

Статья помогает осмыслить многотрудный выбор оптимальной структуры как малых, так и крупных компаний, рассказывает о самых современных подходах к ее формированию, описывает универсальную модель вариантов структуры, по которой удобно делать ее оценку и выбор.

Зачем нужна структура?

Когда огромная, по меркам отрасли, компания, где я сейчас работаю, только появилась на свет (а это было более 10 лет назад), она состояла из шести человек, из которых трое были грузчиками. Остальные трое (будущий совет директоров) по необходимости тоже часто превращались в грузчиков: переодевались и вставляли в цепочку, по которой пачки с книгами двигались в направлении "КамАЗ" - склад или склад - "КамАЗ". Зачастую процесс заканчивался поздним вечером, после чего все выпивали водки с бутербродами и расплзались по домам.

Будущий вице-президент, однако, не любил "расходиться рано". Когда круг выпивающих редел, он доставал лист бумаги, ручку и начинал рисовать то, что называется органиграммой (правда, такие умные слова нам тогда были неизвестны). "Неправильно работаем, - говорил он, - разделение обязанностей отсутствует. - Вот ты, допустим, генеральный, правильно? А ты "КамАЗы" разгружаешь и названия книг придумываешь! А я, например, заместитель директора. А по чему? По общим вопросам или по маркетингу? Или по финансам? Как в банк - так я, как рекламу давать - тоже я! Разве это правильно? Транснациональные компании так не работают!"

Поскольку моя подготовка в бизнесе тогда оставляла желать лучшего (диплом врача-педиатра и специализация врача-чумолога), при этих словах мне становилось искренне неудобно. Неправильно как-то получается! Ни замдиректора по маркетингу, ни финансового директора! Все едины в тысяче лиц. Так можно было и комплекс неполноценности заработать! Впрочем, я благодарен Александру Макееву за те вечерние посиделки. Возможно, не задавайся мы на заре бизнеса такими вопросами, не работать бы нам сейчас в крупнейшем российском литературном агентстве, в котором, конечно, есть и финансовый директор, и R&D department, и еще много "страшных названий" должностей и отделов.

"Малые" формы

Как я теперь понимаю, мы с Александром работали тогда в маленькой предпринимательской фирме, которая имела простую структуру (по терминологии "гуру менеджмента" Генри Минцберга). Решения принимались либо "всем миром", либо в результате наезда харизматического руководителя или лица, абсолютно уверенного в своей правоте. Вволю пошумев, мы дружно принимались за работу с 16-часовым рабочим днем и 7-дневной рабочей неделей. Если полномочия как-то и делились, то исключительно "по способностям": если ты мог что-то сделать лучше, чем другие, ты просто шел и делал. И за это не полагалось ни дополнительного бутерброда, ни чего-либо еще - только уважение коллег и самого себя.

В общем, если вы работаете в небольшой предпринимательской фирме, вам, возможно, придется смириться с отсутствием шофера, охраны, имиджмейкера и полномочного представителя в Гондурасе. Вряд ли на ваш рабочий стол положат должностные инструкции и описание работ - это появится позже. Пока надо "пахать" и думать об органиграммах только по окончании рабочего дня. И то не раньше третьей рюмки! Иначе можно с ума сойти, заявляю авторитетно!

Малыш начинает расти. И создает всем проблемы

Но, если вы руководитель небольшой фирмы, кое о чем вам все-таки следует задуматься уже сейчас. Например, о списке необходимых компетентностей - и "закрываются" ли они существующим штатом. Или о том, собираетесь ли вы сделать свой бизнес чем-то большим или на всю жизнь так и останетесь "однокомнатной фирмой" (термин автора статьи). Если фирма растет, пора позаботиться о зачатках структуры и первых шагах к делегированию полномочий. Руководитель может поставить свой стол в угол, отгородиться шкафом или ширмой; ему следует подумать о комнате (или хотя бы зоне) переговоров. Когда вся фирма работает в едином пространстве, это хорошо с точки зрения коммуникации: общение происходит напрямую, без "циркулярных писем" и "обращений президента к народу", информация и знания распространяются моментально (каждый знает то же, что и все). Но это плохо для организации дня, анализа, стратегического планирования и т. д.: в любой момент из другого угла комнаты у тебя могут спросить забытый номер телефона или позвать в буфет попить пива. Один мой знакомый менеджер, вынужденный сидеть в одной комнате со своими подчиненными, изобрел систему "настольных баннеров". Это были бумажные таблички типа "До 15.00 ничего не спрашивать", "Я готовлю отчет - требуется тишина" и т. д. Он обходил всех сидящих в комнате, показывая им "баннер", потом ставил его на стол и садился работать. Желание отвлекать его по пустякам сразу уменьшалось.

Пирамиды Хеопса

При всем нашем уважении к малому и среднему бизнесу как базисному элементу гражданского общества и двигателю социальных процессов в стране миром пока владеют крупные компании, и глобализация этому способствует. Поэтому навык выстраивания крупной, но эффективной структуры еще долго будет в цене. Крупной - потому что это дает экономию масштаба, возможность оперировать на всемирном рынке, практиковать разделение труда, в том числе и в международном масштабе и т. д. и т. п. Эффективной? Ранее вышеперечисленное обеспечивало и эффективность. Сейчас - все реже. При усилении мировой конкуренции и развитии технологий все большее значение приобретает управление знаниями и умение оперативно производить/вносить изменения, а многослойная, многоуровневая структура все это затрудняет.

Органиграмма любой крупной компании пару десятков лет назад действительно напоминала пирамиду. Верхний уровень - руководитель, далее замы, потом замы замов? я уже иронизирую, но, думаю, вы понимаете, о чем речь? Наконец, самый нижний уровень? Как правило, это уровень операций. И вот парадокс! Именно сотрудники этого уровня чаще всего находятся на "передовой" общения с потребителями, например, в организациях, предоставляющих услуги. Они каждый день разговаривают с клиентами и видят, как меняются их настроения, желания, вкусы и мысли. Но на стратегические и маркетинговые решения эти сотрудники никак не влияют. А далеко - нет, высоко от них, на "дцатом" этаже управления, в тщательно охраняемой "башне из слоновой кости" заседает совет директоров, который уже давно не видел покупателей и думает, что они до сих пор пользуются печатными машинками и пейджерами, а ходят в лосинах и рубашках с отложным воротничком. Эти-то "космонавты", эти "Люди Неба" и принимают главные решения!

"Тощие против пирамид"

Итак, проблема осознана: классическая иерархия способствует экономии масштаба, но препятствует обучению организации и делает ее неповоротливой. Раз есть проблема, появляются и попытки решить ее. В их числе одна весьма популярная идея, связанная с возможностями применения одного или более из четырех "D" - demerger (процесс, обратный слиянию), delayering (удаление слоев, делающее структуру более плоской, "горизонтальной"), downsizing (уменьшение размеров организации), decentralisation (децентрализация). Осмысливая эти процессы применительно к собственной организации, важно помнить, что главное при удалении части структур - не потерять важные

компетентности, при разделении на составляющие - не утратить важные коммуникационные каналы, по которым идет обмен знаниями, инновациями и т. д., или продумать новые механизмы взаимодействия.

Существуют и другие подходы к разработке структур нового типа, достаточно революционные для поклонников иерархии. Одним из них является метод Уомака и Джонса, именуемый lean production. В русской литературе это часто переводят как "бережливое (или гибкое) производство". Собственно, lean означает тощий или постный, но русские специалисты по менеджменту пока не готовы использовать такие "разнузданные" термины и предпочитают что-то более обтекаемо-вежливо-научное. В основе lean production лежит устранение "ненужных" видов деятельности; новая, "линейная" логистика; межфункциональные команды сотрудников, которые могут переключаться с одних видов деятельности на другие, и "постоянное стремление к совершенствованию". Описанный метод с успехом использовался в ряде крупных западных компаний.

Еще один подход, о котором хочется рассказать, - это "звездная организация" (другое название starburst organisation) (автор идеи - "гуру менеджмента" Куинн). В центре такой структуры находится родительская компания, создающая новые "дочерние" фирмы и сразу же отделяющая их от себя. Эти "звезды, отлетающие от своих прародителей", сиречь "дочерние" фирмы, частично управляются материнской компанией, частично автономны. Материнская компания воспитывает ключевые навыки/компетенции, корпоративную культуру, после чего отделяет "дочек" от себя, осуществляя впоследствии распределение ресурсов.

Гипертекстовые структуры (авторы идеи - японские исследователи Нонака, Такеучи) чем-то схожи с популярными матричными, так как в них есть классическая иерархия и проектные команды. Но, помимо этого, есть и специально продуманный компонент, роль которого состоит в аккумулировании и распространении баз данных, технологий, корпоративного видения и культуры.

Как выбрать ваше ЛЕГО?

Вышеперечисленные подходы сложны, если применять их именно в авторском видении - без команды консультантов не обойтись! Впрочем, никто не мешает, вооружась здравым смыслом, точно использовать элементы этих методов при создании структуры вашего предприятия. В целом же, выбирая из множества всевозможных структур, стоит воспользоваться аналитической схемой Саламана (см. рис. 1).



На схеме представлены спектр структур - от бюрократии до деструктурированных организаций и соответствующий им спектр стилей управления - от командного до полной самостоятельности. Стиль управления во многом обуславливается размером организации и, в свою очередь, определяет ее способность к изменениям, влияет на управляемость. Выбор за вами: единственно правильного решения нет, есть различные возможности.

Существует подобная же аналитическая схема для определения структуры/политики организации по отношению к возможности привлечения к бизнесу других фирм (рис.2). Попытка сосредоточить все необходимые структуры внутри собственной организации ощутимо снижает ее эффективность, гибкость etc. - в общем, порождает монстра. Динозавры, как известно? Поэтому некоторые виды деятельности необходимо отдавать на аутсорсинг. Но насколько далеко заходить в этом процессе? Хотите ли вы только нанять бригаду для ремонта офиса или тренера по продажам? Или вы готовы отдать внешним поставщикам ключевые бизнес-операции? Это стратегический вопрос.

Вы можете пытаться сосредоточить внутри фирмы все свои основные операции, а можете использовать цепочку поставщиков, которые будут достаточно зависимы от вас, но, тем не менее, будут самостоятельными фирмами. Все, что уменьшает размер организации, повышает ее гибкость! Вы можете прибегнуть к стратегическому аутсорсингу, но будьте готовы не только к возможности заменять неэффективных аутсорсеров, но и к их оппортунизму - уходам, повышению цен. То есть "мониторить" свою "рыночную власть" надо будет постоянно. СП и модные сейчас сетевые взаимодействия почти неизбежны для компании, стремящейся стать глобальной. Эти структуры очень удобны, так как уменьшают ресурсную нагрузку, но вам нужен хороший цемент, чтобы эти альянсы не распались. Что может быть этим цементом? Сильный международный брэнд, например. "Coca-Cola", или "Gillette", или другой хороший брэнд. Он у вас уже есть? Пока нет? Значит, есть над чем поработать!

