

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Г.В. Градосельская

БИЗНЕС-СЕТИ **В РОССИИ**



Издательский дом Высшей школы экономики
Москва 2014

УДК 316.354
ББК 60.5
Г75

- Градосельская, Г. В.** Бизнес-сети в России [Текст] / Г75 Г. В. Градосельская ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 589, [3] с. — 600 экз. — ISBN 978-5-7598-0617-2 (в обл.).

Интерес к исследованию бизнес-сетей в России в последнее время резко возрос. Это продиктовано интересами государственной политики, перераспределением контроля на региональный уровень, налаживанием горизонтальных связей предприятий в региональной бизнес-среде. Книга «Бизнес-сети в России» представляет собой дополнение к базовому учебнику по социальным сетям «Сетевые измерения в социологии». В ней подробно описаны и проанализированы способы построения бизнес-сетей разного уровня — отраслевых, корпоративных и личных; рассмотрена методология диагностики внутрикорпоративных сетей. В качестве базы данных использованы результаты количественных и качественных опросов, как общероссийских, так и внутрикорпоративных, проведенных с участием автора, а также текстовые базы данных из открытых источников.

Для социологов, экономистов, специалистов-практиков и теоретиков, работающих в области бизнес-консалтинга и бизнес-образования, а также для преподавателей и студентов профильных вузов.

УДК 316.354
ББК 60.5

ISBN 978-5-7598-0617-2

© Градосельская Г.В., 2014
© Оформление.
Издательский дом Высшей школы экономики, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. Кризис корпоративных структур и необходимость социологических исследований внутри корпораций	13
1.1. Мифы новых российских корпораций.....	13
1.2. Необходимость новых подходов к внутри-корпоративным социологическим исследованиям.....	26
1.3. Социальные сети в исследовании корпораций: практический запрос	32
Краткие выводы.....	38
Глава 2. Теоретические и методологические предпосылки сетевого рассмотрения организаций	41
2.1. Теоретические основания сетевых подходов в исследовании организаций.....	41
2.2. Прикладные сетевые исследования в бизнесе	54
2.3. Предыстория: возникновение и развитие понятия «социальные сети»	69
2.4. Показатели свойств сети.....	78
Краткие выводы.....	92
Глава 3. Оценка эффективности структуры организаций и ее влияние на продвижение инноваций	95
3.1. Методологические особенности построения сетевой структуры по данным общероссийского опроса. Коэффициент эффективности организационной структуры.	97
3.2. Сетевизация российских предприятий	108
3.3. Влияние сетевых характеристик на инновационные процессы предприятия.....	124
Краткие выводы.....	129

Глава 4. Оценка организационной структуры в условиях реструктуризации предприятия	131
4.1. Методологические особенности проведения опроса на предприятиях российских корпораций	135
4.2. Условия проведения реструктуризации в региональных предприятиях российских корпораций	139
4.3. Структурирование отношений на предприятии	146
4.4. Рекомендации по оптимизации управленческой структуры на предприятии	154
Краткие выводы.....	160
Глава 5. Система управленческих коммуникаций внутри центрального офиса корпорации	163
5.1. Иерархия проблем в центральном офисе корпорации: запрос на исследование	163
5.2. Востребованность организационных изменений в центральном офисе компании	177
5.3. Методологические особенности проведения опроса в центральном офисе российских корпораций	183
5.4. Диагностика структуры управленческих связей центрального офиса компании	186
Краткие выводы.....	203
Глава 6. Социометрия внутриофисных отношений — опрос топ-менеджеров	205
6.1. Методологические особенности проведения социометрии в крупных корпорациях	205
6.2. Группировки менеджеров: признание профессионалов.....	222
6.3. Повседневные коммуникации — с кем лучше всего работается	228
6.4. Продвижение инноваций — ключевые фигуры.....	231
6.5. Группировки менеджеров: идеальная команда	239
6.6. Общая структура управленческих коммуникаций... ..	244
6.7. Оценка взаимовлияния социометрических критериев	253
Краткие выводы.....	259

Глава 7. Развитие отраслевых рынков через индивидуальные менеджерские карьеры: на примере рынка телекоммуникаций Санкт-Петербурга	261
7.1. Методологические особенности отраслевой сетевизации по данным открытых источников	261
7.2. Особенности развития рынка телекоммуникаций: факторы влияния	277
Краткие выводы	290
Глава 8. Построение межфирменных сетей и оценка структурной конкурентоспособности (на примере рынка АКГ)	293
Краткие выводы	308
Глава 9. Распространение корпоративных ценностей в экспертно-менеджерской среде	310
9.1. Менеджеры и свободные агенты в России: перспективы сосуществования в корпоративном контексте	315
9.2. Типологизация профессионалов, подбор оснований и оценка размеров групп	324
9.3. Отношение профессионалов к работе	354
9.4. Множественные проекты	367
9.5. Организация и взаимоотношения в ней	375
9.6. Образы менеджера и свободного агента	399
9.7. Профессионалы как ресурс пополнения властной и экспертной среды	408
Краткие выводы	423
Заключение	435
Приложения	
Приложение 1. Инструментарий для проведения сетевого анализа (по данным опроса выпускников Президентской программы, 2001 г.)	440
Приложение 2. Матрицы взаимодействий (по данным опроса выпускников Президентской программы, 2001 г.)	446

Приложение 3. Расчеты по данным опроса сотрудников нефтеперерабатывающего завода	476
Приложение 4. Эквивалентность подразделений в структуре центрального офиса компании.....	493
Приложение 5. Анкета для социометрии (опрос в центральном офисе компании)	499
Приложение 6. Расчет социометрических индексов и центральностей (центральный офис)	501
Приложение 7. Участники сетей рынка телекоммуникаций Санкт-Петербурга	523
Приложение 8. Анкета опроса по рынку АКГ	534
Приложение 9. Гайд глубинного интервью в исследовании менеджеров и свободных агентов	544
Приложение 10. Линейка опроса «Типы карьер»	547
Приложение 11. Корреляции типологических переменных в опросе менеджеров и свободных агентов.....	563
Библиография	565

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к исследованию бизнес-сетей в России в последнее время резко возрастает. Это продиктовано интересами государственной политики, перераспределением контроля на региональный уровень, налаживанием горизонтальных связей предприятий в региональной бизнес-среде. Сети позволяют операционализировать научные концепты социального и человеческого капиталов, а также совместно рассматривать социальные и экономические связи и их взаимное влияние на развитие организаций. Социально-экономические взаимодействия в России традиционно основываются на личном доверии, поэтому доля непредсказуемых взаимодействий крайне велика и отличается от традиционных образцов, характерных для стран с развитой рыночной экономикой. Сетевой подход возможно применять при изучении как внутрифирменных взаимодействий, так и внешних взаимодействий организации.

Книга «Бизнес-сети в России» написана автором вслед за базовым учебником по социальным сетям «Сетевые измерения в социологии» (М., 2004) и обобщает ряд исследовательских проектов, которые были проведены автором в ряде российских корпораций в 2001—2007 гг. Со временем накопившийся практический опыт, проведенные исследования и составленные на их основе кейсы для обучения студентов стало возможным выделить в отдельную книгу. В ней мы постарались подробно описать и проанализировать способы построения бизнес-сетей разного уровня — отраслевых, корпоративных и личных. В качестве базы данных были использованы результаты количественных и качественных опросов, а также текстовые базы данных из открытых источников.

К сожалению, современное рассмотрение процессов, происходящих в корпорациях, основывается на теории или обобщают личный ограниченный опыт работы в корпорациях самого исследователя. Одна из главных проблем, затрагиваю-

щих эмпирические исследования — закрытость для внешних исследований. Если социолога и приглашают в корпорацию, он должен исследовать проблемы специально сформулированные заказчиком. При этом в любом случае конечный вариант анкеты просматривается и согласуется с менеджером довольно высокого уровня, представляющего интересы корпорации.

Автору повезло, что он был допущен в святая святых новых российских корпораций в интереснейший период их становления — с начала 2000-х до предкризисного 2007 г. С одной стороны, это были преимущественно корпорации нефтегазового сектора. С другой — несмотря на то что это были разные корпорации, они все проходили одинаковые этапы развития и последовательно сталкивались с весьма сходными проблемами, что позволяет предположить об основных общих тенденциях этого периода в истории развития российских корпораций.

Менеджмент известнейших российских компаний столкнулся с проблемами социального характера и был настроен на то, чтобы узнать правду о ситуации на своих дочерних предприятиях. Предпринимаемые новыми менеджерами управленческие решения приводили к серьезнейшим социальным потрясениям рабочих коллективов. Поэтому сформировался запрос на социальную диагностику состояния корпорации. Поэтому правка, вносимая в предлагаемые нами анкеты, была минимальной, и у социологов появилась возможность протестировать новую методологию внутрикорпоративных исследований.

Большая часть результатов опросов осталась за рамками данной книги. Однако анализ данных показал значительное влияние структурных характеристик на проблемы предприятий. В книге подробно описана методология построения и диагностика внутрикорпоративных сетей. Опубликовать результаты этих опросов оказалось возможным, поскольку большая часть корпораций уже не существует в том виде, как на момент проведения опроса. Кроме того, далеко не всегда для построения каких-либо содержательных моделей надо получать доступ к закрытой информации. Иногда при должной исследовательской находчивости можно получить данные из вполне открытых источников.

В книге приведены результаты количественных корпоративных исследований, в которых участвовал автор.

- Репрезентативный общероссийский опрос менеджеров российских предприятий — 2300 человек (2001 г.). Это исследование проведено в рамках оценки эффективности реализации Президентской программы переподготовки управленческих кадров для предприятий Российской Федерации.

- Серия из семи внутрикорпоративных опросов современных российских корпораций проведена в период 2003—2005 гг. Всего было опрошено около 11 000 человек. В соответствии с условиями работы невозможно обнародовать названия этих корпораций.

- Опрос менеджеров Москвы и Санкт-Петербурга — 980 человек (2006 г.). Это исследование проводилось по заказу и при участии «**Head Hunter Magazine**». Данное исследование уникально, так как профессионалы отвечали на вопрос дистанционно по Интернету, поэтому влияние неблагоприятных факторов (боязнь руководства и негативных последствий на работе) сведено к минимуму. Кроме того, помимо сотрудников корпораций в выборку попали и независимые профессионалы.

- Общероссийский опрос домохозяйств — 34 000 человек проведен фондом «Общественное мнение» в сентябре 2006 г.

- В качестве примера использования текстовых данных для моделирования отраслевых бизнес-структур показана сетевизация рынка телекоммуникаций Санкт-Петербурга. Исходные данные взяты из энциклопедии «Кто есть кто в телекоммуникациях Петербурга» за 2002—2003 гг. Всего были проанализированы сети 356 профессионалов, оказавших значительное влияние на формирование рынка телекоммуникаций.

Рукопись книги была готова в мае 2008 г. — накануне мирового кризиса, который затронул и Россию. Автору удалось угадать и приближение кризиса в корпорациях (см. главу 9), и его последствия, проявившиеся в российских корпорациях. Поэтому на этапе верстки мы не стали вносить дополнительных содержательных ремарок. Книга показывает генезис кризиса в российских корпорациях, который, с одной стороны, был проявлением международного финансового кризиса 2008 г., а с дру-

гой — имел локальные причины, коренящиеся в уникальной истории создания и развития современных российских корпораций.

Книга состоит из 9 глав и 11 приложений.

В первой главе рассмотрены общие посылки кризиса корпоративных структур в России, проведен анализ рынка аналитических исследований и обоснована необходимость социологических исследований внутри корпораций.

Во второй главе сделан небольшой обзор современных теоретических работ и исследований, посвященных сетевому рассмотрению организаций.

В третьей главе представлены результаты общероссийского опроса менеджеров предприятий, описан «изобретенный» автором коэффициент эффективности структуры организаций. В качестве практического приложения показано влияние эффективности структуры организации на продвижение инноваций.

В четвертой главе приводятся результаты исследования дочернего предприятия (в одном из регионов России) крупной российской корпорации. Рассмотренная ситуация была вполне типична для ресурсодобывающих и ресурсоперерабатывающих предприятий стратегических отраслей России в первой половине 2000-х годов. Кроме того, проведена оценка организационной структуры в условиях реструктуризации предприятия. Результаты исследования дочернего предприятия представлены ранее исследований центрального офиса, поскольку с содержательной точки зрения и предлагаемой методологии исследования оно было несколько проще.

В пятой главе на конкретном примере рассмотрена система управленческих коммуникаций внутри центрального («московского») офиса той же корпорации. Хотя методология осталась прежней, причины структурных проблем оказались намного сложнее. Поэтому данная глава может быть интересна не только методологам, но и управленцам, или историографам современных российских корпораций.

Отдельной частью исследования центрального офиса корпорации стала социометрия внутриофисных отношений —

опрос топ-менеджеров. Специфика проведения социометрии в корпорации и примеры обработки полученной информации показаны в шестой главе.

В седьмой главе рассматривается развитие отраслевых рынков через презентацию индивидуальных менеджерских карьер на примере рынка телекоммуникаций Санкт-Петербурга. В качестве базы данных использовались текстовые данные из энциклопедии «Кто есть кто в телекоммуникациях Петербурга» за 2002—2003 гг. Библиографическая информация о менеджерах была представлена в сетевом виде. Фактически все контакты профессионала представляют собой социальный капитал. И задача моделирования состоит в том, чтобы объединить эти контакты и показать полную сеть взаимодействий менеджеров в отрасли. Общая сеть позволяет сделать вывод о том, кто из акторов и в какой момент сыграл ключевую роль в становлении отрасли. Методология может быть применена при анализе любой другой отрасли современной российской экономики.

В восьмой главе рассмотрены методологические приемы построения сети взаимодействий фирм на рынке аудиторско-консалтинговых услуг (АКГ). Построение такой сети поможет оценить конкурентные преимущества фирм с точки зрения структурного положения в общей сети взаимодействия с клиентами, властными структурами, профессиональными организациями.

Девятая, заключительная, глава самая объемная, но она позволяет перейти к ключевым понятиям и наметить возможные исследования уже на микроуровне. При этом надо иметь в виду, что микроизменения выступают основой глобальных (институциональных) изменений на рынке труда и структурирования экономических организаций. Описанное в главе исследование иллюстрирует кардинальные изменения в построении индивидуальных карьер. Происходит их новая типологизация по отношению к корпорациям: менеджеры и свободные агенты.

В заключение хотелось бы упомянуть тех, без кого было бы невозможно написать эту книгу, кто помогал мне советами, обсуждениями, поддержкой, и с кем мы вместе проводили интересные исследования, на основе которых и написана эта книга.

Прежде всего, я хотела бы вспомнить своего научного руководителя, к сожалению, ныне покойного, Геннадия Семеновича Батыгина — замечательного социолога, подвижника и человека щедрой души, который придал мне уверенности в своих силах — а также его жену Ларису Алексеевну Козлову. Огромное спасибо Виталию Павловичу Седневу, вместе с которым мы проводили прикладные исследования российских корпораций как в московских офисах, так и в сибирских городах и поселках. Благодарность хотелось бы выразить В.В. Радаеву и В.Б. Якубовичу за высокий уровень их теоретических работ по бизнес-сетям и распространению идей в России и на Западе, а также за многолетнюю поддержку моей научной деятельности. Большой вклад в распространение идеи межфирменной кооперации в России внесли О.А. Третьяк и М.Ю. Шерешева.

Хотелось бы поблагодарить О.Г. Лушникову, М.В. Ларионову, Дэвида О'Брайена (Канада) за годы совместной работы в рамках президентской программы подготовки управленческих кадров.

Очень плодотворным оказалось сотрудничество с журналистом В. Прокофьевым, комментарии и рекомендации которого при исследовании карьерных типов помогли понять и оформить практический запрос кадровых служб к социологии.

Спасибо моим коллегам, сотрудникам кафедры методов сбора и анализа социологической информации НИУ ВШЭ, сотрудникам кафедры экономической социологии. Богатейшим источником информации о современных российских реалиях для меня были данные опросов фонда «Общественное мнение», руководителям которого А.О. Ослону и Е.С. Петренко я хотела бы выразить особую признательность.

Отдельную благодарность хотелось бы выразить магистрантам Ивану Яковлеву и Екатерине Петровой, которые не побоялись взяться за нестандартную тему исследования и проявили огромное трудолюбие и научный потенциал.

Я очень благодарна В.В. Призодубу, который был первым читателем и критиком моей книги и помог в ее оформлении.

Глава 1

КРИЗИС КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР И НЕОБХОДИМОСТЬ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНУТРИ КОРПОРАЦИЙ

1.1

Мифы новых российских корпораций

Корпорации и свободные агенты. Корпоративная культура во всем мире переживает кризис — этой проблеме посвящены работы экономистов и социологов. В последнее время появляются научные работы с характерными заголовками: «Организационное поведение: новая реальность для революции на рабочем месте» (Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution) [McShane, Glinow, 2003], «Сети внутри и вокруг организаций» (Networks in and around organizations) [Knoke, 1999], «Ассоциации и структуры в экономических организациях: рынок, сеть и иерархия» (Conventions and Structures in Economic Organization. Markets, Networks and Hierarchies) [Conventions..., 2002] и т.п. Направление этих (и многих других) работ и исследований сводится к тому, что иерархия перестает быть доминирующим принципом организации экономических структур, а сами структуры уже не существуют в привычном виде, описанном в учебниках.

Современный футуролог Ф. Фукуяма в работе «Великий разрыв» пишет: «Власть больших, негибких бюрократических образований, которые стремились посредством правил, предписаний и принуждения контролировать все и вся в пределах

своей сферы влияния, была подорвана переходом к экономике, основанной на знании; это способствует росту самостоятельности индивида, обретаемой благодаря доступу к информации» [Фукуяма, 2003]. Основная причина, подрывающая власть корпораций, заключается в том, что они не успевают перестроиться, переструктурироваться в новом децентрализованном информационном пространстве, где доступ к информации происходит независимо от желания топ-менеджмента или собственников крупных корпоративных структур: «Централизованные авторитарные корпорации терпят неудачи по тем же причинам, что централизованные и авторитарные государства, — они не справляются с информационными потребностями стремительно усложняющегося мира, в котором живут. Неслучайно, что иерархичность начала давать сбои именно в тот момент, когда общества по всему миру совершали переход от индустриальных способов производства к высокотехнологичным и информационным» [Там же].

Российские корпорации, отличаются от корпораций других стран мира. Вот как описывает Н.П. Гибало современные российские корпорации: «Сегодня в России существует собственная модель корпоративного управления, основными чертами которой можно считать: 1) слабое развитие корпоративной демократии и доминирование крупных собственников. Попытка распылить акции крупных корпораций между представителями трудовых коллективов, менеджмента и инвесторами практически завершилась провалом...; 2) сращивание банковского капитала и промышленности, формирование олигархии... В результате основные отрасли были разбиты на сферы влияния между отдельными группировками, которые ведут между собой ожесточенную борьбу за передел собственности и влияние на высшие эшелоны политической власти; 3) сохранение значительных позиций государства. Практически во всех ведущих российских компаниях есть пакет акций, принадлежащий государству; 4) укрепление позиций директорского корпуса; 5) нехватка инвестиционных ресурсов» [Гибало, 2005].

Корпорации воплощают структурные принципы организации, жесткого «вписывания» профессионалов в должност-

ные «клетки» и определение их функций. В какой-то момент накопились противоречия между формальными фреймами, определяющими функционирование корпораций, и их содержательной деятельностью, и стали мешать развитию корпораций, их адаптации к изменяющимся внешним условиям. Корпоративные правила стали обходить, явно или неявно, и внешние агенты, и сами сотрудники. Один из явных, принципиальных способов обхода корпоративных правил — установление неформальных, дружеских связей. Поэтому неформальные, так называемые сетевые, взаимодействия профессионалов, которые происходят в обход корпоративных правил и корпораций вообще, позиционируются в литературе как антипод корпораций. Если М. Кастельс позиционирует новые принципы организации сообщества между двумя полюсами «Сеть» и «Я», новую профессиональную стратификацию можно было бы по аналогии назвать: «Корпорация и Я», или «Служение корпорации (организации — речь может идти и о властных структурах) и профессиональное самовыражение» [Кастельс, 2000; Castells, 1996].

С одной стороны, часть специалистов отторгает корпоративные правила, которые в абстрагировании от «неформальной человечности» (необходимой для творческого и профессионального самовыражения) достигли предела. Фактически корпоративные правила представляют собой парадный фасад, который все видят, но после 3—5 лет работы в корпорации уже мало кто верит. Они служат скорее неким инструментом, посредством которого топ-менеджмент общается с подчиненными. Ни те ни другие не следуют этим правилам в действительности: первые подают пример, вторые делают вид, что им следуют. Подспудный протест, который накапливался в течение всего периода «расцвета корпораций», наконец стал явным и приобрел четкие очертания, одинаковые для всех мировых корпораций, независимо от страны.

Знаковым признаком кризиса корпоративной культуры стали глобальные изменения системы включения профессионалов в корпорации. Интересен процесс формирования профессиональной среды в России, включения «новых профессиона-

лов» в корпорации и властно-экспертные структуры. Предварительные исследования и экспертные опросы показывают, что существует несколько стратегий построения карьеры, из которых по степени включенности профессионала в крупную бизнес-структуру можно выделить две стратегии.

Первая, наиболее привычная стратегия построения карьеры — *путь менеджера в крупной корпорации*, непрерывная работа в течение нескольких лет и продвижение по служебной лестнице в одной корпорации, или смена рабочего места, переход из одной корпорации в другую.

Вторая, принципиально противоположная стратегия построения карьеры — *путь свободного агента, структурного маргинала, который слабо связан со структурами и корпорациями*. Свободные агенты выступают независимой стороной при заключении соглашения с работодателем на выполнение некоторых проектов (в том числе — творческих). Кстати, уникальность, нестандартность выполняемых проектов — одно из необходимых условий существования свободных агентов.

Можно провести аналогии с универсальностью работника, возвращению к типу ремесленника Средневековья, когда не существовало четкого разделения труда, характерного для экономики промышленного, конвейерного типа. Образно выражаясь, «маятник качнулся назад» — не в смысле технологическом, а в смысле организации труда, отношения к процессу деятельности и результатам труда. Можно сказать, что мы становимся свидетелями «возвращения человека универсального» (в духе эпохи Возрождения). Это справедливо и для высшего уровня управления, и для специалистов от конвейерного производства с максимальным разделением труда — к ремеслу как искусству профессионального самовыражения. Почему это происходит? Это весьма интересный и непростой вопрос для экономистов и социологов. Это могло бы быть постановкой задачи для многих интересных исследований, однако провести реальное «честное» исследование крайне сложно из-за закрытости корпораций. К счастью, нам удалось провести несколько внутрикорпоративных исследований, и сейчас есть возможность поделиться информацией, поскольку этих корпораций уже нет в том виде.

Роль бизнес-образования в формировании корпоративного мышления. Образ корпораций у будущих профессионалов начинает формироваться со студенческой скамьи: преподавание экономических дисциплин к нему постоянно апеллирует. Практически все курсы управленческой направленности посвящены разбору кейсов из деятельности крупнейших компаний. Развить собственный бизнес до уровня крупной корпорации считают символом жизненного успеха. Студентов учат обслуживать интересы корпораций, встраиваться в них. Считается, что попасть на работу (или хотя бы начать карьеру) в известную корпорацию — цель профессиональной подготовки или верх везения.

Процесс бизнес-образования ориентирован на выстраивание классического типа карьеры — от офис-менеджера до генерального директора или президента. Это та самая «морковка», которая заставляет молодых амбициозных менеджеров и специалистов круглосуточно «пахать» на интересы компании, жестко конкурируя друг с другом. Чтобы помочь адаптироваться в корпоративной среде, курсы подготовки и переподготовки специалистов посвящены корпоративной этике и морали. Причем о корпоративном кодексе поведения и говорить нечего — целое направление, индустрия моды, направлена на то, чтобы создавать так называемый корпоративный стиль.

Можно сделать неутешительный вывод для системы российского бизнес-образования: в основном оно нацелено на поставку кадров в корпорации, производит скорее винтики системы, чем «творцов», способных на творческие и идеологические прорывы.

Это проявляется и на вторичном рынке занятости: современные корпорации испытывают дефицит менеджеров самого высокого уровня. Те, кто состоялся как топ-менеджер в перестроечный период, запрашивают огромные суммы, в то время как их знания в основном уже не релевантны новым условиям. Молодые управленцы, закончившие современные бизнес-школы, являются хорошими исполнителями, они разговаривают на одном языке с топ-менеджерами мировых компаний, но не понимают российских реалий (их жизненная программа заключается в том, чтобы максимально от них абстрагироваться),

соответственно не понимают и потребностей собственных сотрудников. В начале 2000-х годов сформировалась «кадровая петля»: после перестроечных кадровых джунглей, где выживал сильнейший, в моде новое поколение экономических чиновников.

Эта тенденция верна и для властных структур, и для экспертных кругов: кадровый голод можно определить, просто посмотрев телевизор.

Недооценка социального фактора. Исключение социального фактора из зоны внимания менеджеров происходит по нескольким причинам. Прежде всего из-за установок образования, когда приоритет отдается экономике, пиару и т.п., но только не социальной диагностике.

Деятельность менеджеров рассматривают в контексте экономического состояния компании, а ее эффективность измеряют в экономических показателях: рост производительности, интенсификация добычи природных ресурсов, рост капитализации компании, прибыль акционеров, наконец.

Благосостояние сотрудников не цель существования компаний. Все свои проблемы каждый сотрудник решает индивидуально. Поэтому во многих северных регионах наблюдается парадоксальная ситуация: местные работники остаются без работы, в то время как гастарбайтеры из ближнего зарубежья производят некачественную продукцию и не способны выполнять высококвалифицированную работу. Это происходит потому, что работая в корпорации, любой менеджер прежде всего решает собственные проблемы — заработок, карьерный рост (чем крупнее корпорация, тем выше перспективы взлета и шире возможности экономического влияния), и т.п. Поэтому оценка и влияние человеческого фактора на происходящие в компании процессы отодвигается на третий план.

По всей России в первой половине 2000-х годов происходила реструктуризация предприятий, нацеленная на то чтобы сбросить «социалку». При таком раскладе многие российские предприятия находились на грани забастовки. У многих компаний главным лейтмотивом деятельности было абстрагирование от внешнеполитической и социальной деятельности. Для небольших городов, где предприятие являлось градообразующим, это

имело катастрофические последствия. Оставленное «поле» стали использовать местные чиновники: каждый прирост зарплаты сотрудников тут же нивелировался непомерным приростом коммунальных платежей. Автор лично стал свидетелем предзабастовочных настроений в нескольких северных городах, где кризис взаимодействия корпораций с властными структурами явился следствием глубокого внутреннего кризиса.

В табл. 1.1 приводятся первые восемь пробелов, мешающих работе одного из крупнейших предприятий Ханты-Мансийского автономного округа (по результатам опроса в одной из российских корпораций). Как видим, социальные, человеческие факторы оказываются крайне важными для сотрудников, их удовлетворенности работой.

Таблица 1.1

Основные проблемы, мешающие работе предприятия

№ п/п	Проблема	По всем опрошенным, %
1	Политика реструктуризации предприятия	65,1
2	Плохое, изношенное оборудование	31,6
3	Чрезмерно большие зарплаты руководящего звена	30
4	Семейственность при устройстве на работу и оплате труда	26,2
5	Неуважительное отношение к работникам со стороны начальства	18,7
6	Бюрократизм в управлении, чрезмерный бумагооборот	14,3
7	Воровство	11
8	Чрезмерная зависимость от московского офиса корпорации	10,9

Недооценка социологических факторов приводит к потере эффективности работы корпораций. Все, что можно было «выжать» из предприятий за счет ужесточения дисциплины, кадровых перестановок, уже выжато, и темп роста прибыли замедлился. Теперь для повышения прибыли предприятия воз-

можно варианты — оптимизировать и модернизировать производство, вложить средства в реконструкцию, новые станки и т.п. (см. табл. 1.1). Можно также изменить структуру управления, использовать возможности человеческого фактора, человеческих ресурсов (что также имеет большое значение для трудовых коллективов).

К сожалению, социологические исследования в корпорациях зачастую проводятся формально, для галочки, и направлены скорее на легитимацию уже принятых менеджером решений. Часто социологическое исследование является удобным прикрытием для отмыывания средств. Если же высшее руководство предприятия заинтересовано в получении адекватной картины, средний менеджмент, как правило, оказывает активное сопротивление получению социологами правдивой информации — они воспринимают опрос скорее как ревизию и повод для дальнейших «репрессий» со стороны начальства. А трудовые коллективы, рабочие, как правило, охотно идут на контакт и готовы поделиться проблемами. Это наблюдение свидетельствует об огромной нереализованности обратной связи трудовых коллективов с высшим менеджментом. Средний слой менеджмента при этом выполняет роль «информационной пробки», — что также подтверждается многими исследованиями.

По перечисленным выше причинам практически не проводятся социологические замеры и не рефлексировуются протекающие в корпорациях изменения. А они происходят, и в последнее время можно зафиксировать принципиальный корпоративный «сдвиг». Недооценка социальной составляющей приводит к тому, что корпорация не успевает отреагировать на разрушительные для нее процессы и принять адекватные решения.

Новые российские корпорации: история возникновения и народная мифология. Социологические исследования крупных российских промышленных компаний полны параллелей. Они (параллели) заключаются в сходных этапах приватизации и реорганизации советских предприятий, их объединения в корпорации. Процессы проходили трудно, болезненно, и в результате стали благодатной почвой для народного мифотворчества. Эти мифы годами муссировались внутри предприятий и в ре-

зультате приобрели вес законченных фактов, вокруг которых в основном и организуется повседневная жизнь сотрудников.

Современные корпорации фактически выступают наследницами советских отраслевых министерств. Предприятия, впоследствии ставшие дочерними предприятиями современных российских корпораций, входили в единую отраслевую систему министерства. Министерства контролировали практически всю цепочку — от добычи (для природопользования) и переработки до реализации продукции. В краткий период начала 1990-х годов большинство предприятий по объективным причинам выпали из системы и обрели самостоятельность. Современные корпорации на заре своей истории создавались по принципу прежних советских министерств, объединяя все предприятия — представителей отраслевой цепочки, от добычи/производства до реализации продукции. Нельзя сказать, что рождение российских корпораций шло гладко — практически при приобретении каждого российского предприятия происходил «отстрел» прежнего «строптивного» менеджмента. Практически у каждой «корпоративной» дочки есть свой «скелет в шкафу». Фигуры топ-менеджмента эпохи независимости, как правило, мифологизировались и становились источником, или образом золотого века, напоминанием о периоде независимости предприятия.

В качестве противовеса современным менеджерам, рациональной «западной» организации производства, народ выбирает своих героев — чаще всего из «красных директоров». Стержень мифологии — наличие сильной харизматичной личности, образ которой со временем все больше кристаллизуется и передается следующим поколениям работников.

Новый менеджмент, придя на некогда советские предприятия, получил в наследство не только здания, оборудование, трудовой коллектив, но и «советское» сознание, *неистребимую веру уже не в светлое будущее, а в светлое прошлое...* Это привело к объективным противоречиям между топ-менеджментом, который в большинстве случаев находится в Москве, и трудовыми коллективами в российских регионах.

Грустно, но приходится признать, что за время, прошедшее с развала Советского Союза, вклад современных корпораций в развитие промышленности, переоборудование производства минимален.

Наряду с народными мифами, которые практически неискоренимы, существуют еще и управленческие мифы, о том, что нормальная психология сотрудников — работать четко за получаемое вознаграждение. С точки зрения нормальной западной психологии это выгодно всем — и сотруднику, и корпорации. Однако подобные установки ломаются о суровую действительность, и региональные компании не исключение.

Управленческие мифы новых российских корпораций. В этом разделе приведены самые краткие, самые поверхностные результаты количественных корпоративных исследований. Эти исследования противоречат мифам, принятым в классической социологии труда и теории менеджмента.

Миф 1. Об идеальной карьере менеджера

Почти половина профессионалов (47,3%) недовольны «текущим» статусом и хотели бы переквалифицироваться из менеджеров в независимые профессионалы (свободные агенты).

Предпочтительные способы построения профессиональной карьеры различны у менеджеров и потенциальных свободных агентов. На 1-м месте для менеджеров (с большим отрывом) находится достижение высокой должности в рамках крупной корпорации — 54,9%. На 2-м месте — должностной рост внутри одной корпорации — 29,9%.

Для потенциальных свободных агентов на 1-м месте создание собственной фирмы (43,7%, что в 2,5 раза больше, чем для менеджеров). На 2-м месте — достижение высокой должности в рамках крупной корпорации — 33,6%. Проектный менеджмент привлекает свободных агентов почти в 2 раза чаще, чем менеджеров, — 23,1% против 13% у менеджеров.

Миф 2. О структурной системе управления (иерархической структуре)

В любой корпорации вас прежде всего знакомят с иерархией должностей и отделов.

Оценивая типовую структуру внутриорганизационного взаимодействия предприятий по данным общероссийского опроса менеджеров, можно сделать вывод об общих структурных просчетах, распространенных в российских бизнес-организациях.

Во-первых, оторваны друг от друга производственный и управленческий блок: взаимодействия между ними напрямую

практически нет, и осуществляется оно через генерального директора и его заместителей.

Во-вторых, практически изолированы отделы информационных технологий и программного обеспечения — они взаимодействуют исключительно между собой и практически не интегрированы в общую структуру предприятия. Возможно, этим объясняются низкие темпы модернизации российских предприятий.

В-третьих, организационные структуры российских предприятий сверхцентрализованны, т.е. практически все рабочие процессы проходят через генерального директора. Естественно, он не может сам охватить все аспекты работы предприятия, в то время как заместители не полностью загружены работой.

Исследования российских корпораций показывают, что чем ниже уровень управления, тем менее продумана структура взаимодействий. В данном случае восполнение недостатков организационной структуры происходит за счет большого количества неформальных связей. Если сопоставить структуру обязательных и эффективных связей, увидим, что они далеко не всегда совпадают. Степень совпадения говорит об общей эффективности структуры взаимодействий менеджера в корпорации.

Внутрикорпоративные исследования свидетельствуют о том, что средняя структурная эффективность на российских предприятиях составляет примерно 50%. Причем на крупных предприятиях можно выделить зоны (подразделения) с повышенной эффективностью связей (до 75%). В то же время эффективность общей структуры предприятия может составлять всего 13%. Это говорит о том, что в структурном смысле предприятие как бы «разваливается на куски».

Общероссийское исследование показало, что на предприятиях с лучшей структурой специалисты получают больше признания, возможностей для реализации проектов, выше зарплату и т.д. ***В среднем оптимальность организации структуры повышает реализацию способностей менеджера на 10—15%.***

Эффективность структуры менеджерских взаимодействий влияет и на внешние контакты: на эффективно организованных

предприятиях установлены новые коммерческие контакты в 50,6% случаях (против 37,3% в неэффективных организациях), подписаны контракты в 20% (против 12% в неэффективных организациях).

Миф 3. Об эффективности должностных инструкций

Исследования российских предприятий показывают, что чем больше предприятие, тем сложнее понять механизмы принятия управленческих решений и процедуру их реализации. Как ни странно, даже официальная структура взаимоотношений является своего рода «черным ящиком» для менеджеров высшего уровня. Причин может быть несколько.

Во-первых, ***многоуровневое принятие решений***: менеджер на каждом уровне сам принимает решение, кому из подчиненных поручить выполнение той или иной задачи, спущенной сверху. Иногда это продиктовано не столько занимаемой должностью, сколько способностью работника решать те или иные задачи.

Во-вторых, ***накапливаемые противоречия приказов и должностных инструкций***. Иногда под выполнение конкретных производственных задач издаются специальные приказы, полностью или частично противоречащие предыдущим. С точки зрения высшего управленческого звена новые приказы должны способствовать решению конкретных задач, но для младших менеджеров противоречие указаний оборачивается тупиковыми ситуациями, поскольку они не обладают полномочиями, чтобы отменить устаревшие приказы, а невыполнение нового грозит наказанием.

Из второй причины вытекает третья: ***проблема в предписываемых зонах ответственности***. С одной стороны, слишком свободное штатное расписание чревато тем, что «все делают все», и происходит дублирование функций и выполняемых задач. С другой — слишком четкое разграничение полномочий приводит к «формальному» выполнению своих функций: сотрудники боятся нарушить должностные инструкции, в результате выполнение даже простейших задач становится затруднительным и занимает неоправданно долгое время.

Миф 4. О привязанности менеджеров к корпорациям по мере карьерного роста (ведение множественных проектов)

В крупных корпорациях наблюдаются «двойные стандарты»: чем выше управленческий уровень, тем чаще случаются подработки (тем больше возможностей для ведения побочных проектов). 74,5% менеджеров высшего уровня управления признали, что вели побочные проекты, и только 35,3% — специалистов неуправленческих должностей. В то же время на высоком управленческом уровне наблюдаются более жесткие установки по отношению к побочным проектам. Осуждая побочные проекты, топ-менеджеры имеют в виду прежде всего своих подчиненных.

Фактически вопрос о подработках показывает следующую мотивацию карьерного роста современных менеджеров: рост внутри корпорации происходит для того, чтобы освободиться от давления организации — сначала играть по правилам, а сделав карьеру внутри организации, самим устанавливать правила. Особое значение приобретает размер и статус корпорации: чем крупнее корпорация, тем больше аккумулируемая менеджерами власть и свобода действий на экономическом пространстве.

Миф 5. О кризисе «духа предпринимательства» в России

Обратим внимание на значительную группу профессионалов, которые хотели бы вложить деньги в собственное дело — 30,1% (опрос менеджеров в Москве и Санкт-Петербурге). Эти данные отражают общероссийские тенденции стремления к независимости и неприятия корпоративных установок. Общероссийский опрос, проведенный фондом «Общественное мнение» в сентябре 2006 г., показал, что 20,4% (!) россиян хотели бы вложить средства в развитие собственного дела. В группе высокообеспеченных россиян эта цифра увеличивается до 26,6%, что практически соответствует результатам опроса менеджеров в Москве и Санкт-Петербурге.

Миф 6. О западных корпорациях как образце для подражания

Опрос менеджеров в Москве и Санкт-Петербурге показал что для большинства профессионалов западные корпорации не являются идеальным образцом организации — больше половины (55,9%) ответили отрицательно.

Результаты исследования демонстрируют скорее отторжение западных принципов построения трудовых отношений,

причем чем выше должностной уровень, тем негативнее воспринимается западная корпоративная культура. Самый низший управленческий уровень, наоборот, скорее воспринимает внешнюю сторону западной корпоративной культуры (декларируемые принципы, формирующие образ) — дисциплину, точность, четко прописанные должностные инструкции — поэтому более склонен приветствовать их.

Миф 7. Об оптимальной оплате труда и графике занятости

Главное преимущество работы в корпорации — стабильность оплаты и высокий оклад. Однако по мере карьерного роста все меньше менеджеров довольствуются этим — они начинают ценить альтернативные способы оплаты — например, долю прибыли предприятия. Форма оплаты напрямую связана с графиком занятости. Больше половины опрошенных специалистов готовы пожертвовать стабильностью оплаты ради гибкого графика работы. Одним из значимых результатов исследования менеджеров Москвы и Санкт-Петербурга является недовольство менеджерами своим графиком работы. При этом что 67,1% опрошенных работают по традиционному «корпоративному» графику работы (т.е. должны приходиться и уходить в определенное время), 67,3% предпочли бы гибкий график работы.

Из тех, кто имеет фиксированный оклад, 57,5% довольны этой формой оплаты, остальные перешли бы на другую, более гибкую форму оплаты. Всего 23,8% профессионалов с почасовой оплатой довольны этой формой. С оплатой за объем выполненной работы согласны 42,6% профессионалов. Следовательно, можно утверждать, что распространенная во многих корпорациях почасовая форма оплаты труда является самой неэффективной.

1.2 Необходимость новых подходов к внутрикорпоративным социологическим исследованиям

Все вышесказанное не должно расцениваться как «реквием» по корпорациям — они объективная основа существования экономики. Невозможно отказаться от «естественных монопо-

Научное издание

Градосельская Галина Витальевна

Бизнес-сети в России

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *Л.И. Кузнецова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*

Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 18.12.2013. Формат 60×88 1/16
Гарнитура Newton С. Усл. печ. л. 35,9. Уч.-изд. л. 27,7
Тираж 600 экз. Изд. № 978

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
Тел./факс: (499) 611-15-52