

Блинов В.Н.¹, Степанова Ю.А.² ©

¹Профессор кафедры управления образованием Томского государственного университета и кафедры менеджмента Экономического факультета Томского института бизнеса, сертифицированный консультант по управлению;

²магистр Факультета психологии ТГУ, специальность «управление персоналом». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Томск

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ И ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ КОМПАНИИ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ

Аннотация

В данной статье на основе двух организационных диагностик с интервалом в 2 года выявлены управленческие ошибки, организационные патологии и проблемное поле компании рынка телекоммуникаций. Рассматривается гипотеза о парадоксах и дефицитах национальной управленческой культуры, сдерживающих рост и развитие предприятий. Показана ситуация застревания компании в «ловушке основателя» и иррациональный парадокс отсутствия изменений в условиях их очевидной необходимости при насыщении и стагнации рынка телекоммуникаций.

Ключевые слова: Средний бизнес, организационная культура, управленческие ошибки, организационные патологии, «ловушка основателя», рынок телекоммуникации.

Для национальной экономики России очень важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [2]. Большой резерв роста есть в малом и среднем бизнесе, который пока не смог стать значимой частью отечественной экономики [8]. Одной из значимых причин этого, на наш взгляд, являются, с одной стороны «болезни роста», естественные для жизненного цикла организаций молодого российского бизнеса [1,6,12], с другой, и в этом наша гипотеза, - организационные патологии, парадоксы и дефициты национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3,5, 10].

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит апробацию методик, преподаваемых в этом курсе [9] на материалах двух кейсов организационной диагностики, которая проводилась в 2010 и 2012 гг., т.е. с интервалом в 2 года в одной и той же телекоммуникационной компании среднего бизнеса.¹ По соображениям конфиденциальности подробная информация о компании не разглашается. Респондентами выступали топ- и мидл- менеджеры, а также ключевые сотрудники по выбору руководителей.

В целом по российскому рынку телекоммуникаций можно найти большое количество отчетов с описанием прогнозов и предварительными итогами развития отрасли на грядущие годы. Основной проблемой остается снижение темпов роста в сегменте широкополосного доступа в интернет. При проникновении 53% на конец 2015 года рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. Как следствие, за 2015 г. год число частных

© Блинов В.Н., Степанова Ю.А., 2016 г.

пользователей выросло лишь на 3%, практически на столько же увеличились доходы. Рост ARPU от услуги затруднен в условиях высокой конкуренции, а также в связи с тенденцией к пакетированию услуг (интернет+ТВ и интернет+ТВ+телефония). Обеспечивая операторам рост доходности от одного абонента и повышая его лояльность, абонент платит фактически меньше за каждую из составляющих пакета, чем если бы он приобретал их по отдельности.²

В сегменте платного ТВ проникновение на конец 2015 года было еще выше – 71%. Рост числа пользователей, соответственно, был также невелик – менее 4%, в то время как годом ранее он составил почти 9%. Однако в доходах рынок вырос за год на 21%. Столь значительный рост был связан с тем, что в начале года большинство операторов, чтобы компенсировать растущие расходы на закупку контента, подключение и обслуживание абонентов, вынуждены были пойти на повышение тарифов. Как следствие, средний счет на одного абонента увеличился за год в среднем по рынку на 14% (в г. Томске до 151 руб.)

Как и в предыдущие периоды, в 2015 году продолжилось падение доходов во всех подсегментах фиксированной телефонной связи, что связано с уходом трафика в мобильные сети и ОТТ-сервисы. За год от услуг телефонной связи отказались 1,8 млн абонентов. Хотя на смену традиционной телефонии приходят новые сервисы, в обозримом будущем эта услуга продолжит существовать: по прогнозам «ТМТ Консалтинг», ее проникновение снизится с текущих 45% до 34% в 2020 году.

Т.о. рынок телекоммуникаций находится в условиях стагнации и это продолжается уже несколько лет. Для того, чтобы понять, как организации развиваться в условиях стагнации рынка, была необходима организационная диагностика, которая позволит выявить текущие проблемы фирмы, взаимосвязи между ними и определить пути и методы их решения.

На первом этапе исследования были выбраны два метода организационной самодиагностики: «Метафора» и «Крестовина» [9,11]. Оба метода направлены на получение представления персонала о проблемах организации.

Общая картина самодиагностики организации оказалась противоречивой. Так, на «метафоре» (рассматривались нарисованные респондентами образы организации) реальная ситуация в компании была зеркально противоположной оптимальной. Это проявлялось в очень большой разнородности представлений об образе организации внутри управленческой команды, слабой клиентоориентированности при «заикленности» организации на себя и отсутствии видения каких-либо проблем. Результаты диагностики методом «Крестовина» также выявили отсутствие единства и целостности представления о компании, отсутствие организационного порядка, который подменяется «ручным управлением» на всех уровнях организации. Эти результаты говорят о том, что персонал организации живет иллюзиями – выдает желаемое за действительное. Организация самими работниками воспринимается как нечто изолированное, отделенное от внешней среды. При этом руководство не осмысливает факт разрозненности образа организации в представлении персонала.

Следующий этап диагностики организации - анализ управленческих ошибок с помощью метода анкетирования. Респонденты должны были распределить ряд ошибок на две группы: те, которые представляют наибольшую опасность для любого дела, и те, которые актуальны для клиентской компании сегодня.

Результаты показали, что управленческий персонал не воспринимает себя ответственными за качество управления в компании, мотивационная система нуждается в пересмотре, поставленные решения часто остаются невыполненными, а образ компании в глазах персонала является размытым. Данные управленческие ошибки показывают, что в организации кризис менеджмента, называемый как «ловушка основателя» по И. Адизесу [1], когда на руководителе компании завязаны все процессы.

При выявлении организационных патологий, опрос респондентов проводился с помощью списка А.И.Пригожина [11], накопленного им в консультационной практике. Наибольший

отклик респондентов был вызван логически связанными группами оргпаталогий. Первая, «Автаркия подразделений», т.е. их сосредоточенность на своих внутренних целях и интересах, в отрыве от других структурных единиц, приводит к следующей – «бессубъектности», при которой персонал не проявляет активности при решении различных задач, стоящих «сверх» их полномочий. И, как следствие, – рассеивание целей, которое проявляется в плохих коммуникативных связях и отсутствии понимания дальнейшей работы с информацией. В принципе, рассеивание целей в организации неизбежно. Чем крупнее организация и длиннее дистанции власти в ней, чем менее мотивирован персонал, тем рассеивание сильнее. Именно поэтому по мере роста организации возрастает роль административных и мотивационных систем, обеспечивающих организационный порядок [11].

Данный порядок строится на нормотворческой деятельности организации, то есть на управленческих решениях. Поэтому был проведен анализ управленческих решений (а именно: приказов, распоряжений и другой распорядительной документации). Анализ выявил размытость в формулировках приказов и распоряжений, часто встречались ошибки как юридического, так и орфографического характера. Отсутствовала функции контроля исполнения приказов и распоряжений, а сами приказы в большинстве были формально-обязательными, т.е. теми, которые обязательны к рассмотрению руководителем, а не являющиеся инициативными. Организационная структура компании – размыта, поскольку не определены приказами служебные функции и соподчиненность.

Таким образом, документооборот и регулярный менеджмент налажены слабо, управленческая активность руководителей низкая, формирование организационного порядка подменяется прямым, так называемым «ручным» управляющим воздействием, характеризующим стиль управления как «авторитарно-семейный». Данный анализ показывает неопределенность управления, опять-таки замыкание всех управленческих функций на руководителе, что снова свидетельствует о попадании компании в «ловушку основателя» (что подтверждает результаты, полученные методами самодиагностики и анкетирования).

Для анализа организационной культуры компании, сотрудникам было предложено пройти анкетирование на определение доминирующих ценностей по Камерону–Куинну [7]. Анализ показал, что управленцы высшего звена делают акцент на рыночную культуру, в сочетании с клановой (что идет в разрез с рыночной). Рядовые работники предлагали сочетать клановую и адхократическую культуру, которые действительно сочетаются, поскольку обе ориентированы на внутреннюю среду организации. Начальники отделов предпочитали сочетание рыночной и адхократической культуры, которые также могут существовать вместе т.к. действуют в направлении улучшения конкурентных позиций системы. Примечательно, что адхократическую культуру предпочли начальники отделов и работники, что говорит об их сближении и дает надежду на взаимопонимание между этими двумя группами, но наряду с этим, люди, которые принимают решения (топы) стоят как – бы в стороне, единственно, что их оставляет в одной команде, это общее мнение с начальниками отделов по поводу рыночной культуры. Таким образом, у организации отсутствовал определенный общий тип культуры, консолидирующей коллектив. И это давало шанс сформировать нужные ценности, усилить ориентацию на рынок и адхократию, выстраивать системное администрирование и повышать управляемость в организации [6].

Для более глубокого понимания проблем организации было проведено глубокое диагностическое интервью среди тех же трех категорий респондентов, но включая уже и генерального директора. Интервью было направлено на выявление представления о целях организации, о ее положении в организационном жизненном цикле и о представлении сотрудниками проблемного поля самой организации. По результатам интервью были выявлены проблемы понимания важности целеполагания в компании, проблема размытости идентификации стадии жизненного цикла компании, а в качестве приоритетных проблем

компании были определены проблемы административного управления (и как следствие - организационного порядка): в структуре, коммуникациях, бизнес-процессах, а также управлении человеческими ресурсами.

Завершающим этапом диагностики было определение взаимосвязи проблем. В качестве эксперта по определению взаимосвязей проблем выступал заказчик (генеральный директор компании) вместе с консультантом. Методом парных сравнений были установлены причинно-следственные зависимости, и в результате чего была выявлена одна общая, корневая проблема, - отсутствие видения, будущего и целей. Второй и третьей проблемами этого уровня было отсутствие систем управления персоналом и маркетинга.

Проведенная диагностика управленческих ошибок, организационных патологий и проблемного поля компании рынка телекоммуникаций, показала наличие кризиса менеджмента в клиентской организации, закономерно связанного с переходом организации от стадии развития «давай-давай» к стадии «юность». Конкретно это проявляется в попадании компании в «ловушку основателя», для которой характерно концентрация функций, власти и полномочий в одних руках, «ручное управление» [1,6]. Из-за того, что основные функции, определяющие эффективность организации не институционализированы, не переданы структуре и команде, уровень их исполнения был слабым, препятствующим росту и развитию организации, переходу ее на следующие стадии – к «расцвету», приводящим к преждевременному старению. Самыми слабыми звеньями компании были функции рыночной ориентации, развития человеческих ресурсов (интеграции), и административного управления.

Проведя оргдиагностику этой же компании спустя 2 года, удалось вновь выявить те же управленческие ошибки и проблемы. В этот раз запрос поступил от руководителя отдела продаж (первый был от генерального директора, при посредничестве маркетинговой службы компании). В связи с тем, что в отделе прямых продаж компании не были выстроены процессы по управлению персоналом, совместно с руководителем отдела продаж было принято решение о создании модели компетенций и построении на ее основе управленческих процессов.

Для того чтобы собрать и проанализировать информацию о деятельности, для которой предстоит разрабатывать модель компетенции были использованы те же методики, что и в первоначальном исследовании: матрица системного анализа, методики «Метафора» и «Крестовина», был проведен анализ управленческих ошибок, построено дерево проблем и дерево целей, проведен анализ документов компании. Также проводились интервью с руководящим составом и линейными сотрудниками, что позволило оценить проблемы в системе управления персоналом с разных точек зрения и тем самым привлечь персонал к разработке модели.

Удалось выделить следующие рассогласования в системе управления персоналом (далее УП):

1. Несформированность подхода к УП. Отсутствие координации и интеграции блоков по УП.
2. Не все направления в системе УП есть в организации;
3. Отсутствуют положения об обучении, аттестации, адаптации, повышении квалификации, оценке персонала;

Для более детального изучения управленческих ошибок и организационных проблем, выявленных в процессе исследования, весь перечень ошибок руководства был снова оценен по матрице причинно-следственных связей для того, чтобы найти самую «острую» проблему, которая является первопричиной появления всех остальных. В ходе работы был выявлен список управленческих проблем:

1. Отсутствие штата квалифицированных наставников, лидеров.
2. Минимальное влияние сотрудников на разработку обучающих программ.

3. Несформированность подхода к управлению персоналом. Отсутствие положений о (обучении, адаптации, оценке).

4. Методики обучения редко обновляются.

5. Текучесть кадров.

6. Отсутствие аттестации.

7. Отсутствие индивидуального плана развития.

Корневой проблемой является номер 3. остальные являются узловыми.

Для более точного и детального выявления проблемы было проведено три дополнительных интервью: с руководителем отдела продаж, со старшим специалистом и с менеджером по продажам, а также привлечены дополнительные наблюдения, что и позволило оценить проблемы в системе управления персоналом с разных точек зрения.

Это позволило увидеть, что цели и планы организации формируются сверху, - топ-менеджментом, - без участия линейных руководителей и сотрудников. Общего видения будущего компании, ключевых функциональных политик, управления персоналом, маркетинга и продаж, в компании по-прежнему не было. Это говорит о проблеме отсутствии системы целеполагания, которую мы уже встречали в компаниях среднего бизнеса [3,4]. Возможно это связано с характерной для России ментальностью патернализма, в которой взаимодействие часто строится не «по-взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз – по линии «Родитель – Ребенок», где «начальник» всегда доминирует, а партнер уходит в «детскую» безответственную позицию [10, с. 181]. Поэтому и отсутствуют прописанные цели, разделяемые всеми в организации. И компания застревает в той же «ловушке основателя», что и два года назад, что очевидно тоже является типичной российской ситуацией [5].

Иррациональный парадокс ситуации в том, что стагнация рынка не вызывает сомнений, необходимость изменений очевидна, организационная диагностика по запросу менеджмента каждый раз показывает одни и те же корневые проблемы, руководители с ними соглашаются, консультанты предлагают набор решений [5,6], но никаких изменений не происходит.

¹Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой компании В.Н. Блинова ООО «Интеллектуальные инвестиции» и руководителю отдела прямых продаж ООО «НТС» Томск Фофонову С.В.

²«ТМТ Консалтинг» «Российский рынок телекоммуникаций 2015-2020»

Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007. - С. 32.
2. Блинов В. Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии / В. Н. Блинов // Профессиональная подготовка предпринимателей: материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26-27 апреля 2006 г., Томск]. Томск, 2006. С. 5-6. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>
3. Блинов В. Н. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45-47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 24.12.2015)
4. Блинов В. Н. Характеристика процесса целеполагания в организации / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева, Н. И. Нужина // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14-15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015)
5. Блинов В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск,

- 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>
6. Блинов В. Н. У вас кризис роста. Что делать? / В. Н. Блинов, С. А. Филин // Вестник бизнес-образования. Алматы, 2008. № 4. С. 16-20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>
 7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. СПб, Питер, 2001. - 320 с.– С.50 – 61.
 8. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / Красинский С. Л., Блинов В. Н., Маркова А. В., Лемешевская О. В.; Том. ин-т бизнеса. - Томск : Томский институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>
 9. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению "Менеджмент" (специальность "Управление персоналом") : учебное пособие / Г. Н. Прозументова, О. Н. Калачикова, В. Н. Блинов, Н. С. Гулиус Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. - Томск : ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>
 10. Петрова В. Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В. Н. Петрова, В. Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179-182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015)
 11. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
 12. Фламгольц Э., Рэндл И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации / Пер. с англ. – Алматы, Международная Академия бизнеса, 2013 – 572 с.