

ТЕЛЕГА ВПЕРЕДИ ЛОШАДИ ИЛИ ПАРАДОКСЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



Как бы хороша ни была стратегия, иногда стоит взглянуть на результаты.

Уинстон Черчилль

Ученые исследуют мир, преумножая объективные знания о его процессах и закономерностях, инженеры создают новые продукты и технологии, преподаватели передают накопленные компетенции новым поколениям... Управленцы же должны квалифицированно организовать любую деятельность для получения наиболее эффективных результатов. На первый взгляд, в такой схеме все просто и понятно. Но...

В современных реалиях все острее встает вопрос: а что именно следует считать результатом? Научное открытие, инновационный продукт, молодых квалифицированных специалистов? Или получение немедленной прибыли любым путем, без оглядки на стратегическую перспективу? А может, просто бесконечное генерирование отчетных документов? Существует ли баланс между этими концепциями? Можно ли в принципе втиснуть в рамки законов бизнеса науку, образование, медицину? И как управлять грамотно?



Игорь ЗЕНКЕВИЧ

д.х.н., профессор Института химии СПбГУ

А почему "или"? В современных условиях часто приходится сочетать и научную деятельность, и создание инновационных продуктов, и подготовку молодых специалистов, и добывание финан-

сирования – получение прибыли звучит излишне оптимистично. И, конечно же, "генерирование" отчетных документов. Пропорции между всеми составляющими сильно зависят от рода деятельности и служебного положения субъекта, равно как и от его личных интересов и предпочтений. Баланса между концепциями, конечно же, достичь крайне сложно, если вообще возможно, но обстоятельства требуют как-то выкручиваться и искать оптимальные варианты. Что касается обилия отчетных документов, если активно не подтверждать собственные резуль-

таты и значимость, они вполне могут оказаться близкими к нулю ("отчуждение труда" по Марксу). Другой же стороной бесконечной генерации отчетности оказывается обеспечение ею не только себя, но и многочисленных бюрократических структур. Если же полностью освободить занимающихся наукой от добывания финансирования или написания отчетов, обязательно появятся "специалисты" исключительно в этих сферах, и именно они начнут диктовать условия управления наукой. Подобное расслоение неизбежно, совсем как в "Повелителе мух" Уильяма Голдинга, только вряд ли оно способствует грамотному управлению.

Можно ли втиснуть науку, образование и медицину в рамки законов бизнеса? Какую-то околонаучную деятельность – можно, а науку – нет. То же относится к искусству. Слишком трудно адекватно учесть многочисленные "тонкие" факторы. Так, в деятельности "Сколково" чрезмерно много неясностей. Например, как сочетать права интеллектуальной собственности авторов научных идей и тех, кто должен реализовывать эти идеи в реальном про-

дукте? А вот образование – уже втискивают. Однако можно допустить, что его уровень часто не коррелирует со стоимостью, как теперь принято говорить, "образовательной услуги". То же относится и к медицине, в которой законы бизнеса внедрить, наверное, проще всего. Только что при этом должны делать пенсионеры, которым платную операцию проведут в течение двух-трех дней, а бесплатную придется ждать два-три года? Тем более, если подождать, проблема может исчезнуть сама собой вместе с человеком...

Так как же управлять грамотно? А как прокладывают пешеходные дорожки в районах новостроек в некоторых странах Западной Европы? В первый год всю территорию засеивают травой и более ничего. А потом асфальтируют тропки, которые жители уже протоптали в самых удобных для них направлениях. Если такую аналогию применить к рассматриваемому предмету, то это означает минимизацию командно-административного стиля управления. То есть сначала нужно спросить тех, кем собираются управлять. И только после этого делать выводы.



Олег РУДАКОВ

д.х.н., профессор, заведующий кафедрой химии и химической технологии материалов ВГТУ

Грамотно управлять наукой и образованием довольно сложно. Можно выделить три формы управления: авторитарную, демократическую и попустительскую. К науке в российских вузах по большому счету относятся попустительски. Министерство мониторинг показатели, требует нужных цифр, и на этом его управление вузовской наукой практически заканчивается. А что еще могут бухгалтера от науки? Только чтобы "дебет и кредит" сошлись. Поэтому по итогам года от нас требуют написать отчет о НИР и спускают в индивидуальные планы количество публикаций... Для рядового сотрудника, не выполнившего план по научной работе, это особых проблем не вызывает. Ну, не получит премию. Пожурит завкафедрой при очередном прохождении конкурса, упрекнет, что индекс Хирша низкий... И все.

По показателям научной деятельности кафедры выезжают на двух-трех энтузиастах, которые пишут

статьи и заявки на гранты и даже иногда эти гранты получают. Хотя у меня лично сложилось впечатление, что основное финансирование по грантам того же РФФИ до провинциальных вузов практически не доходит. Финансирование же вузов по госзаданию, демократическое на бумаге, на деле – авторитарно. Деньги получают не столько творчески активные и продуктивные ученые, сколько друзья распорядителей. А как же потом пишутся отчетные статьи, индексируемые в Web of Science и Scopus, спросите вы? Пожалуйста – есть посредники, которые за мзду разместят вашу рукопись или подберут соавторов с "публикабельным материалом" в журнал, входящий хоть в первые два квартиля. Только плати.

Чтобы университетские преподаватели могли эффективно заниматься наукой, в первую очередь нужно снизить учебную и бюрократическую нагрузку. Если у тебя 900 академических часов в год аудиторной работы, то стоять под тягой или возиться с приборами, сидеть в библиотеке или штудировать базу Web of Science – физически нет времени. Это стало еще более актуально в связи с тем, что все большее количество часов тратится на бумаготворчество и "файлосочинительство" по переработке учебных планов, рабочих программ, методического материала в соответствии с очередным ФГОС+++...

Малопродуктивной бумажной деятельностью завален не только завкафедрой, но и все преподаватели. Цифровизация управления в образовании не облегчила нашу жизнь, а лишь привела к дублированию бумажного документооборота электронным. Те же экзаменационные ведомости теперь и на бумаге, и в сканах, и в электронной таблице...

Помимо сокращения нагрузки на преподавателей, необходимо обеспечить вузовским лабораториям как современную инструментальную, так и необходимую материальную базу, в т.ч. увеличить объемы финансирования госзаданий и сделать реально демократичным его распределение. Как говорил английский натурфилософ Э.Булвер-Литтон: "Наука – океан, открытый как для ладьи, так и для фрегата. Один перевозит

по нему слитки золота, другой удит в нем сельдей". В вузе должно быть место как большой, так и мало-бюджетной науке. Последней необходимо достаточное бюджетное финансирование, которое приходит не на грантовой основе, а по госзаданию. Начать надо хотя бы с этого. В целом как в науке, так и в образовании наиболее эффективен, по-моему, демократичный подход, а наименее – процветающий бюрократический.

И в заключение хочу обратиться к нашим научным функционерам: хватит кошмарить РИНЦ! Этот электронный ресурс полезен для оценки и самооценки любого отечественного ученого, а академический снобизм и стремление заставить всех смотреться в зеркало Web of Science, по-моему, весьма контрпродуктивны.



Анатолий ВОЛЫНСКИЙ

д.х.н., начальник химико-аналитической лаборатории ООО "Газпром ВНИИГАЗ"

После распада Чехословакии первым президентом Чехии был выбран бывший диссидент и драматург Вацлав Гавел. Отказ от социалистической модели развития потребовал кардинальной перестройки системы государственного управления. Так вот, по слухам, он категорически отвергал любые инновации в этой области. Применяли только то, что уже доказало свою эффективность в других странах. В прошлом году мне довелось побывать в Чехии. Конечно, "туризм и иммиграция – разные вещи". Но я познакомился с иммигрантами из стран бывшего СССР – работают, учатся, радуются жизни и назад возвращаться не собираются...

Для рассуждений об управлении в России в целом у меня недостаточно ни знаний, ни квалификации. Но вот что касается управления российской наукой – зря у нас игнорируют европейский, а конкретно – германский опыт. Собственно Германская АН – сравнительно небольшая общественная организация. Функции РАН в Германии выполняют четыре объединения НИИ и НИЦ – им. Макса Планка, им. Гельмгольца, им. Фраунгофера и им. Лейбница, в которых работают в общей сложности более 100 000 человек. В одном из институтов Объединения им. Гельмгольца (Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung – UFZ) в Лейпциге я прорабо-

тал около полугода. Согласно информации от немецких коллег, в органах управления этих объединений примерно на равных представлены правительство Германии, бизнес и сами ученые. Основа финансирования – бюджет ФРГ и отдельных земель – дополняется доходами от договоров на НИР с германскими фирмами, зарубежными и международными организациями. В первую очередь ученые решают задачи, которые перед ними ставят государство и немецкий бизнес, одновременно помогая и тем, и другим лучше ориентироваться в современных научных реалиях.

Разумеется, обязательных планов публикаций в престижных журналах у немецких ученых нет. Чего уж там, даже в плановой советской науке такого не было. Это сугубо чиновничья придумка – на ученого надо давить, а то он перестанет публиковаться вообще либо похоронит свои инновации в "Вестнике" какого-нибудь местечкового вуза. Однако на практике такое встречается крайне редко. Большинство ученых – абсолютно нормальные люди, а публикации – это известность и уважение коллег. И чем престижнее журнал – тем выше научный авторитет автора. Уж на что власти СССР косо смотрели на зарубежные издания, но и тогда там публиковались работы наших исследователей. Впрочем, и советские научные журналы вызвали интерес и уважение за рубежом. Но нужно особо подчеркнуть, что в советское время наука была нацелена в первую очередь на результат. Сейчас же требуется только публикационная активность. Если при этом есть еще и научные достижения – хорошо, а если нет – ничего страшного. В итоге такого управления отдельные статьи в современных российских научных журналах вызывают просто оторопь...

**Евгений ГОРСКИЙ**

*к.т.н., генеральный директор
ООО "Троицкий инженерный центр"*

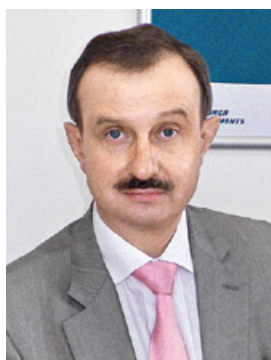
Сама постановка вопросов в начале темы содержит в себе ряд противоречий. Это в значительной мере отражает сегодняшнюю ситуацию в российской науке и, отчасти, инновационном бизнесе: никто толком не понимает целей и базовых принципов управления, а в глазах ученых и инженеров менеджер выглядит изобретателем бесполезных показателей эффективности и писателем таких же бесполезных отчетов. Виноваты в этом обе стороны, но фундаментальная причина здесь кроется в незрелости российской управленческой школы, в первую очередь в области управления проектами. Усугубляют ситуацию многочисленные российские вузы, раздающие дипломы "менеджера" практически всем желающим и тем самым создавая иллюзию насыщенности рынка специалистами.

На самом же деле профессия менеджера (управленца) по своей сути ничем не отличается от любой другой. Как и в профессии ученого, преподавателя, инженера, в ней есть свои теоретические основы, методики работы и практические приемы. При этом, по названной выше причине, управление у нас часто воспринимается как некий дар свыше, которому нельзя научиться и тем более передать его кому-то другому. Безусловно, для управления и вообще для работы с людьми необходимы определенные личностные качества, но давайте рассмотрим такую аналогию. Практически каждый грамотный человек может построить летний одноэтажный домик без сложных инженерных систем, для этого достаточно желания и здравого смысла. При строительстве двухэтажного каменного дома здра-

вого смысла уже начнет не хватать и понадобятся профессиональные знания в строительстве, но организационные вопросы при работе с подрядчиками можно будет решать самостоятельно. Теперь представьте себе, что вам нужно построить 25-этажный жилой комплекс, а сроки и итоговая цена построенного квадратного метра зафиксированы. Здесь без полноценного управления проектом с учетом сроков, бюджета, рисков и прочих ограничений никак не обойтись, как и без грамотного инженерного расчета конструкции будущего здания.

Возвращаясь к сегодняшней теме, необходимо отметить, что менеджер в своей работе всегда стремится выполнять цели, стоящие перед организацией. Эти цели принципиально различаются для организаций разной природы: цель научных организаций – получение знаний и воспроизводство кадров; цель коммерческих – получение прибыли, если говорить конкретно об инновационном бизнесе – получение прибыли путем коммерциализации результатов исследований и разработок; государственных – обеспечение интересов государства. Здесь не может быть никаких парадоксов, может быть только подмена понятий и манипулирование мнением, что, к сожалению, порой встречается в нашей реальности. К примеру, иногда ученым приходится отчитываться показателями коммерциализации результатов их деятельности в рамках чисто научных проектов, в то время как о реальной коммерциализации даже речи не идет.

Простого ответа на вопрос "как управлять грамотно" не существует. Это то же самое, что коротко ответить на вопрос "как построить 25-этажный дом". Необходимо обращаться к мировому опыту менеджмента, учиться и осваивать современные методики, в частности, управления проектами, планирования и личной эффективности. Пока мы будем поддаваться отговоркам, что "все это не работает в нашей стране", уровень производительности труда будет оставаться на том уровне, где он находится сейчас.

**Евгений НОВИКОВ**

*к.х.н., генеральный директор
ООО "СокТрейд Ко"*

Все зависит от целеполагания. У бизнеса и науки цели разные. Цель бизнеса – производство добавленной стоимости, главным образом в материальном выражении. Методы максимизации добавленной стоимости путем правильного выстраивания бизнес-процессов хорошо разработаны. Выучитесь на MBA в Германии, читайте бизнес-

литературу, участвуйте в работе бизнес-сообществ и будете управленцем.

Цель науки – создание нематериальных ценностей. Метод оценки добавленной стоимости к ней не применим, нет у нее материальной стоимости. Для нематериальных ценностей подходит метод экспертной оценки, который испокон веков и используется. Найдите выдающийся авторитет с организаторскими способностями в нужной области: Резерфорд, Капица, Иоффе, Лаврентьев... Дайте ему ресурсы и полномочия. Он сам соберет вокруг себя научную школу и отсеет все ненужное. Так до сих пор хорошие научные результаты и получались.

Ничего нового и никаких парадоксов.

**Дэвид ГРЕБЕР (David GRAEBER)**

*DhP, профессор антропологии
Лондонской школы экономики
и политических наук*

**Бенджамин ГИНСБЕРГ
(Benjamin GINSBERG)**

*DhP, руководитель Центра
перспективных государственных
исследований Чикагского универ-
ситета*

В 2013 году английский антрополог Дэвид Гребер опубликовал в журнале *Strike* провокационную статью "On the Phenomenon of Bullshit Jobs" ("Феномен бессмысленной работы"). В этой статье он ввел понятие Bullshit Jobs – "форма оплачиваемой работы, которая настолько бессмысленна, не нужна или пагубна, что даже работник не может оправдать ее существование, но чувствует себя обязанным делать вид, что это не так". Свои мысли о бессмысленной работе Гребер развил в вышедшей в 2018 году книге *Bullshit Jobs: A Theory*: "В 1930 году Джон Мейнард Кейнс предсказал, что к концу столетия технологии будут развиты настолько, чтобы установить в таких странах, как Великобритания или США, 15-часовую рабочую неделю. Есть все основания полагать, что он был прав. В технологическом плане мы вполне на это способны. И все же такого не произошло. Зато появились огромные группы людей, в частности в Европе и Северной Америке, которые проводят всю свою трудовую жизнь, выполняя задачи, которые, по их тайному убеждению, на самом деле не нужно выполнять. Моральный и духовный ущерб от такой бессмысленной работы очень велик и приводит к появлению "шрамов на нашей коллективной душе, поскольку самооценка человека в значительной степени связана с его работой".

Гребер ссылается на опрос YouGov, проведенный в 2015 году в Великобритании и Нидерландах, в котором 37% британцев и 40% голландцев заявили, что, по их мнению, работа, которую они выполняют, не имеет смысла и не приносит никакой пользы обществу. По данным опроса *Workfront* 2016 года, американские офисные работники тратят на выполне-

ние своей реальной работы четыре из восьми часов, остальное время уходит на электронную почту, заполнение бумаг, бесполезные встречи и бессмысленные административные задачи.

"Обесмысливание" затронуло академические институты и университеты. В своей книге "The Fall of the Faculty" (Oxford, 2011), вышедшей за два года до появления статьи Гребера, профессор Университета Джона Хопкинса Бенджамин Гинсберг отмечал, что в американских университетах с 1985 по 2005 годы число студентов и преподавателей увеличилось примерно вдвое, число эффективных административных должностей – на 85%, а численность административно-управленческого персонала – на 240%.

В мае 2018 года в журнале *Chronicle of Higher Education* была опубликована новая статья Гребера "Are You in a BS Job? In Academe, You're Hardly Alone" ("Ты работаешь на бессмысленной работе? В академии ты не один"). Гребер пишет: "В большинстве университетов академический персонал тратит все меньше времени на преподавание, ведение научной деятельности и написание учебных материалов и статей, но больше и больше – на составление отчетов, обоснований, обсуждение и количественную оценку того, что они изучали, чему учили и о чем писали (или о том, как они предлагают делать это в будущем)".

В классической концепции университета вспомогательный персонал существует, чтобы избавить ученых от необходимости думать, как организовать залы для проведения лекций или обеспечить оплату командировки вместо того, чтобы заниматься преподаванием или научной работой. Без сомнения, вспомогательный персонал выполняет такую работу. Но если бы это была его основная задача, то при увеличении его численности лекторам и исследователям приходилось бы выполнять меньше административных задач. Вместо этого такой работы становится только больше.

К сожалению, не только многие из вновь созданных рабочих мест абсолютно бессмысленны (bullshit job) для академического администрирования, но их распространение обесмысливает реальную работу. Под реальной работой я подразумеваю не только преподавание и ведение научной деятельности, но и полезную административную работу в поддержку этих направлений".

Затронутые авторами проблемы вызвали острый резонанс в прессе и на страницах интернета. Дискуссия продолжается... ■

Sharing Light and Passion

200 Years of Optical Innovation

1819 - 2019

XGT-9000

аналитический рентгеновский микроскоп

Количественный ЭД РФА

- Быстрый и неразрушающий
- Все элементы от Na
- Высокая интенсивность для быстрого картирования (поликапиллярные трубки)
- Высокое разрешение (до 10 мкм)
- Кремниевый дрейфовый детектор (SDD) для формирования и передачи изображений

Сканирование, картирование и измерение

- Детектирование и идентификация:
 - Посторонних примесей
 - Скрытых дефектов
 - Повреждений
- Картирование крупных образцов с определением структуры и толщины



XGT-9000

Загляни под поверхность

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ:

Генеральный партнер компании HORIBA Scientific в России
АО "Найтек Инструментс"

www.nytek.ru