

# Наместник корпорации Евгений Филиппов

Автор: Денис Башмаков

## Челябинск

№ 1 (193-194) от 24 января 2011

Вопреки обычной тактике работы транснациональных компаний на территории России, американская корпорация Emerson рискнула разместить в Челябинске не склад и не маленькое сборочное производство, а полноценный научный центр. Зачем международному холдингу «мозговая» площадка в «городе красных труселей», «ДК» рассказал Евгений Филиппов, директор Глобального инженерного центра ПГ «Метран».

Крупные иностранные компании, как правило, рассматривают Россию как большой рынок сбыта. В лучшем случае они строят здесь технологически несложные предприятия. То ли репутация страны подкачала, то ли сказывается зашоренность европейских топ-менеджеров. Так или иначе, опыт корпорации Emerson, на которую в Челябинске работает сотня высококвалифицированных инженеров, уникален.

## Завершить проект вовремя мешает стратегическое мышление

Политика максимальной локализации— одна из основных характерных черт корпорации Emerson: продукция, предназначенная для конкретного рынка, должна разрабатываться или как минимум адаптироваться в этой же стране. Даже инженерный состав предпочтительно иметь здесь же. Поэтому в век глобализации и укрупнения у Emerson порядка 140 производственно-инженерных локальных площадок в разных странах мира.

### Зачем так много центров разработки?

— Во-первых, Emerson— это корпорация с оборотом в \$21 млрд. Во всех ведущих странах есть как минимум инженерные команды, которые занимаются локализацией продуктов под местный рынок. Установка на локализацию— совершенно четкая политика компании: в каждой стране, где есть значительный рынок устройств Emerson, должно присутствовать и инженерное подразделение. Во-вторых, Emerson— это холдинг, причем холдинг многоуровневый. Есть корпорация Emerson, составная ее часть— компания Emerson Process Management, а ее составная часть— бизнес Rosemount, который занимается измерительными устройствами. Так вот, челябинский «Метран» является частью Rosemount, затем частью Emerson Process Management, и уже затем только— частью компании Emerson. Наш Инженерный центр в большей мере работает с Rosemount и частично работает с некоторыми подразделениями Emerson Process Management.

**Локализация— это прекрасно. Но разве не проще создавать более крупные кластерные структуры? Может быть, выгоднее разместить один большой центр по разработке в Индии— там дешевые программисты, одно большое производство в Китае— там дешевая рабочая сила?**

— Стоимость— это только один из параметров. Во-первых, разработка должна быть приближена к рынкам потребителей. В России огромный рынок газа, нефти, энергетики. Мы хорошо понимаем этот рынок. К примеру, устройства для севера нашей страны должны сохранять работоспособность в условиях крайне низких температур— до минус 60 градусов. Их разработку целесообразнее вести у нас, а не в Индии и не в Китае, где тепло, и люди даже не представляют, как такая температура вообще может быть.

Во-вторых, наша сильная сторона— высокий образовательный уровень, образовательные стандарты. В челябинском инженерном центре больше 90% разработчиков имеют образование инженера или магистра, 3-4%— кандидаты наук, около 2%— бакалавры. В Индии во многих центрах лишь 20-30% работников— с настоящим высшим образованием, еще 20-30%— бакалавры и 50-60%— дипломированные специалисты, что соответствует уровню выпускников российских профтехучилищ и техникумов. Это простые исполнители.

Все наши инженеры обладают навыками системного подхода и мыслят стратегически, всегда стараются понять, что будет завтра и послезавтра. В этом плане мне их даже приходится ограничивать, иначе из-за стремления максимально улучшить проект есть угроза никогда его не закончить (смеется).

**И все равно, получается, что параллельно в разных центрах разные команды работают фактически над одной и той же задачей. Это не выглядит оптимальным решением.**

— Смотрите, мы (челябинский инженерный центр) работаем в группе из четырех центров в относительно близких регионах— Китай, Индия, Россия (в России два центра: в Челябинске и Санкт-Петербурге).

С одной стороны, в какой-то мере мы конкуренты: конкурируем по себестоимости продукции, по качеству, по срокам. В зависимости от этого, а также от квалификации инженеров и некоторых других факторов, мы какие-то проекты либо получаем, либо не получаем. Как правило, не бывает такого, чтобы проект размещался параллельно в трех местах. В большей степени мы стараемся

работать как партнеры.

Например, мы сейчас занимаемся разработкой нового продукта Rosemount: датчика давления 2051. Этот продукт составляет, наверное, половину бизнеса Rosemount с точки зрения объема продаж. Сейчас мы делаем новую версию этой платформы, и индийская команда занимается тестированием части разработанного у нас ПО. У нас инженеров для тестирования не хватает, поэтому привлекли специалистов из смежного центра.

**Индийцы, наверное, рады найти ошибки в вашей работе, чтобы следующий проект достался им, а не вам?**

— А все рады найти ошибки до выхода продукта. Это наша главная цель, неважно— мы нашли или они, важно их найти самим, а не узнать о них «с поля», от заказчика.

Еще один плюс децентрализации процесса разработок — обмен опытом. Общение происходит на всех уровнях. Например, весной 2010 г. Rosemount проводил Инновационный форум. От моего центра 13 человек ездили в США с докладами. Сейчас мы предлагаем проводить веб-конференции для инженерного состава Rosemount, чтобы те, кому не удалось выступить с докладом на форуме, могли это сделать заочно.

Идет общение на уровне отдельных проектов. В этом году 7 моих программистов полгода работали в Америке, потому что было необходимо тесное сотрудничество. Это очень помогает, люди хорошо узнают друг друга, могут больше доверять в работе, легче делятся знаниями, плюс развивают языковые навыки.

**В вашем центре отдел программистов состоит из 25 человек. Получается, треть коллектива на полгода была выключена из рабочих процессов?**

— Как таковые местные процессы у нас уже отсутствуют. Около 70% наших инженеров уже работают над продуктами, которые будут производиться и в других странах. К примеру, датчик давления 2051 разрабатывался совместно с американцами (60%— мы, 40% они), часть тестирования проходила в Индии. Как раз этим проектом и занимались наши семеро программистов в США. Так что они не только не выпали из процесса, но даже больше— набрались опыта, узнали свои сильные и слабые стороны.

## **Разрабатывать технологии будущего помогают студенты**

«У вас за спиной наша недавняя награда, мы получили второй уровень по модели CMMI (Capability Maturity Model Integration)»,— внезапно прерывает нашу беседу г-н Филиппов. Я оборачиваюсь. На полке — целый ряд разноцветных сертификатов. Директор Инженерного центра показывает на один из них. «Эта модель создана американским Университетом Карнеги-Меллона сначала специально для центров по разработке ПО, а затем была расширена на разнопрофильные разработки. Мы получили второй уровень с элементами третьего».

**Это много или мало?**

— Это как посмотреть. Для такой организации, как наша, это много. В России я знаю всего несколько компаний, имеющих оптимизированные процессы пятого уровня: Motorola— в Санкт-Петербурге, Telma— в Нижнем Новгороде, Luxoft— в Москве. Но все они занимаются разработкой только программного обеспечения, мы же разрабатываем полноценное устройство. Это совсем другие масштабы.

В следующем году мы планируем получить уровень 3+, а через два, максимум три года хотим быть на пятом уровне. Для достижения этой цели у нас есть механизм стратегического планирования: мы выявили основные направления работы, по которым нам надо совершенствоваться.

Для нашего центра их пять. Повышение качества и производительности— раз, улучшения в области управления проектами— два, улучшение технических знаний и навыков— три, совершенствование оборудования, инфраструктуры, процессов и отношений— четыре. И наконец, пятое направление— университетская программа: подготовка специалистов и размещение исследовательских работ в вузах, в первую очередь в ЮУрГУ.

**Передаете часть исследовательской работы в ЮУрГУ— в педагогических целях или банально экономите ресурсы?**

— И то, и другое. Совместно с ЮУрГУ мы отлаживаем конвейер по подготовке кадров. Начинаем работать со студентами на младших и средних курсах, продолжаем после практики 3-го курса, когда уже освоены все общеобразовательные предметы и часть специальных— обеспечиваем им практику у нас. И после этого переводим их на уровень персональных задач— даем задания. Они их выполняют, показывают результаты.

**Как выбираете студентов для сотрудничества?**

— Этим занимается отдел персонала. Мы делаем запросы на определенных специалистов. Студенты подают заявки. Мы смотрим на успеваемость, другие характеристики. Стараемся взять лучших. Ежегодно у нас проходит практику больше 100 человек.

**Система прямо как на промышленных предприятиях в советское время**

— Наша университетская программа организована не совсем так, как у крупных советских заводов. Под них формировались целые группы студентов. А нам нужны выборочно единицы или десятки выпускников в год по разным специальностям. Мы точно выбираем студентов и ведем их через годы обучения, чтобы они пришли на преддипломную практику, на диплом, и потом мы могли их принять на работу.

### **Какой процент исследовательской работы для вас делает ЮУрГУ?**

— Мы не исследовательская организация, а центр по разработке продуктов. Большинство текущих задач сведены к усовершенствованию устройств, которые уже выпускаются, и разработке нового функционала для устройств завтрашнего дня, которые будут выпускаться, скажем, через год. Но у нас есть и исследовательские темы, когда мы изучаем новые технологии, смотрим, можно ли будет их применять в наших устройствах. Количество таких работ составляет порядка 10% от всех производственных задач. В университете мы проводим значительную их часть.

### **Вы назвали сотрудничество с ЮУрГУ «конвейером по подготовке кадров». Насколько остро для вас стоит вопрос текучки?**

— Уровень текучести кадров у нас невысокий. По «Метрану» в прошлом году— порядка 4%. По индустрии в среднем цифры близки к 10-12%. Я ставлю задачу— подавляющее большинство вакансий заполнять через университетскую программу. Это должны быть подготовленные специалисты, которые прошли у нас практику, выполнили пробные проекты, участвовали в исследовательской деятельности.

## **Чем Россия похожа на Голландию**

Одна из причин, почему иностранные компании осторожничают с размещением в России инжиниринговых площадок,— особенности национального менталитета. Западному менеджеру трудно понять, а тем более— влиять на мотивацию людей, выросших в «советских» семьях. «Фирменная» методика Филиппова: искать для красиво упакованного иностранного менеджмент-продукта близкий и понятный его подчиненным отечественный аналог.

### **Как удается сочетать элементы западной и российской систем мотивации?**

— Российская и американская системы мотивации очень похожи. И та и другая базируются на принципах связывании стратегических целей с целями персонала. Если эта связка есть, очень легко организовать и материальную, и нематериальную мотивацию людей.

Каждый из моих непосредственных подчиненных отвечает за «свое» направление. Они набирают себе рабочие группы, которые в свою очередь работают над конкретными задачами. Например, рабочая группа по оптимизации документооборота, или по автоматизации тестирования. Все сотрудники имеют «личный комплексный план» (в советской терминологии), по которому оценивается производительность каждого человека. Таким образом, стратегическая цель транслируется от верхнего уровня до самых нижних и становится личной целью сотрудника. У каждого исполнителя есть свои цели, согласованные с непосредственным начальником. По результатам квартала оценивается, насколько эти цели были достигнуты. Таким образом, каждая цель в течение года плавно ведется к исполнению. И если каждый работник справился с личной целью, значит, достигнута и стратегическая цель.

### **Расскажите об особенностях ведения научных и технологических разработок в России по сравнению с другими странами.**

— Принципиальной разницы нет вообще. Есть некоторая специфика российского законодательства. В России жесткие законы в области интеллектуальной собственности. Они по своей строгости близки, например, к голландским. Но у нас поймать того, кто нарушил закон, наказать его, получается не всегда. Поэтому мы уделяем вопросам безопасности очень много внимания.

Приходится обеспечивать специальный документооборот, ограничивать допуск на территорию Инженерного центра даже для сотрудников компании.

Второй момент— транспорт, логистика. Страна огромная, есть своя специфика. Некоторые детали, скажем, нам надо завозить из Азии, из Европы, из Америки. Не всегда есть прямые рейсы, не всегда эти рейсы ежедневные. Не самые простые и таможенные процедуры. В Индии, Китае есть свободные экономические зоны, где не требуется таможенная очистка. У нас на это уйдет 2-3 дня. Наши партнеры относятся с пониманием к этим проблемам, но и мы стараемся заранее спланировать такого рода работу, резервируем на нее время. Мы просто знаем специфику нашего рынка. Вот, возможно, в Сколково будет организован специальный таможенный режим, как обещается.

### **Планируете перевести Инженерный центр в Сколково?**

— Думаю, компании было бы выгодно получить определенные льготы. Но переезд маловероятен. Мы развиваем именно региональные рынки, много уже вложили в экономику региона, и льготы для нашей компании были бы разумны на уровне Челябинской области.