

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ ИТ-КОРПОРАЦИЙ

Зуенко Инна

Соискатель, Российский университет
дружбы народов, Россия, Москва
innazuenko@gmail.com

THE EFFECTIVENESS OF THE DEMOCRATIZATION OF THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF TRANSNATIONAL IT CORPORATIONS

I. Zuenko

Summary: Environmental change and social inequality are becoming more pressing issues. This article argues that the transition to more democratic forms of organization within corporations may be an important part of the change. Democratic organizational practices can enable corporations to successfully achieve social and environmental goals along with financial ones, which is also important for solving social problems. It then proposes a research program to study the democratization of organizations and its consequences.

Keywords: corporate citizenship, corporate governance, corporate social performance and environment, corporate social responsibility, CSR, dominance, management, industrial relations, power, resistance, work

Аннотация: Изменение окружающей среды и социальное неравенство становятся все более насущными проблемами. В этой статье утверждается, что переход к более демократическим формам организации внутри корпораций может быть важной частью изменений. Демократическая организационная практика может позволить корпорациям успешно добиваться социальных и экологических целей наряду с финансовыми, что также важно для решения социальных проблем. Затем предлагается программа исследований для изучения демократизации организаций и ее последствий.

Ключевые слова: корпоративное гражданство, корпоративное управление, корпоративная социальная эффективность и окружающая среда, корпоративная социальная ответственность, КСО, доминирование, управление, производственные отношения, власть, сопротивление, работа.

Введение

Общества во всем мире сталкиваются с двумя взаимосвязанными, неотложными проблемами: разрушением окружающей среды и последующим климатическим кризисом и кризисом демократии, вызванным системным и растущим неравенством. Исследования показали, что корпорации внесли свой вклад в эти проблемы и продолжают воспроизводить и даже накапливать их [1, с. 3].

Организационная демократия (ОД) относится к постоянному, широкому и институционализированному участию сотрудников, которое не носит случайный или случайный характер. Письменные правила, положения и советы позволяют сотрудникам оказывать существенное влияние на тактические и стратегические решения (например, выборы руководителей, бюджетное планирование и реструктуризацию фирмы) посредством прямого или репрезентативные совместные консультации, совместное определение или самоопределение. Кроме того, сотрудники часто владеют долей акционерного капитала своей организации. По сравнению с частнокапиталистическими корпорациями демократические предприятия представляют относительно небольшое меньшинство организаций.

Учитывая количество сотрудников, работающих в демократических компаниях, удивительно, что подавляющее большинство количественных психологических исследований и соответствующих обзоров исследований участия сотрудников в принятии решений не включали в свои выборки демократические предприятия. Несколько нарративных или метааналитических обзоров признали это желание, но даже они не включали все релевантные исследования, существовавшие на момент проведения этих обзоров. Таким образом, теоретические рамки, модели или концепции, касающиеся психологических аспектов организационного участия, разрабатывались и апробировались главным образом в конкретных условиях традиционных организаций, которые имеют иерархическую структуру и — по крайней мере на более высоких уровнях — автократически управляемые предприятия.

Результаты

Многие исследователи, принявшие критический подход к изучению менеджмента, согласны с эпистемологической озабоченностью Юргена Хабермаса о том, что описательное научное знание, основанное только на конкретных (хотя и широко распространенных) условиях, характерных для традиционных капиталистических бизнес-организаций, подвергнется овещест-

влению, что приводит к постепенному исчезновению альтернативных идей. Другими словами, преобладающие результаты исследований могут привести к развитию «нормативной силы фактов» и помешать получению актуальных в будущем знаний. На наш взгляд, эта проблема вызывает серьезные сомнения относительно интерпретации предыдущих обзоров и метаанализов психологических аспектов участия сотрудников. Например, мы должны подвергнуть сомнению вывод Вагнера и др. о том, что «несмотря на первоначальные обещания, исследования эффективности результатов участия дали результаты, которые оказались в значительной степени разочаровывающими».

Организационная демократия (ОД) относится к различным факторам и процессам, влияющим на процессы, не носящие ситуативного или принимающего решения характера и подавляющее большинство работников (а) вовлеченные в структуру организаций и обязывающие кооперацию (взаимодействие) или производственное решение, осуществляющие действия (такие как поддержка, связанная с равным представительством или самоопределением) в (б) правильном принятии решений (полууровень — быстрое принятие решений, важных для бизнеса) или решений (долговременных решений, важных для вся компания); (в) организационные вопросы (размер секции, фабрика, компания и т. д.). Кроме того, сотрудники (г) участвуют непосредственно (в собраниях или публичных собраниях) или непосредственно через своих представителей, которые избираются или избираются советом директоров/представителями и могут (д) (голосовать за решение) иметь равную заинтересованность в своей организации.

Было рассмотрено три показателя ОД в качестве отдельных предикторов для проверки величины взаимосвязи между ОД и (а) отношениями и опытом, связанными с работой (например, удовлетворенностью работой, мотивацией к работе, приверженностью, основанной на ценностях), (б) воспринимаемым благоприятным климатом, (с) просоциальная и гражданская ориентация и поведение, и (д) вредные последствия для здоровья и безопасности.

Основываясь на определении ОД, наше метааналитическое исследование включало три фокуса, которые соответствуют трем индикаторам ОД: (1) фокус на организационной структуре принятия решений — структурно закрепленное участие сотрудников (SAEP), (2) фокус на ситуации — участие сотрудников в коллективной собственности (ЕО) и (3) акцент на фактическом участии отдельных сотрудников — индивидуально воспринимаемое участие в принятии организационных решений (IPD). Следует обратить внимание на три индикатора ОД [1, с. 21].

— Структурно закрепленное участие сотрудников (SAEP) в организационных решениях.

Этот показатель ОД фокусируется на организационном уровне и охватывает демократические предприятия, как они были задокументированы в эмпирически подтвержденной типологии недемократических/демократических структур предприятий. Эта типология различает несколько типов демократических предприятий (например, коллективные предприятия-кибуцы, предприятия социального партнерства, предприятия демократических реформ, традиционные и демократические рабочие кооперативы и самоуправляемые предприятия, принадлежащие работникам). Эмпирические исследования, которые попали в поле нашего метаанализа, отличались точностью описания особенностей САЭП. Таким образом, для каждого исследования было невозможно определить конкретные типы включенных демократических предприятий. Однако в каждом случае можно было решить, была ли реализована основная черта всех типов демократических предприятий, а именно обязательная организационная структура, позволяющая сотрудникам участвовать в принятии решений по ряду стратегических или тактических вопросов. Это не всегда означает, что всем сотрудникам разрешено участвовать или что все они действительно будут участвовать.

Однако значительная их часть (не менее одной трети) должна иметь право на участие непосредственно или через избранных ими представителей.

— Участие сотрудников в коллективной собственности (ЭО).

Этот показатель ОД фокусируется на собственности и относится к случаю, когда предприятие находится в коллективной собственности всех или значительной части его работников. ЕО охватывает два варианта: (1) владеет ли работник долями в своей компании или нет, и (2) количество его/ее долей в собственности. Большинство исследований, в которых изучались психологические эффекты, относятся к индивидуальному уровню как к единице анализа. Исследования, включенные в наш мета-анализ, сравнивали отношение или поведение сотрудников-акционеров и лиц, не являющихся акционерами, внутри организаций или между ними. В соответствии с целью нашего исследования были включены только те исследования, в которых значительная доля сотрудников (не менее одной трети) владела существенной (также не менее одной трети) долей акций своей компании. В таких случаях ЭО обычно ассоциируется с некоторыми правами на участие в прямом или репрезентативном принятии стратегических решений.

— Индивидуально воспринимаемое участие сотрудников в принятии организационных решений (IPD).

Этот показатель ОД на индивидуальном уровне отражает степень фактического и непосредственного участия сотрудников в принятии стратегических или тактических решений в восприятии самих сотрудников. Этот показатель измерялся с помощью анкет самоотчетов. Мы включили в наш мета-анализ только те исследования, в которых анализировалась IPD как в традиционных иерархических организациях, так и в демократических предприятиях [3, с. 228].

Таким образом, на основе плавного перехода от авторитарных систем управления к демократическим, посредством планомерного внедрения изменений в рабочие процессы, с тщательным и регулярным процессом измерения посредством метода анкетирования и полевым наблюдением за реакцией субъектов управления на нововведения, можно отметить, что за первые два месяца полевого наблюдения, с учетом выполнения основных рекомендаций, а именно, нацеленность на командный результат, включающие в себя постоянное взаимодействие между всеми работниками, упразднение менеджеров среднего звена, постепенный переход на систему оплаты по системе показателей, выставление собственных приоритетов (касается внутренней организации компании, изменения должны идти на благо, а не во вред) и резкий отказ от строгой иерархии в сторону коллективной ответственности, вызвали массу изменений, большинство оказались позитивными, однако, стоит отметить отдельно и негативные моменты.

Вопросы совершенствования механизмов регулирования и усиления уровня мотивации персонала в транснациональных IT-корпорациях является управленческой задачей.

Среди мер, направленных на повышение уровня мотивации и лояльности предлагаются: внедрение системы поощрения, основанной на показателях KPI, OKR; выпуск опционов для давно работающих сотрудников; внедрение коллективной ответственности; возможность самоуправления и постановки целей для компании; организация обучения и регулярных тренингов; поощрение инициатив в создании собственных продуктов; мобильность в выборе дислокации для работы; внедрение этических и культурных норм; забота о психо-социальном состоянии каждого участника управления, путем привлечения временного или постоянного психолога.

Исходя из нынешних затрат на содержание рабочего персонала, частичное отсутствие положительных результатов от системного контроля руководящего звена менеджеров, слаженности и стабильного взаимодействия между департаментами/отделами, что приводит к срыву сроков и недовольству клиентов, вероятным решением стал переход на коллективную ответственность и систему начисления заработной платы и бонусной

системы. Важными аспектами в формировании новой системы является рост уровня лояльности работников к компании, морфогенез философии и поощрение развития каждого члена команды. Стоит обратить отдельное внимание на то, какой системой управления пользовалась компания на момент решения необходимости и целесообразности перемен.

Система Agile представляет собой подвид авторитарной системы управления. Одним из важных плюсов системы были поэтапность и интерактивность, то есть задача проходила как по горизонтали, так и по вертикали, что давало возможность быстрого запуска на рынок. Связь с клиентом осуществлялась только конкретным отделом и никем другим. Приоритеты легко могли быть поменяны без ущерба процессу и бюджету самим генеральным или техническим директором. Однако, минусы системы были огромны: долгая обработка задачи, неопределенность конечных целей, выдача сырого продукта, что приводило к росту технического долга. Помимо всего перечисленного, рост недовольства в рабочем коллективе приводил к увольнениям и быстрой текучести кадров, что влияло на качество продукта, в силу специфики работы и необходимости обучения новых работников прямо на рабочем месте. Итак, основными принципами классического Agile являлись [2, с. 10]:

- Единоличное решение и способность его принимать. В нашем случае, решение принималось консенсусом решений Технического и Коммерческого директора.
- Строгая иерархия.
- Задача менеджеров отделов — не помощь, а сугубо контроль.
- Закрепление за сотрудниками постоянных должностей, смена которых зависит от решений руководящего звена.

Было принято решение сохранить возможность высшего руководящего звена вмешиваться в дела работников, посредством «права вето», должности были упразднены, однако сохранились, так называемые «роли» и «степени», работники стали именоваться «партнёрами».

Система «Бирюзовый менеджмент» руководствуется следующими принципами [4, с. 54]:

- Команда — это ответственность. За свою ответственность, в большей степени, команде и начисляется заработная плата. Этот принцип заменил привычную систему Директорского контроля = ставка = безделье.
- Децентрализация власти. Любой партнёр может повлиять на решение.
- Роли, которых может быть несколько в зависимости от компетенции сотрудника.

Для того, чтобы данные анкетирования были максимально объективны, для вычисления промежуточного результата эффективности метода в росте мотивации субъектов управления в корпорации была использован тот же метод, что и ранее: 5-пунктовой «Шкале трудовой мотивации» (Work Motivation Scale), разработанная Райтом (2002) и адаптированная Ребзуевым (2006), которая измеряет степень усилий, прикладываемых индивидом к своей работе. Результаты приведены ниже, в Таблице 1.

Таблица 1.

Усредненные результаты мотивации сотрудников

Уровень	Краткая характеристика уровня	Удовлетворение мотивацией, в %
Отторжение	Достижение общих целей или следование одним и тем же практикам плохо для человека. Добиться производительности от этих действий можно только с трудом.	12
Недостаточная мотивация	Сотрудник в принципе хочет действовать адекватно, но без какой-либо мотивации (внутренней или внешней) он этого не делает.	19
Достаточная мотивация	Уровень мотивации людей достаточен для совершения определенных действий благодаря внутренней и/или внешней мотивации.	69

Цели структурных подразделений и целевые значения описывающих их показателей напрямую выводятся из Стратегической карты целей компании.

Поскольку Отдел обслуживания клиентов является одним из двух главных прибылеобразующих подразделений компании, проект по внедрению системы KPI было решено разрабатывать в первую очередь именно для него.

В таблице 2 представлены цели и KPI для отдела обслуживания клиентов, разработанные исходя из основных стратегических целей компании путем каскадирования/декомпозиции. Количество запаздывающих и опережающих показателей примерно равное количество, что показывает сбалансированность системы KPI отдела.

После того, как были определены цели и показатели для отдела обслуживания клиентов, необходимо декомпозировать KPI до уровня сотрудников отдела.

Веса показателей определены экспертным путем (в ходе 2-х дневной сессии со специалистами экспертной группы в соответствии с важностью данного показателя для достижения стратегических целей отдела и могут изменяться в связи со сменой стратегических приоритетов.

Согласно рекомендациям авторов методики сбалансированной системы показателей для каждой должности должно быть определено не более 5 KPI. При этом для специалиста все показатели рассчитываются ежемесячно, у менеджера только один показатель (самый важный для компании) рассчитывается 1 раз в отчетный период (равный 4 месяцам). Также состав KPI сбалансирован по индивидуальным и групповым, количественным и качественным, оперативным и стратегическим показателям.

Таблица 2.

KPI отдела обслуживания клиентов

Цель компании	Показатель	Цель Jentec Ltd.	Показатель	Вид показателя	Ед. измерения	
Увеличить оборот компании	Поступление денежных средств	Сохранить и увеличить реализацию по клиентам	Реализация по регулярным клиентам	Запаздывающий	Тыс. руб.	
	Объем продаж постоянным клиентам		Реализация по новым клиентам	Запаздывающий	Тыс. руб.	
	Объем продаж новым клиентам					
Уменьшить расходы компании	Просроченная дебиторская задолженность	Уменьшить дебиторскую задолженность	Степень уменьшения просроченной дебиторской задолженности в общем ее количестве	Запаздывающий	%	
Сохранить клиентскую базу	Динамика изменения количества клиентов	Сохранить и увеличить клиентскую базу	Количество регулярных клиентов	Запаздывающий	шт.	
	Количество отказавшихся клиентов		Количество отказавшихся клиентов	Запаздывающий	шт.	
Увеличить количество клиентов	Количество новых клиентов		Количество новых клиентов	Количество новых клиентов	Запаздывающий	шт.

Заключение

В рамках совершенствования демократического корпоративного управления как системы мотивации необходимо рассмотреть вопросы совершенствования механизмов регулирования и усиления уровня мотивации персонала в транснациональных IT-корпорациях, что является управленческой задачей. Её решение связано с разработкой и внедрением комплексного подхода к рекомендациям, методам, программам. Среди мер, направленных на повышение уровня мотивации и лояль-

ности предлагаются: внедрение системы поощрения, основанной на показателях KPI, OKR; выпуск опционов для давно работающих сотрудников; внедрение коллективной ответственности; возможность самоуправления и постановки целей для компании; организация обучения и регулярных тренингов; поощрение инициатив в создании собственных продуктов; мобильность в выборе дислокации для работы; внедрение этических и культурных норм; забота о психо-социальном состоянии каждого участника управления, путем привлечения временного или постоянного психолога.

ЛИТЕРАТУРА

1. Полипчук И.Ю. Внешняя и внутренняя мотивация трудовой деятельности // *Цивилизация знаний: российские реалии, Российский новый университет*. — М.: 2019. С. 526.
2. Прохорова М.В., Прохоров В.М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // *Вестник Южно-уральского государственного университета*, том 8, номер 3, Челябинск — 2020. — С. 63.
3. Пучка С.В. Компетентностный подход как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации (на примере Группы «Интер РАО») / С. В. Пучка // *Путеводитель предпринимателя*. — 2017. — № XXXVI. — С. 228–235. — ISSN 2073-9885.
4. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике. Опыт российских компаний / В. Разгуляев. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 210 с.
5. Armstrong, B. (2007). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67.
6. Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance measurement explained: designing and implementing your state-of-the art system*. Published by American Society for Quality, Inc.
7. Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control systems* 12th edition. McGraw-Hill, Inc.
8. Bahtijarevic, S.F. (1999). *Management of Human Resources*. Zagreb: Golden Marketing.
9. Bernardin, H.J., & Russel Joyce, E.A. (1993). *Human Resource Management — An Experimental Approach*. New York: McGraw Hill, 722. pgs.
10. Bose, C.D. (2004). *Principles of Management and Administration*. Prentice Hall of India Limited.

© Зуенко Инна (innazuenko@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»