

Сверхчувствительная

«Если ты хочешь пить, то я стану водой для тебя» (Б. Г.).

«Северный край» и генеральный директор ОАО «Ярославский шинный завод» Дмитрий Костыгин продолжают знакомить читателей с элементами управления организациями. В предыдущих публикациях были рассмотрены общие подходы к преобразованиям и принципы изменения системы оплаты труда, которые применяются на ЯШЗ. Эта статья посвящена такому существенному элементу любой компании, как организационная структура. Из четырех основных природных стихий – вода, земля, огонь и воздух – пожалуй, только вода является нам идеальный пример уникального единства формы и содержания. В зависимости от температуры окружающей среды она может принимать разные состояния – твердое (лед), газообразное (пар) или жидкое. Она обладает разными качествами, тем не менее всегда оставаясь водой. Лед может расколоть огромный камень в считанные минуты, а воде потребуются десятилетия, чтобы его сточить. Пар может вращать турбины с бешеной скоростью, а вода – с огромной мощностью (ГЭС).

МЯГКИЙ СКЕЛЕТ

Организационная структура любой компании – это формально выделенные на неопределенное время по какому-либо признаку отдельные должности и группы сотрудников, а также установленный порядок того, кто имеет полномочия на принятие различных решений.

Как правило, на бумаге она изображается в виде схемы, где прямоугольниками изображены отдельные должности и группы сотрудников, а линиями – подчиненность, то есть иерархия.

У классической организационной структуры компании, которую мы привыкли видеть как схему пирамидальной формы (вверху руководство, внизу – рядовые сотрудники), есть несколько свойств, – говорит генеральный директор ОАО «ЯШЗ» Дмитрий Костыгин. – Во-первых, она в доступной форме показывает, кто и чем занимается: имеет полномочия принимать различные решения (по направлению действий, деньгам, срокам и т. п.) и отвечает за результаты. Эта роль иерархической структуры предприятия сегодня в России большей частью воспринимается как единственная.

Во-вторых, организационная структура показывает, кто сколько зарабатывает, таким образом, практически в большинстве компаний она стала синонимом системы оплаты труда (тарифная сетка). В условиях управленческой пирамиды она создала и пирамиду финансовую, то есть зарплата отдельного сотрудника может увеличиваться только при повышении по служебной лестнице, от должности к должности. Соответственно при отсутствии вакансий вознаграждение сотрудника может не меняться несколько лет. Но это не самое негативное. Хуже, что практически все решения по премированию и продвижению работников автоматически делегированы руководителям соответствующих отделов и подразделений. В итоге это приводит к иерархическим отношениям – доминанте одного мнения, отношениям типа «я начальник – ты дурак».

Современные подходы к оплате труда по компетентности уходят от прямого принципа распределения вознаграждений. Только знания и навыки конкретного работника влияют на уровень его зарплаты, а роль он может играть сегодня одну, например руководить проектом, а завтра другую. Отдельные сотрудники могут получать больше, чем их руководитель или генеральный директор, что особенно часто происходит в финансовых компаниях.

Третье свойство организационной структуры, которое сегодня выходит на первый

план, – наглядно демонстрировать, где и какие знания накапливаются и хранятся, способствовать этим процессам, показывать, где находятся люди, которые владеют этими знаниями.

ОТ ЗАПРЕТОВ К ТВОРЧЕСТВУ

– Наряду с этапами развития бизнеса в мире менялась и организационная структура компаний, – рассказывает Дмитрий Костыгин. – Предприятия в современном понимании возникли относительно недавно – около 150 лет назад. До этого существовали небольшие и немногочисленные мануфактуры. Общество еще было сельскохозяйственным, промышленность только начинала развиваться, а земля оставалась главным экономическим ресурсом. Не было конкуренции, коммуникации были слабые – курьерская и голубиная почта, транспорт – лошади и парусные суда. По меткому выражению Генри Форда, тогда «на тысячу человек был один шанс».

Бурное развитие промышленности индустрии пришлось на конец XIX – начало XX века, и «на одного человека появилась тысяча шансов». Революция в транспорте – лошадей и паровозы сменила железная дорога, резко увеличив скорость пере-

рыв – создание, сбор, хранение и передача информации на бумажном носителе.

Идеальным типом организационной формы тогда стала жестко функциональная структура. Она характеризуется узко определенными должностями, малой зоной ответственности отдельного сотрудника – «от сих до сих», разделением на функциональные отделы (бухгалтерия, механика, инженерия) и строгой иерархией. Развитие смежных технологий, например, так называемого научного управления Тейлора, с четко определенными нормами выработки для большинства сотрудников, их роботизация, окончательно закрепило функциональную организационную структуру как доминанту в бизнесе. Девиз такой системы – «все, что не запрещено, – запрещено». Ярчайшим примером является отношение самого Генри Форда, который определил семь тысяч специализированных профессий, необходимых для сборки автомобиля модели «Т». Он писал, что «для 949 из этих операций необходимы сильные, умелые и практически физически совершенные мужчины, для 3338 подойдут мужчины средней физической силы, большинство остальных могут выполняться женщинами или подростками, из которых 670 могут выпол-

Фирмы, оценившие необходимость гибких формальных структур, добиваются сегодня успеха на рынке. Объем продаж американской компании «ЗМ», которая изобрела скотч и самоклеящиеся блокноты, в 2003 году составил 18 млрд. долларов в год, что вполне сравнимо с «Газпромом». Эта компания построена по проектному методу управления, ее специалисты постоянно ищут новые идеи и рынки.

движения людей и товаров. Затем появились автомобили, которые 100 лет назад начали производить на конвейере.

Земля как экономическая ценность уходила на второй план, потому что такие глобальные проекты, как строительство сталелитейных и нефтеперерабатывающих заводов, требовали огромных финансовых средств. Пришло время бирж и ценных бумаг. Капитал стал основной экономической ценностью, его наличие определяло успех и возможность развития бизнеса.

Зарождавшиеся индустрии, такие как железная дорога, впервые столкнулись с задачами контроля действий огромных, географически разбросанных групп сотрудников, учета и содержания большого количества разнообразного дорогого оборудования и планирования на несколько лет вперед денежных расходов. Это и стало основной функцией бизнеса. Появились и средства для решения такой задачи – печатная машинка, копировальная бумага, телеграф и т. п. С их помощью был совершен беспрецедентный для того времени про-

наться безногими, 2637 – одноногими, 2 – безрукими, 715 – однорукими и 10 – слепыми».

– В Советском Союзе функциональная организационная структура стала единственным типом построения предприятий, – считает Дмитрий Костыгин. – Поскольку в начале века произошла революция, а затем страна оказалась в условиях тотального дефицита и недоверия собственным гражданам, о других видах организационных структур даже не задумывались. А задачи, для решения которых и создавались функционально ориентированные предприятия, приобрели гротескные формы. Например, первые попытки планирования превратились в пятилетки с известным девизом: «Пятилетку в четыре года, в три смены, двумя руками, за одну зарплату». Австрийские экономисты несколько позже доказали, что планирование на долгие сроки невозможно из-за принципа неопределенности. Хотя СССР уже давно нет, до сих пор на многих предприятиях весь упор делается на долгосрочное планирование, а не на гибкость. На рынок и по-

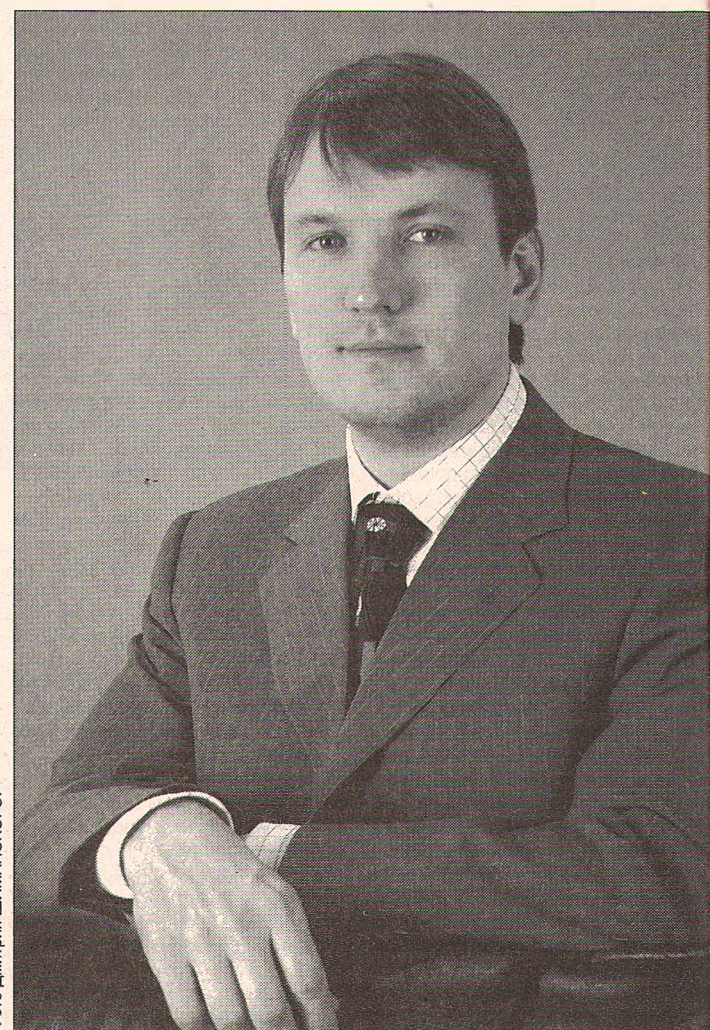


Фото Дмитрия КОСТЫГИНА

ребителя обращается небольшое внимание, в некоторых компаниях так и не появились отделы маркетинга, структуры, управляющие корпоративными коммуникациями и т. п. При функциональной организационной структуре заводы и фабрики, как правило, возглавляют инженеры.

В начале промышленной эпохи из-за слабых коммуникаций между предприятиями знания распространялись очень медленно, и понимание необходимости создания совершенно новых формальных подразделений приходило через десятилетия. Например, первая промышленная лаборатория (прообраз современного отдела исследований и развития) появилась в 1867 году в немецком концерне BASF. В 1876 году создал исследовательскую лабораторию Томас Эдисон. Компания Bell Telephone открыла такую лабораторию в 1911 году, а компания «Кодак» только в 1913-м. Более 50 лет понадобилось,

чтобы все гаммы товаров. Помимо него создавались подразделения и должности руководителей отдельных продукто-вых направлений, и им подчинялись производства конкретных продуктов, в том числе и инженеры этой продуктовой линии, а инженер головной компании выступал скорее как консультант в сложных ситуациях. Потом возникли отделы по географическому принципу, когда заводы по выпуску нескольких разных продуктов размещались в одной стране, где также необходимо было организовать продажи и других товаров.

Передовые компании таким образом создали структуру, которая объединяет в себе такие подразделения, как функциональные (люди одной профессии работают вместе), так и межфункциональные – продукто-вые (специалисты занимаются выпуском и сбытом отдельных видов продукции), географические (по различным странам и континентам), брен-довые (работа по продвижению торговых марок на рынке). И результат в компаниях рождается уже на стыке усилий всех работников, так как сотрудники и руководители отвечают сразу за несколько задач. Межфункционально ориентированную организацию, как правило, возглавляют бывшие директора по маркетингу или продажам.

Глобализация экономики испытывает на прочность этот вариант организационной структуры. Резкий рост конкуренции существенно сократил продолжительность жизни новых продуктов и их производных. Еще в 1980-х годах на разработку и подготовку к производству нового автомобиля у компании General Motors уходило около семи лет, а у фирмы Toyota – уже четыре года. Сегодня новый автомобиль выпускается на рынок каждые три года. Срок жизни мобильного телефона стал исчисляться месяцами, при том что продажи каждой модели надо успеть организовать в нескольких десятках стран.

Это положило конец господству капитала, которое продолжалось до 70-х годов XX века. К этому времени появляется много банков, венчурных и инвестиционных фондов, отработываются схемы управления свободными финансами. Постепенно основным ресурсом в экономике стали знания, наличие которых позволяло достаточно быстро находить финансирование и двигаться вперед. Девизом нового подхода

чтобы новое подразделение стало очевидным необходимым для предприятий. А сейчас внедрение должностей директоров по сценарному планированию заняло буквально несколько лет – от появления на единичных предприятиях до распространения на нескольких тысячах.

После второй мировой войны рост конкуренции заставил предприятия предлагать своим клиентам все больше вариантов первоначального продукта, а также совершенно новые виды продукции. Кроме того, торговля приобрела национальный и мировой масштаб. Все большую роль начинают играть торговые марки. Вскоре функциональная организационная структура оказалась практически бессильной при решении бизнес-задач.

В структуре компаний стали появляться новые – межфункциональные подразделения, например, по продуктовым линиям (одна отвечает за телевизоры, другая – за радиоприемники, третья – за магнитофоны...), по торговым маркам и т. д. И уже не один главный инженер отвечал за произ-

гибкость

управлении стало «все, что не запрещено, — разрешено», и основная задача — не учет и контроль, а поиск новых идей и обеспечение их быстрого воплощения в жизнь.

Соответственно, необходимо было создавать новые отделы и должности — корпоративный университет, директор по обучению, директор по инновациям, директор по управлению знаниями. Эти люди обязаны обладать еще другими навыками, чем инженеры и маркетологи. Они прежде всего должны быть очень гуманными, так как один из постулатов управления знаниями гласит: человек всегда может сказать меньше, чем знает, а написать меньше, чем сказать. Даже название должности может звучать как директор по взаимной поддержке и обмену знаниями. Постепенно эти люди приходят к руководству предприятиями.

Именно тогда появляются проектно-ориентированные предприятия, когда для быстрой разработки и запуска в производство новых продуктов создаются формальные, но временные структуры. Само создание таких структур, их размер и механизм финансирования четко определены, но количество может изменяться, и после реализации одного проекта члены команды распределяются по другим. Быстрому развитию проектного управления в том числе помогли достижения в смежных — информационных — технологиях. Некоторые компании на Западе практически полностью перестроились на проектное управление. У них минимум постоянного штата в функциональных подразделениях, а структура больше напоминает федерацию относительно небольших предприятий, занимающихся отдельными проектами. Соответственно, радикально меняется система оплаты труда, когда сотрудник в первую очередь получает деньги не за наличие диплома, а за умение работать в команде.

На этом уровне становятся необходимы еще более гибкие централизованные функциональные отделы, что приводит к их разделению на две части: одна с минимальным штатом занимается законодательством в своей области и подчиняется функциональному руководителю, а другая — собственно предоставлением услуг (инженерных, маркетинговых, снабженческих и т. п.) и подчиняется одному директору по совместному использованию службам.

— Те компании, которые оценили необходимость таких гибких формальных структур, добиваются сегодня успеха на рынке, — говорит Дмитрий Костыгин. — Объем продаж американской компании «3М», которая изобрела скотч и самоклеящиеся блокноты, в 2003 году составил 18 млрд. долларов в год, что вполне сравнимо с «Газпромом». Эта компания построена по проектному методу управления, ее специалисты постоянно ищут новые идеи и рынки. В итоге в их объеме продаж 70 процентов занимают продукты, которым меньше трех лет. Они все время движутся вперед — находят идеи, быстро запускают их в производство, организуют продажи и получают прибыль.

Есть удивительный пример такой структурной адаптации из мира рыб. Камбала появляется как обычная рыба, которая имеет один цвет, пару глаз по бокам и плавает вертикально. Затем она адаптируется к жизни на дне — один глаз у нее перемещается (!) на другой бок, она начинает плавать горизонтально, а сторона, обращенная ко дну, становится белой.

Идет также переосмысление бизнеса — от продукта к решению. Для шинников традиционным продуктом является шина. Сегодня американская компания «Купер» уже выходит

на рынок, предоставляя услугу по обеспечению системы изоляции и комфорта для машины, предлагая шины как часть такого решения. Компания «Континентал» больший акцент делает на обеспечении эффективной тормозной системы, в которую входят шины, диски и т. д. В грузовых шинах «Мишлен» другой подход: они берут с потребителя деньги не за шину, а за определенный пробег автомобиля, который гарантирует фирма. При этом потребителя не интересует, что производителю придется за это время дважды менять отдельную шину, а на другую наварить новый протектор.

ВРЕМЯ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

История наглядно показывает, что организационная структура в бизнесе во многом зависит от состояния рынка и стратегии предприятия. Сегодня все больше и больше предприятий в России начинают осознавать, что они не могут успешно конкурировать в XXI

СОЗДАНИЕ ФОРМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖНО СРАВНИТЬ СО СТРОИТЕЛЬСТВОМ ЗДАНИЯ. НА ЕГО ФОРМУ ВЛИЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ:

НАЗНАЧЕНИЕ ЗДАНИЯ, ЕГО ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ, ДЛЯ КОТОРОЙ ОНО ПРЕДНАЗНАЧЕНО. Возьмем, к примеру, склад. В Амстердаме в XV — XVI веках из-за постоянных наводнений склады располагались на верхних этажах строений. Тогда как в современном мире функции склада и магазина объединяются — в конце 1980-х стали появляться продуктовые и промтоварные гипермаркеты в форме больших ангаров. В Ярославль они пришли в этом году — торговый центр «Метро», где представлено несколько десятков тысяч наименований товаров, которые надо быстро обрабатывать.

ИМЕЮЩИЕСЯ МАТЕРИАЛЫ. Наличие определенных материалов с конкретными свойствами играет огромную роль в принятии архитектором решения, как будет выглядеть строение снаружи и внутри. Например, появление стали позволило возводить высотные здания, какие были невозможны при использовании дерева, камня или кирпича. Появление сэндвич-панелей и панорамных окон дало толчок к строительству современных зданий с зеркальными стенами-окнами. Так, новая гостиница в Ярославле выглядит совершенно по-другому, чем постоянные дворы XVIII века.

СТИЛЬ (ЕДИНСТВО ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЯ). Архитектор сплавляет назначение сооружения и имеющиеся материалы в определенный стиль. Сталинские постройки сильно отличаются от барокко.

ДОСТУПНЫЕ СМЕЖНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. Здание может быть построено и без них, но не сможет реально выполнять свою функцию. Например, системы вентиляции и гидроизоляции, лифты позволяют эффективно использовать подвалы или быстро добираться на верхние этажи многоэтажек.

МЕСТО. Отсутствие общественного транспорта до начала XX века при развитии промышленности не оставляло выбора, где строить предприятия — только в центре города, куда рабочие добирались пешком. Земельные участки были относительно небольшие, поэтому фабрики и заводы в основном строились многоэтажными. Развитие личного транспорта и дорог (а также систем сигнализации и пожаротушения) сделало возможным возведение предприятий в виде огромных одноэтажных ангаров за городом, куда сотрудники стали приезжать на время работы.

Как сказал герой книги «Источник»: «То, что можно делать с одним веществом, нельзя делать с другим. Нет двух одинаковых материалов. Нет на земле двух одинаковых мест, нет двух зданий, имеющих одно назначение. Назначение, место и материал определяют форму». Нет и двух одинаковых предприятий — у каждого свои этапы развития, задачи и возможности. Предприятие живое, оно как человек.

веке, в рыночной экономике с функциональной организационной структурой, рожденной при социализме и корнями уходящей в XIX век.

На Ярославском шинном заводе — время непрерывных преобразований. Его организационная структура наряду с другими элементами управления компанией постоянно совершенствуется.

— Изначально у нас было огромное ведомство главного инженера, которому подчинялось практически 90 процентов подразделений завода, — рассказывает Дмитрий Костыгин. — Мы упростили организационную структуру и сделали ее более сбалансированной. У главного инженера в подчинении остались механики, энергетическое хозяйство, автоматизация производственных процессов и служба охраны труда.

В ходе преобразований у нас появился административный директор, который руководит блоком правовых и административных вопросов (в него включены служба по управлению персоналом, информационное управление, юристы и документооборот). Это эволюционный предок директора по управлению знаниями. На предприятии учреждена должность директора по исследованиям и развитию, которому подчиняется служба главного технолога, заводская лаборатория, конструкторы. Появившийся директор по производству занимается только выпуском продукции и организацией рабочих процессов.

В ОАО «ЯШЗ» появился директор по качеству, которому подчиняются отдел внедрения статистического контроля — бывший ОТК, опытно-испытательное и сертификационное подразделения, а также недавно созданный рекламационный центр. В отдельный блок выделены корпоративные коммуникации, которые делятся на внешние — связи с

ликвидированного планово-экономического отдела.

На заводе активно занимаются проектным управлением. Здесь есть отдел по развитию систем управления, появляются несколько проектных руководителей, которых освободят от текущих. Вся их работа будет заключаться в управлении проектами. Проект в понимании топ-менеджеров завода — определенное значительное изменение, на внедрение которого требуется не меньше месяца. Он должен принести видимый измеримый результат и потребовать приложения усилий нескольких человек.

— Сейчас у нас в работе около 70 локальных и глобальных проектов, которые направлены на решение различных задач, — говорит Дмитрий Костыгин. — К локальным можно отнести проект «Карфаген», включающий в себя строительство забора вокруг завода (согласования, разработка, сооружение, организация пропускного режима). А есть и более глобальные проекты — например, повышение стандартности продукции в рамках отдельной продуктовой линии. Это очень большой проект, и у него есть этапы — повышение стандартности на несколько процентов и т. д.

Руководство ОАО «ЯШЗ» поощряет сотрудников активно включаться в проектное управление. Как правило, все проекты имеют целью улучшение существующего порядка вещей. К примеру, на заводе было 500 пользователей внутренней информационной сети. В рамках проекта «Все в сеть» на предприятии должно появиться еще 300 специалистов, работающих на компьютерах. В проекте все расписано на год: где и когда пройдет установка компьютеров и прокладка сетей, кто за это отвечает. Один из недавно реализованных проектов на заводе Дмитрий Костыгин назвал «Один дома» — на неделю все руководство уехало на стажировку в Сингапур, а вместо себя они оставили среднее звено менеджеров.

Кроме того, на заводе создаются межфункциональные подразделения. Первым стало продуктовое подразделение шин ЦМК.

— Функциональное предприятие очень эффективно с точки зрения затрат, а это необходимо в рамках работы в ОАО «АК «Сибур», — говорит генеральный директор. — Кроме того, в отдельных подразделениях хорошо накапливаются знания, но медленно распространяются, и сотрудники разных подразделений нередко не могут понять друг друга. Следует уравнивать функциональную структуру несколькими небольшими подразделениями по продуктовым линиям, в которых собраны механики, электрики и продавцы именно для распространения знаний. Эти люди должны проводить половину своего рабочего времени вне завода — в общении с клиентами и поставщиками, изучении работы конкурентов. Также инструментом придания большей скорости распространению знаний являются уже упомянутые проектные группы.

Таким образом, на предприятии оживляют сложившуюся организационную структуру. Генеральный директор ОАО «ЯШЗ» говорит, что изменения приведут к выполнению следующей задачи — предприятие должно за полгода с момента принятия решения о выпуске новой шины разработать ее модель, а еще через полгода — внедрить в производство. Поскольку новое поколение шин надо разрабатывать раз в три года, чтобы успевать за автомобилями, это означает, что через два года процесс рождения новой модели шины повторится. Тогда завод будет работать на уровне мировых производителей.

■ Евгений СОЛОВЬЕВ.