Построение эффективной научной организации

НАУКА — ЭТО ТА ОБЛАСТЬ, ГДЕ ОСНОВНЫМ ПРОДУКТОМ ЯВЛЯЮТСЯ ЗНАНИЯ и заглянув в которую можно увидеть будущее. Не секрет, что управление научной организацией является одной из самых сложных областей менеджмента. В большинстве своем научные организации являются дотационными и не предполагают достижения высоких финансовых результатов

Рябин Тимофей Викторович,
MBA (Henley Business School)

В советское время основная масса НИИ и исследовательских центров были бюджетными организациями и в меньшей степени заботились об эффективности управления организацией. Основной задачей руководителя НИИ, особенно в 70-е и 80-е года прошлого века, была деятельность, направленная на получение государственных денег под те или иные перспективные темы. Институтами руководили ученые, и вопрос оптимизации затрат, построения эффективной системы мотивации сотрудников, использования разного рода синергетических эффектов, как правило, даже не поднимался.

Ситуация не сильно поменялась и в наши дни, за малым исключением, что наука больше не является дотационной областью. Справедливости ради надо сказать, что это не относится к фундаментальной науке.

Большинство исследовательских центров продолжают жить в том же формате, что и 30-40 лет назад. Основным источником дохода центров являются договоры НИОКР от крупных отраслевых компаний, которым эти центры, как правило, и принадлежат.

За последнее время наблюдалось появление ряда научно-технических центров (НТЦ), которые объединили в себе несколько НИИ и исследовательских центров. Данный факт в большинстве случаев внес дополнительные сложности в управление вновь образованных НТЦ, т.к. основная масса сотрудников разных НИИ, вошедших в НТЦ, так и не ассоциирует себя с новой организацией. С точки зрения организации работы НТЦ, задача выглядит очень нетривиально, т.к. затрагивает вопросы трансформации практически всех сфер деятельности компании, начиная от выработки единой стратегии развития, организационной структуры, управленческой системы и, что самое сложное, формирования единой корпоративной культуры вновь образованной компании.

Если посмотреть на сегодняшний типичный НИИ, то картина выглядит так: НИИ не имеет долгосрочной стратегии и, как правило, решает только тактические задачи (плывет по течению), структура компании носит фрагментарный характер и постоянно и бесконтрольно меняется, система управления НИИ как организацией практически не изменилась с 70-80 годов, отчетность непрозрачна (а в большинстве случаев непонятна), много бюрократии. Система управления персоналом сводится к классическому приему на работу и увольнению.

Таким образом, перед руководителем вновь образованного научно-технического центра стоит очень непростая задача (может быть, даже на грани исполнения challenge) построения современной эффективной организации. Следует отметить, что это долгий и болезненный процесс, который требует значительной концентрации усилий, четкой последовательности действий, разъяснительной работы, а самое главное, вовлечения коллектива в этот непростой процесс.

Жизненно необходимо, чтобы люди поверили, приняли изменения, видели в них возможности, а не угрозы.

Первоначальной задачей руководителя является необходимость проведения стратегического анализа вновь сформированной компании, определения ее слабых и сильных сторон и сопоставления их с возможностями и угрозами рынка. Это непростой вопрос, т.к. институты, входящие в НТЦ, как правило, не имеют детальной отчетности (особенно по статьям затрат), все сводится к цифрам из «общего котла». Маркетинговая концепция тоже отсутствует, наблюдается чрезмерно большое количество маленьких центров, многие из которых, скорее всего, убыточны. Таким образом, мы можем зафиксировать текущее состояние дел (точка А), определенное с большим количеством допущений.

Вторым этапом необходимо сформировать долгосрочную стратегию развития компании, включающую в себя основные цели (выраженные в цифрах) на долгосрочный период (точка Б). Этот процесс требует вовлеченности как материнской компании, так и ключевых сотрудников организации. Основными задачами на этом этапе являются предложение нового формата взаимодействия внутри компании, на внешнем рынке и с материнской компанией, максимальное использование возможностей рынка, сильных сторон компании, а также избегание рыночных рисков и элиминация слабых сторон организации.

На третьем этапе необходимо предложить программу трансформации бизнеса. Собственно говоря, план конкретных мероприятий перехода из точки А в точку Б.

При реализации третьего этапа руководитель должен быть готов к серьезному сопротивлению со стороны коллектива. Новый формат скорее будет вызывать отторжение в силу высокого уровня консерватизма сотрудников. На этом этапе необходима активная разъяснительная работа среди коллектива, поддержка материнской компании, а также демонстрация, пусть даже небольших, но успехов.

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВНОВЬ ОБРАЗОВАННОГО НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ЦЕНТРА

1. Проведение стратегического анализа вновь сформированной компании, определение ее слабых и сильных сторон и сопоставление их с возможностями и угрозами рынка
2. Формирование долгосрочной стратегии развития компании, включающей в себя основные цели (выраженные в количественных показателях) на долгосрочный период
3. Составление программы трансформации бизнеса с разработкой плана конкретных мероприятий

Следует помнить, что процесс трансформации потребует инвестиций. Диалог с материнской компанией является жизненно необходимым на данном этапе. В компании потребуется создать целый ряд функций, которые отсутствовали ранее, сформировать ряд новых компетенций, необходимых для использования возможностей рынка, добиться доверия коллектива, сформировать новую корпоративную культуру, основанную на общих ценностях (может быть, даже новых ценностях) организации. Это самый долгий и в определенном смысле заключительный этап, хотя надо отметить, что этот процесс не допускает остановок.

На этапе трансформации бизнеса компании необходимо создать максимально понятную и прозрачную отчетность, которая позволит контролировать основные показатели трансформации и сопоставлять их со стратегическими целями. Данная отчетность позволит не только контролировать процесс, но и мотивировать сотрудников достигать запланированных результатов.

Надо отметить, что большинство сотрудников, включая руководителей подразделений, не привыкли к такому формату. Это означает, что помимо разъяснительной работы необходима организация системы тренингов, направленных на повышение управленческих компетенций руководителей отделов и подразделений, а также вовлечение их в процесс управления всей организацией.

Таким образом, предстоит большая и многогранная работа, которая позволит научной организации стать современной управляемой организацией. Пожелаем руководителям успеха, а коллективу терпения. ■

Построение современной эффективной организации — процесс, требующий значительной концентрации усилий, четкой последовательности действий и разъяснительной работы