

## Лестничный пролет

Текст: **Андрей Вырковский**

СЕКРЕТ ФИРМЫ №10 (97), МАРТ 2005 ГОДА

**Иерархия – простейший способ организации менеджмента. Но иногда управленческие лестницы растут так быстро, что возникшая в результате конструкция мешает развитию бизнеса. Что делают компании, когда этажей между низовым персоналом и генеральным директором становится слишком много?**

Иерархические лестницы строят все. Когда компания молода, это способ избавиться от хаоса, сформировав простую и наглядную систему управления. Как правило, «лестницы» растут вместе с компанией. Причем не только «вширь» (увеличение количества сотрудников на одном уровне), но и «вверх», обзаводясь новыми «пролетами» – ступенями иерархии. Тут-то и начинаются проблемы, связанные с тем, что на прохождение сигналов от верхнего уровня до нижнего и обратно требуется слишком много времени.

У легендарного президента корпорации General Electric Джека Уэлча есть две любимые метафоры. Говоря об организации управления в General Electric, он сравнивает ее с человеком. «Организационные уровни – это издержки размера, – пишет глава GE в книге «Джек. Самая суть». – Это как человек, который надел слишком много свитеров. Свитера – это уровни. Они мешают. Когда вы выходите на улицу в четырех свитерах, то нелегко понять, холодно ли на самом деле».

«Еще одна хорошая аналогия, – продолжает Уэлч, – сравнение организации с домом. Этажи представляют уровни управления, а стены – функциональные барьеры. Чтобы улучшить работу организации, следует убрать перекрытия и стены, создать открытое пространство, позволив идеям свободно перемещаться вне зависимости от ранга или специальности их создателя». В итоге Уэлч ставит на иерархической модели жирный крест: «Иерархия умерла. В компании будущего не останется уровней и границ».

### Повод найдется

Типичные причины, по которым у иерархической лестницы начинают подпиливать ступени, следующие:

**1. Избыточность системы управления.** «Компания (GE) управлялась более чем 25 тысячами менеджеров, каждый из них имел в среднем семь начальников в иерархии, – пишет Джек Уэлч, – так что между производящими структурами и моим кабинетом оказывалось более дюжины уровней». В российских корпорациях та же история, причем этот багаж многим достался еще от советской бюрократии. «Большинство предприятий, вошедших в нашу корпорацию, – классические советские структуры, – говорит **Елена Коннова**, член комитета по реформированию корпорации „Илим Палп“. – На заводах в среднем по 13 управленческих уровней. Предполагаем, что после начавшейся в компании реформы их останется не более шести».

**2. Экономия.** Длинная иерархическая лестница – это лишние работники. По мнению многих экспертов, одна из главных причин перемен в управлении предприятиями не следование модным теориям, а элементарная экономия.

**3. Борьба с хаосом.** Компании, прошедшие этап быстрого и, как правило, хаотичного развития, приобретают запутанные и непрозрачные управленческие схемы даже при сравнительно короткой (6-10 ступеней) иерархии.

**4. Интеграция.** Бум слияний-поглощений потребовал быстрой интеграции в одной структуре компаний с различными моделями управления. «Сокращение количества уровней иерархии – отличный инструмент централизации управления, – говорит **Филипп Мурашов**, менеджер по персоналу компании „Базовый элемент“. – Когда приобретается крупное предприятие, один из первых шагов, которые делает новый собственник, – сокращение количества руководителей и уровней управления». Такие процессы, например, происходили на некоторых предприятиях «Базового элемента» и «Сибнефти». Это позволяет быстрее поставить под контроль информационные потоки и сократить количество звеньев, не имеющих прямого контроля со стороны нового владельца.

**5. Унификация.** Без сокращения иерархии здесь тоже не обойтись. Так, «Русал», готовясь к внедрению единой для всех заводов системы грейдинга, уменьшил количество ступеней иерархии на всех предприятиях холдинга до пяти (см. [СФ №02/2005](#)).

### **Внешние признаки**

«Если в секторе работает монополия или олигополия и скорость изменения среды низкая, иерархия остается вполне жизнеспособной. Но если интенсивность действий на рынке растет, более актуальными становятся плоские структуры», – объясняет Александр Ованесов, партнер компании «Стратегика».

«„Илим Палп” надо приспособливаться к постоянно растущей конкуренции, – говорит Елена Коннова. – Тяжелые структуры с многочисленными уровнями не успевают реагировать на изменения. Например, четыре-шесть ступеней иерархии в заводском управлении не нужны. Мы считаем, что со всем смогут справиться директор и его заместители, и в результате останется два, максимум, три уровня».

Факторов, по которым формально можно судить, сколько уровней иерархии необходимо компании, много. Это:

- страна, в которой работает предприятие (существуют национальные модели построения иерархии, от которых зависит количество уровней управления);
- размер компании;
- отрасль (чем больше стадий необходимо для создания нового продукта, тем больше иерархических уровней);
- жизненный цикл продукта (частое выведение на рынок новых продуктов требует быстрого прохождения управленческого сигнала, а значит, уменьшения ступеней в иерархической лестнице);
- географический охват (если компания представлена в нескольких регионах, в ее структуре появляется уровень менеджеров, отвечающих за работу на определенной территории);
- конкуренция (чем выше уровень конкурентной борьбы, тем очевидней становится жизнеспособность «плоских» структур: изменения претворяются в жизнь быстрее);
- стиль управления (в компаниях с демократическим стилем управления иерархия, как правило, невелика).

Правда, точно установить по этим критериям количество необходимых уровней управления все же нельзя. Поэтому решение о реструктуризации такого типа почти всегда принимается индивидуально. Специалисты лишь отмечают несколько «маячков», которые можно использовать для определения того, насколько необходима для компании перестройка.

«Первый признак того, что ступеней стало слишком много – недостаточно быстрое реагирование. Если сотрудник в ответ на запросы руководства регулярно обращается за дополнительной информацией на нижние ступени, скорее всего, этот уровень управления лишний, – говорит **Дмитрий Павочка**, директор департамента организационного развития управляющей компании „Руссдрагмет”. – Второй признак – «размывание» показателей, по которым выстраивается система мотивации персонала. Происходит слишком сильная декомпозиция целей». Третий – значительное пересечение «зон ответственности» подчиненных.

### **Стратегия перестройки**

Как же сокращать разросшуюся структуру? Специалисты считают, что компания, решившая сократить количество управленческих уровней, должна начать с анализа бизнес-процессов, разработки оптимальной бизнес-архитектуры. Еще один удобный инструмент – анализ, аналогичный тому, что проводится при внедрении системы управления по целям (МВО). «Декомпозиция целей, как лакмусовая бумажка, выявит уровни, которые не приносят компании добавочной стоимости, – рассказывает Александр Ованесов. – Например, покажет, что некоторые руководители работают над тем, что компании не нужно».

Интересно, что подобный анализ может выявить так называемые скрытые уровни иерархии. К примеру, недавно издательство ЭКСМО задалось вопросом, как можно ускорить работу над проектами по продвижению книг. Анализ бизнес-процессов показал: дело в большом количестве согласований. В каждом из функциональных подразделений (отдел мерчендайзинга, PR-

подразделение, отдел рекламной поддержки) назначались специалисты, которые отвечали за какой-либо аспект работы с брэндом. Соответственно, перед тем как попасть к руководителю проекта, информация должна была пройти через начальников функциональных подразделений. «Возник специфический уровень иерархии, удлинилась цепочка реализации проектов, работа замедлялась», – говорит **Анна Коновалова**, директор по персоналу компании ЭКСМО. Сейчас руководитель проекта общается со специалистами в отделах напрямую. Виртуальный иерархический уровень исчез, и хотя структура компании осталась прежней, скорость работы значительно увеличилась.

### **Правила борьбы с иерархией**

#### **1. Оценить актуальность сокращения иерархии**

- сопоставить структуру компании с аналогичными предприятиями (работающих в той же стране, отрасли, производящих схожие продукты)
- оценить уровень конкуренции в отрасли (чем выше конкуренция, тем «короче» должна быть иерархия)
- оценить скорость реагирования на запросы руководства
- проанализировать параметры системы мотивации, уровень декомпозиции целей
- определить, не пересекаются ли «зоны ответственности» сотрудников

#### **2. Разработать систему перестройки иерархии**

- провести анализ бизнес-процессов
- разработать оптимальную бизнес-архитектуру

#### **3. Выбрать способы сокращения лишних ступеней**

- волевое упразднение лишних уровней
- совместить уменьшение уровней иерархии с переходом на матричную или проектную систему управления
- внедрить системы делегирования полномочий, горизонтального контроля (осуществляется сотрудниками, находящимися на одной ступени иерархии)

#### **4. Разработать альтернативные способы «слома барьеров»**

- организовать регулярные совещания топ-менеджеров и сотрудников низших звеньев
- создать совещательные органы, в которые войдут представители нескольких (верхних) уровней иерархии

### **Инструменты для починки**

Самый простой способ борьбы с разросшейся иерархической лестницей – взять и сократить лишние звенья. Обычный пример – отказ от многочисленных заместителей и помощников управленцев. Но часто компании выбирают более изощренные схемы, скажем, сокращают количество уровней, внедряя матричные или проектные модели управления.

«Собственники одного из российских многопрофильных холдингов были недовольны эффективностью работы управляющей компании, – рассказывает Дмитрий Павочка. – Они считали, что людей, которые отделяют генерального директора от бизнес-единиц, было слишком много». Для решения проблемы была создана простая матрица: в управляющей компании остались функциональные директора (заместители гендиректора) и руководители департаментов. А на одной ступени с замами разместились кураторы бизнес-единиц. Сократилось два уровня иерархии, где находились многочисленные аналитики, которые работали на бизнес-единицы.

### **Вширь и вглубь**

Чтобы стать более «плоскими», компаниям приходится расширять ступени иерархии. Происходит своеобразное «сплющивание»: на одной и той же ступени появляется больше менеджеров. И чаще всего это – неизбежное зло.

«У одной из крупных торговых компаний, – приводит пример Дмитрий Димитриев, гендиректор группы компаний „Международный институт менеджмента“, – второй уровень управления (топ-менеджмент) включал четыре позиции. После реструктуризации образовалось две компании. В первой количество уровней иерархии уменьшилось на три, во второй на две ступени». Зато количество топ-менеджеров увеличилось до шести и десяти позиций соответственно.

Проблема, неизбежно возникающая в результате таких реформ, – увеличение нормы управляемости. Количество подчиненных возрастает, и руководить ими становится сложнее. «Еще недавно нормальным считалось, если в подчинении у менеджера было 7–10 человек, – говорит Александр Ованесов. – Сейчас не редкость и 30».

### **Ускорение процессов**

Сокращение количества иерархических ступеней еще не гарантирует, что прохождение сигнала по лестнице радикально ускорится. «Главное – вовсе не формальное количество „этажей“, а демократичная корпоративная культура, которая сама „стирает границы“ между разными уровнями иерархии», – считает **Алексей Комаров**, генеральный директор рекрутингового агентства Avenue.

Классический способ «слома барьеров» – организация регулярных совещаний, на которых присутствуют как топ-менеджеры, так и специалисты с нижних уровней иерархии. Но встречаются и более радикальные варианты. В 1999–2000 годах российское представительство Robert Bosch возглавил **Мартин Цетль**. Он сразу принялся за реформы. Одним из его нововведений стал план взаимодействия с персоналом разного уровня. Восемь часов в неделю Цетль посвящал беседам с сотрудниками на низких ступенях иерархической лестницы (каждая беседа занимала в среднем 40 минут). Указаний не давал – просто обсуждал проблемы. «Идея заключалась в том, – рассказывает Дмитрий Димитриев, – что к информации, поступившей с самого верха, работники относятся гораздо более трепетно, чем к указанию непосредственного начальника. Такая информация и распространяется быстрее, и воздействие она производит более сильное».

Многие компании создают специальные совещательные органы, в которые входят представители нескольких верхних уровней иерархии. Одним из прообразов такой схемы был совет сотрудников корпорации (ССК), организованный Джеком Уэлчем в GE. Как правило, такие советы включают 10-15 сотрудников, представляющих три-четыре верхних управленческих уровня. Собираются они не реже раза в неделю, поэтому выработка управленческих решений происходит практически непрерывно. Так, одним из излюбленных занятий Мартина Цетля, создавшего совет в Robert Bosch, было обсуждать варианты решения проблем, о которых он узнал во время разговоров с рядовыми сотрудниками. Сразу после совещания решения совета претворялись в жизнь. Это позволяло не только сотрудникам, но и руководству компании верить, что, возможно, система управления в их компании не такая уж и громоздкая.