



О предпосылках и последствиях локального потепления организационного климата¹

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА И ПРАКТИКА РАБОТЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПОКАЗЫВАЮТ: САМ ПРИНЦИП УСТРОЙСТВА БОЛЬШИНСТВА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕПРИГОДЕН ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ. А ПОПЫТКА «САМОМОДЕРНИЗАЦИИ» ЧРЕВАТА ЗАЧАСТУЮ НЕОДНОЗНАЧНЫМИ ПОСЛЕДСТВИЯМИ – КАК ДЛЯ ИННОВАЦИЙ, ТАК И ДЛЯ САМОЙ КОМПАНИИ.

Игорь ГУРКОВ, доктор экономических наук, профессор НИУ – Высшая школа экономики

В предыдущей статье (см. «Промышленник России» № 4, 2010) мы обозначили стратегический выбор, стоящий перед российскими компаниями. Если монополизация рынков или обвальная экономия на издержках не требуют от фирмы особых усилий по перестройке систем управления организацией (за исключением некоторых очевидных мероприятий по рационализации и упрощению структуры управления), то для фирм, решившихся на ускорение разработки и внедрения инноваций (а таких, по нашим наблюдениям, всё-таки не так уж мало – до 15–20% в отдельных отраслях), предстоит существенно пересмотреть принципы построения и функционирования своих компаний.

Такие принципы обычно обозначают термином «**организационный дизайн**». Дизайн организации складывается из организационных структур, систем вознаграждений и методов оценки.

– **Организационные структуры** фиксируют систему рабочих мест, соотношение прав и обязанностей, системы коммуникаций и отношения подчинения.

– **Системы вознаграждения** охватывают наборы материальных и моральных стимулов, призванных «провоцировать» желательные формы поведения работников.

– Наконец, **системы оценки** включают процедуры, в ходе которых оценивают результаты выполнения предыдущих решений и принимают решения о предстоящих действиях отдельных работников, подразделений и фирмы в целом.

Национальные особенности дизайна

Накануне кризиса, в середине 2008 года, мы попытались выяснить, как выглядит типичный организационный дизайн российской фирмы в сравнении с иными странами (см. Гурков И.Б. и др. «Система управления персоналом на

российских фирмах в зеркале междunarодного сравнения». – «Мир России», № 3, 2009, с. 132–150). Результаты оказались просто ошеломляющими.

Начнём с последнего параметра организационного дизайна – систем оценки. Российские компании продемонстрировали самый низкий уровень распространённости описаний рабочих мест, формализованных процедур оценки и аттестации персонала и деятельности подразделений среди всех 44 стран, охваченных исследованием.

В условиях низкой формализации оценки было легко предугадать основную конфигурацию системы вознаграждения. Даже при массовом «обелении» зарплат, произошедшем в 2000-х годах, юридически гарантированная часть вознаграждения (оплата согласно тарифным ставкам и т.п.) составляла мизерную часть общего объёма оплаты труда, остальное оформлялось как «надбавки и премии». Естественно, что надбавки и в значительной части премии носили индивидуальный характер, определялись сложившимися неформальными отношениями и устными договорённостями между работником и руководителем.

И здесь в силу вступал третий параметр организационного дизайна российской фирмы – соотношение прав и обязанностей. Давно канули в Лету промышленные отделы ЦК КПСС и обкомов, надзиравшие за министерствами и предприятиями, выдававшие последним «ценные указания», но не отвечавшие за последствия их реализации, однако ведущий принцип российской жизни остался неизменным – *широчайшее делегирование ответственности и максимальная централизация полномочий*. На практике это означает, что реальные права по распоряжению ресурсами, необходимы для выполнения порученного дела, остаются у начальника, но отвечает за выполнение именно подчинённый. Это наблюдается на всех уровнях управления – от генерального директора, выманивающего обещанные инвестиции у председателя совета директоров, до рабочего, просящего бригадира напавить затупившийся инструмент в заточку.

Сложившаяся система управления (деформация соотношения прав и обязанностей, низкая доля гарантированной оплаты труда, расплывчатость либо прямое отсутствие внятных параметров оценки работника) ведёт к высокому сопротивлению любым изменениям в организации (ведь они разрушают худобедно сложившиеся неформальные договорённости между работниками и начальниками об условиях и оплате труда), провоцирует безынициативность. Но самое страшное – она укореняет в организации глубокое недоверие как по вертикали, так и по горизонтали: начальники клянут безынициативных и безответственных сотрудников, сотрудники подлавливают начальников на нарушениях негласных договорённостей; одновременно каждый сотрудник с подозрением смотрит на коллегу и подозревает его в получении больших благ не благодаря своим трудовым свершениям, а благодаря особым отношениям с начальством.

При переходе от уровня отдельного сотрудника к уровню подразделений мы

Погода в коллективе: творческая и «ледниковая»

Перечисленные параметры организации (уровень взаимного доверия в организации, степень готовности к изменениям, желание принимать на себя дополнительную ответственность) принято сводить в обобщающую характеристику «**организационного климата**». Чем выше в организации взаимное доверие, готовность к изменениям, желание нести ответственность, тем более благоприятные условия существуют для выдвижения и реализации новых идей. Это вовсе не исключает конфликтов, скорее наоборот – идеи (и их носители) соревнуются друг с другом за всегда ограниченный объём ресурсов развития. Но критерий эффективности идеи – создание действительно уникального продукта, восторженно принятого рынком, или освоение принципиально новой технологии, «выводящей в тираж» всех конкурентов, – может иметь чёткое выражение, а конфликты – продуктивное разрешение.

Ведущий принцип российской жизни остался неизменным – широчайшее делегирование ответственности и максимальная централизация полномочий

можем увидеть, что подобное недоверие приводит к «позиционным конфликтам» между подразделениями: каждое подразделение считает, что именно оно выполняет самую важную часть работы, от которой зависит успех фирмы, а все остальные отделы и службы «только мешают». Подобные конфликты, не находящие своего разрешения, охватывают постепенно всю организацию, разрушая возможность любых согласованных действий по комплексному улучшению бизнес-процессов, реализации прорывных инноваций. Про взаимную антипатию «фронт-офиса» и «бэк-офиса» (или, выражаясь по-русски, тотальное неприятие производственниками «продажников» и их совместную ненависть к бухгалтерии) не стоит и говорить.

В предельных случаях, когда организационный климат особенно благоприятствует инновациям, возникают своеобразные «инновационные джунгли»: сотрудники соревнуются друг с другом за выдвижение (и реализацию!) самых радикальных и экстравагантных идей. Открывающихся возможностей оказывается настолько много, что реально используется лишь малая толика стоящих предложений, лишь самые мощные идеи пробиваются к свету (инвестициям) в виде внутренних венчурных проектов.

К несчастью, большинству российских компаний это не грозит – в них продолжается «ледниковый период»: вместо «стволов-великанов» (про-

¹ Данная работа предпринята при поддержке индивидуального гранта Государственного университета – Высшей школы экономики № 09-01-0011.



Как показывают и теория и практика, изменение стиля управления – дело весьма сложное

рывных бизнес-проектов), оплетённых «лианами» (мини-проектами по производству или лицензированию сопутствующих продуктов), в полумраке можно разглядеть лишь мхи и лишайники мелких корректировок бизнес-процессов да «карликовые берёзы» – новые идеи, «спущенные» к реализации руководством фирмы, заглохшие в условиях тотальной НЕзаинтересованности непосредственных исполнителей.

Вместе с тем даже небольшое «потепление» организационного климата способно коренным образом изменить конкурентоспособность фирмы за

счёт получения должного эффекта от инноваций.

Следует понимать, что степень реальной новизны инновационности даже «принципиально новых продуктов», запущенных отечественными компаниями на российский рынок в 2009 году, весьма условна. Речь идёт прежде всего об успешном «клонировании» зарубежных товаров и услуг. Как правило, подобные инновации не имеют должной патентной защиты, не требуют для своего производства уникального либо особо дорогостоящего оборудования и, таким образом, легко копируются конкурентами. В данных условиях вся

инновационная рента достаётся фирме, опередившей всех конкурентов в скорости реализации инновации и в выпуске нового товара на рынок. Как только подобный товар появляется у второй или третьей фирмы, желание у потребителя приплатить за новинку сразу пропадает, относительная конкурентоспособность фирмы снижается, а с ней снижаются и продажи.

Судьба «пионеров потепления» в России

Это прекрасно осознаётся руководством компаний, решившихся на «инновационный прорыв». В ноябре 2009 года нам удалось провести исследование организационного дизайна десятка подобных компаний, реализовавших в условиях кризиса выпуск на рынок новых товаров (исследование проводилось на условиях полной анонимности респондента и фирмы, но стоит указать, что оно затронуло как относительно небольшие, так и очень крупные фирмы). На основе данного исследования удалось увидеть, как элементы нового организационного дизайна причудливо сочетаются с традиционными элементами российской организации.

Первое, что было реализовано в данных компаниях при наступлении кризиса, так это **повышение открытости в отношениях с работниками**.

Финансовые результаты фирмы перестали быть тайной за семью печатями. При этом дело не ограничивалось простой констатацией того, что «денег нет и не будет». В большинстве случаев руководство приняло на себя ответственность за отсутствие разработанных заранее «кризисных сценариев» и обратилось к сотрудникам за советом и поддержкой. Это резко повысило **взаимное доверие** в организации. Но данное доверие необходимо было поддерживать и продуктивно использовать.

Следующим шагом стало завоевание руководством у сотрудников признания в качестве инноваторов. Это выражалось и в демонстрировании (зачастую несколько нарочитом) склонности руководства к риску, то есть к выдвиганию недостаточно просчитанных проектов (а что можно просчитать

в проекте радикально нового продукта?), и в принятии к рассмотрению инновационных идей, выдвигаемых сотрудниками.

И здесь руководство фирм, решившихся вступить на путь ускоренного инновационного развития, столкнулось с двойной проблемой – наделением сотрудников, прежде всего менеджеров среднего звена, большим объёмом полномочий и изменением сложившейся системы оплаты труда. Это оказалось, честно скажем, практически невозможно осуществить в фирмах, являвшихся дочерними структурами крупных российских корпораций или ГУПами. Здесь права руководителей по изменению элементов системы организации оказались недостаточными и «инновационный порыв» быстро угас – разработанные проекты оказались не подкреплёнными ни реальными инвестициями, ни энтузиазмом непосредственных исполнителей.

В независимых частных компаниях, где удалось мобилизовать ресурсы для минимально необходимых инвестиций, начали с осторожного и зачастую вынужденного **изменения систем оплаты труда**. Здесь в разных масштабах пытались реализовать два типа изменений.

Во-первых, притом что общий уровень оплаты труда и особенно «соцпакета» мог уменьшиться, были предприняты попытки по увеличению доли базовой (юридически зафиксированной в контракте) части оплаты труда в общем заработке (по крайней мере, для ключевых сотрудников). Во-вторых, были предприняты шаги по усилению роли групповых систем оплаты, когда единообразно премируются все участники инновационного проекта либо все сотрудники в зависимости от результатов деятельности фирмы в целом. Подобная «уравниловка» повысила доверие между коллегами, в значительной мере сняла противоречия между отдельными подразделениями и в конечном счёте немало способствовала быстрой реализации комплексных инновационных проектов.

Следующим этапом стало создание разнообразных структур управления



Следствие российского организационного дизайна: каждый сотрудник с подозрением смотрит на коллегу

внутри фирмы. Одни проекты реализовали в рамках существующей организационной структуры, для других создавали специальные проектные группы, третьи требовали для своей реализации полной перестройки организационной структуры вплоть до выделения внутренних венчурных подразделений и дочерних фирм. Таким образом, происходили мучительные поиски форм, позволяющих хоть как-то децентрализовать управление.

«...Из тумана холодного прошлого»

Однако за прошедший год-полтора изменить господствующий стиль управления высшего руководства так и не удалось. Делегирование полномочий и наделение менеджеров среднего звена необходимыми ресурсами для разработки и реализации инноваций воспринимаются руководителями как вынужденная антикризисная мера. По-прежнему крайне высок уровень централизации бюджетов развития российских фирм –

уже одобренные затраты вновь и вновь требуют согласования и зачастую урезаются уже в процессе выполнения работ. Нередки случаи и отказов в оплате уже сделанных работ под предлогом того, «что мы решили, что нам это уже не нужно». Это приводит к простоям, напряжённости в отношениях с поставщиками и подрядчиками и, самое главное, не позволяет фирме вовремя выйти на рынок с инновационным продуктом.

Как показывают и теория, и практика, изменение стиля управления – дело весьма сложное. Это означает, что ситуация, во многом случайно сложившаяся в компаниях-инноваторах – сочетание низкой формализации управления и «потепления» организационного климата, – не будет использоваться с полной отдачей: программы инновационного развития будут регулярно наткаться на ограничения, накладываемые нежеланием руководства делегировать свои полномочия менеджерам среднего звена. ■

Даже небольшое «потепление» организационного климата способно коренным образом изменить конкурентоспособность фирмы за счёт получения должного эффекта от инноваций