющую идею, оптимально выбрав время, учтя социальные реалии, компания может наконец взяться за разработку детальных сценариев реорганизации. Когда эти сценарии или планы готовы, важно убедиться в их осуществимости (см. врезку «Критерии оценки организационной структуры»); очень часто планы преобразований прекрасно выглядели в теории, но не срабатывали на практике, поскольку не соответствовали стратегии, возможностям и организационным потребностям конкретного предприятия.

Слишком часто, проводя реорганизацию, компании просто копируют схемы реорганизации, зарекомендовавшие себя успешными в других случаях, не понимая, что действуют в совершенно иных условиях. Заслужившая столько восторженных отзывов организационная структура General Electric, например, соответствует стратегии корпорации, работающей только в зрелых, стабильных отраслях, в которых успех определяется умением реализовать отработанные схемы.

Поэтому GE не нужны централизованный отдел НИОКР или другие централизованные службы, уместные при более обширной и сложной корпоративной структуре. Такая организационная модель совершенно не подходит для компаний тех отраслей, где основой успеха являются инновации, например в сфере высоких технологий или в телекоммуникациях. Здесь мощный централизованный отдел НИОКР совершенно необходим, чтобы добиться экономии на масштабах или обеспечить единообразие технологических платформ во всей компании.

Реорганизация никогда не бывает легкой. Выявить и эффективно использовать все необходимые для успеха условия — трудная задача, и лишь немногим компаниям удается избежать ошибок на этом пути. Но, как показывает наш опыт, именно эти немногие и добиваются устойчивых организационных изменений и соответствующих стратегических результатов.

[1] Говоря о реорганизации, мы подразумеваем программу, призванную коренным образом изменить работу компании, которая обычно запускается сверху и затрагивает бoльшую часть бизнеса. В компаниях постоянно происходят определенные перемены, по мере того как менеджеры среднего звена наводят порядок в своих подразделениях. Не все описанные в этой статье элементы корпоративной реорганизации применимы к менее сложному процессу эволюционных изменений.