

О проблеме централизации управления в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН.

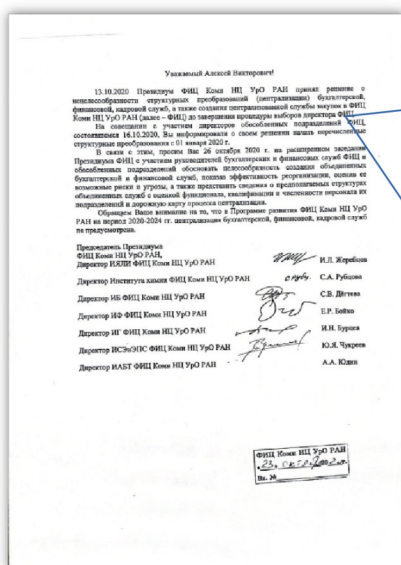
Риски для научных и инженерно-технических работников, связанные с возможной ликвидацией бухгалтерий и отделов кадров в обособленных подразделениях

Чадин И.Ф., к.б.н., зам. директора по научной работе ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тезисы доклада, планируемого к представлению на научно-практическом семинаре

27.01.2021, г. Сыктывкар

Повод

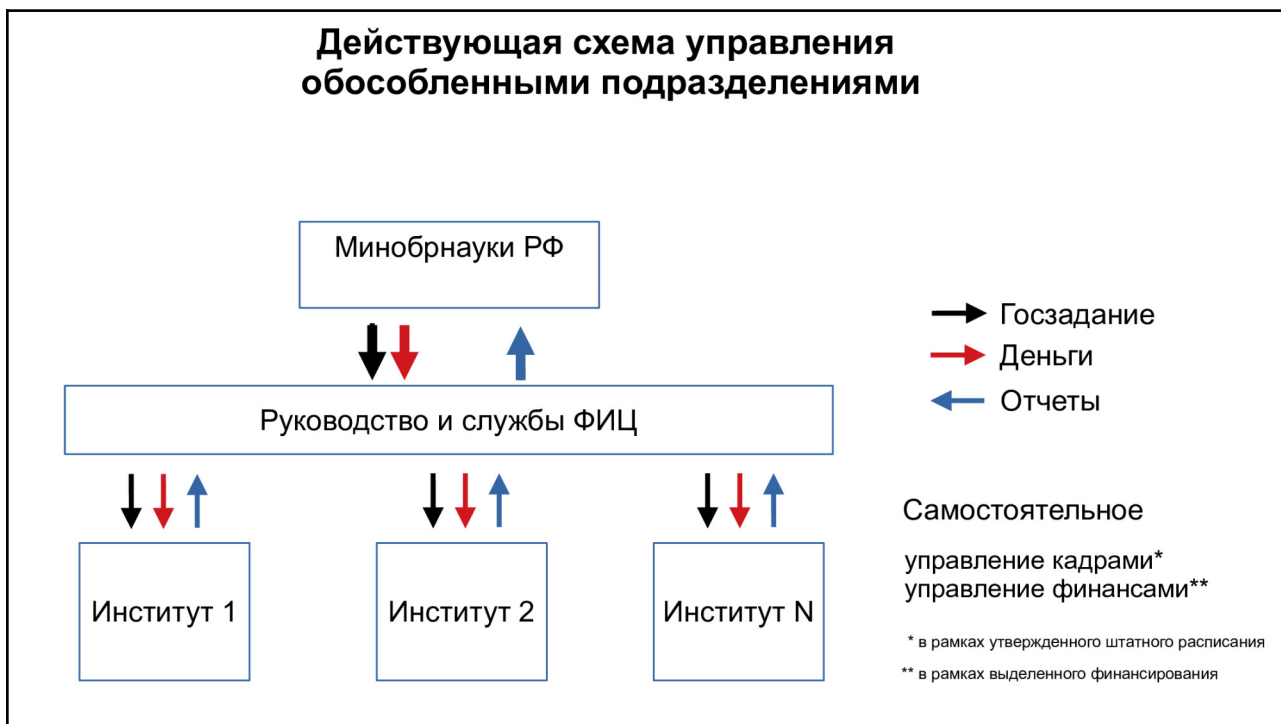


Уважаемый Алексей Викторович!

13.10.2020 Президиум ФИЦ Коми НЦ УрО РАН принял решение о нецелесообразности структурных преобразований (централизации) бухгалтерской, финансовой, кадровой служб, а также создания централизованной службы закупок в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН (далее – ФИЦ) до завершения процедуры выборов директора ФИЦ.

На совещании с участием директоров обособленных подразделений ФИЦ, состоявшемся 16.10.2020, Вы информировали о своем решении начать перечисленные структурные преобразования с 01 января 2020 г.

Поводом для подготовки данного доклада послужило решение врио директора ФИЦ Коми НЦ УрО РАН (далее – ФИЦ) Алексея Викторовича Самарина централизовать управление финансами и кадрами ФИЦ Коми НЦ УрО РАН, лишив соответствующих полномочий директоров обособленных подразделений. Данное решение доводилось до директоров обособленных подразделений и руководителей служб ФИЦ пока только в устной форме. Для подготовки плана реализации этого решения приказом ФИЦ была создана рабочая комиссия (приказы от 06.11.2020 № 188 и 18.11.2020 № 201).



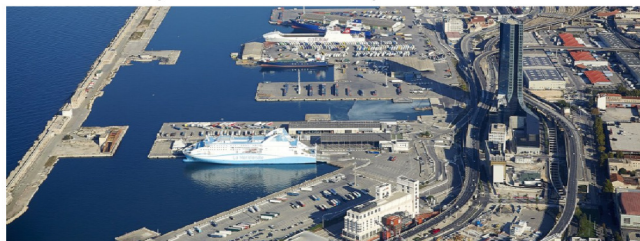
Прежде чем перейти к рассмотрению возможных рисков, которые повлекут за собой кардинальное изменение системы управления ФИЦ, рассмотрим, как устроено управление ФИЦ на сегодняшний день (огрубленная схема).

В настоящий момент семь институтов ФИЦ являются обособленными подразделениями. Основное отличие обособленных подразделений от структурных подразделений – наличие собственных лицевых счетов, самостоятельное управление финансами и кадрами.

Обособленные подразделения получают в самостоятельное управление часть общего бюджетного финансирования ФИЦ (по темам госзадания) и те внебюджетные средства, которые поступают в институт из научных фондов и в результате выполнения хозяйственных договоров. Кадрами обособленные подразделения управляют самостоятельно в рамках штатного расписания, утверждаемого директором ФИЦ.

Действующая схема управления обособленными подразделениями

Руководство и службы ФИЦ



Институт 1



Институт 2



Институт 3



Институт N

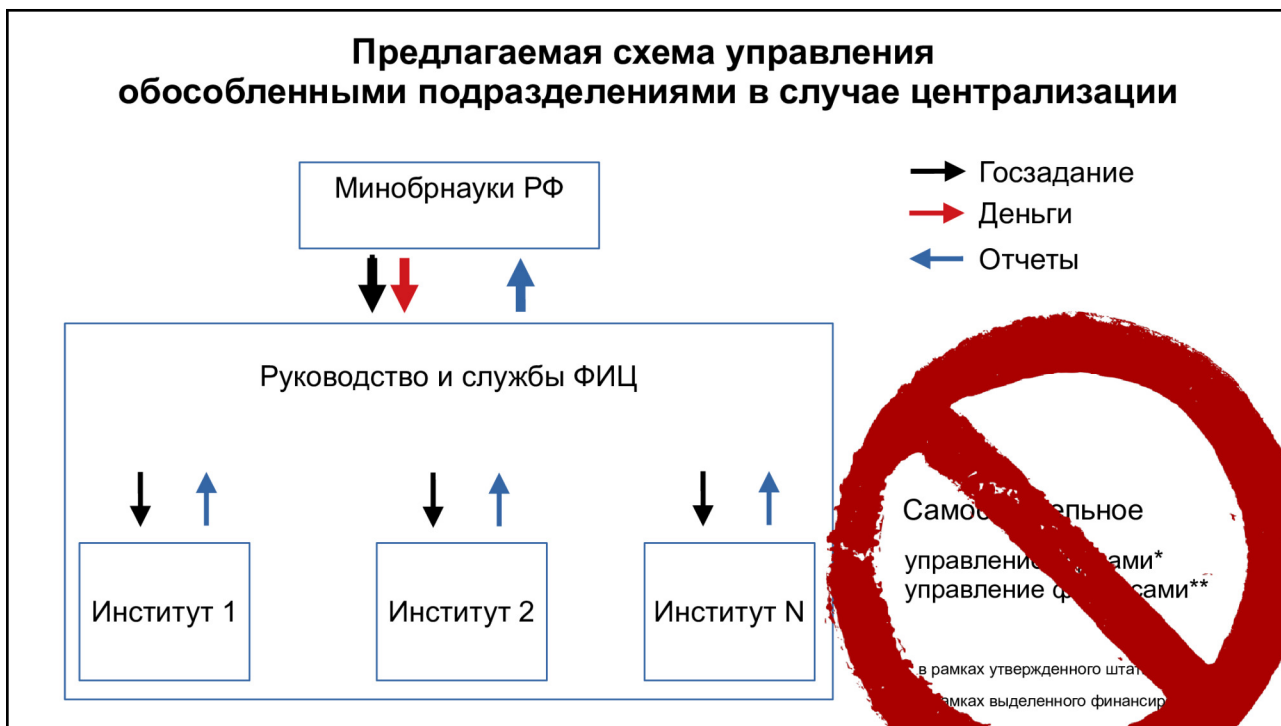


Метафорой такой схемы управления может служить образ портовой инфраструктуры (руководство и службы ФИЦ) и образ морского судна (институт — обособленное подразделение). Морские суда управляются своими капитанами, с учетом специфики каждого судна и имеющихся на нем ресурсов.

Суда периодически пополняют необходимые для решения своих задач ресурсы и выгружают добытые в море (других портах) ресурсы в порту. Самостоятельность в принятии решений капитаном на судне жизненно необходима для успешного плавания. Непосредственное управление судами в море начальником порта или судовладельцем бессмысленно и небезопасно.

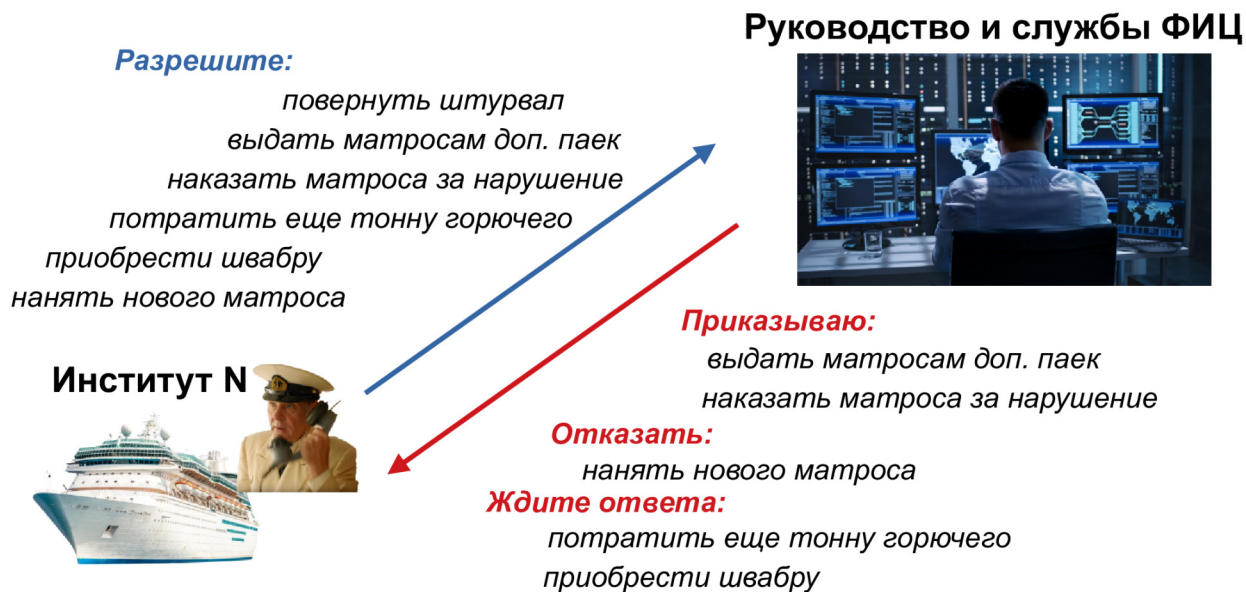
Порт (судовладелец) управляет судами на более высоком уровне:

- принимая решение о задачах, которые ставятся перед капитаном судна и его командой,
- принимая решение о выделении ресурсов,
- принимая решения о постройке или ликвидации судна.



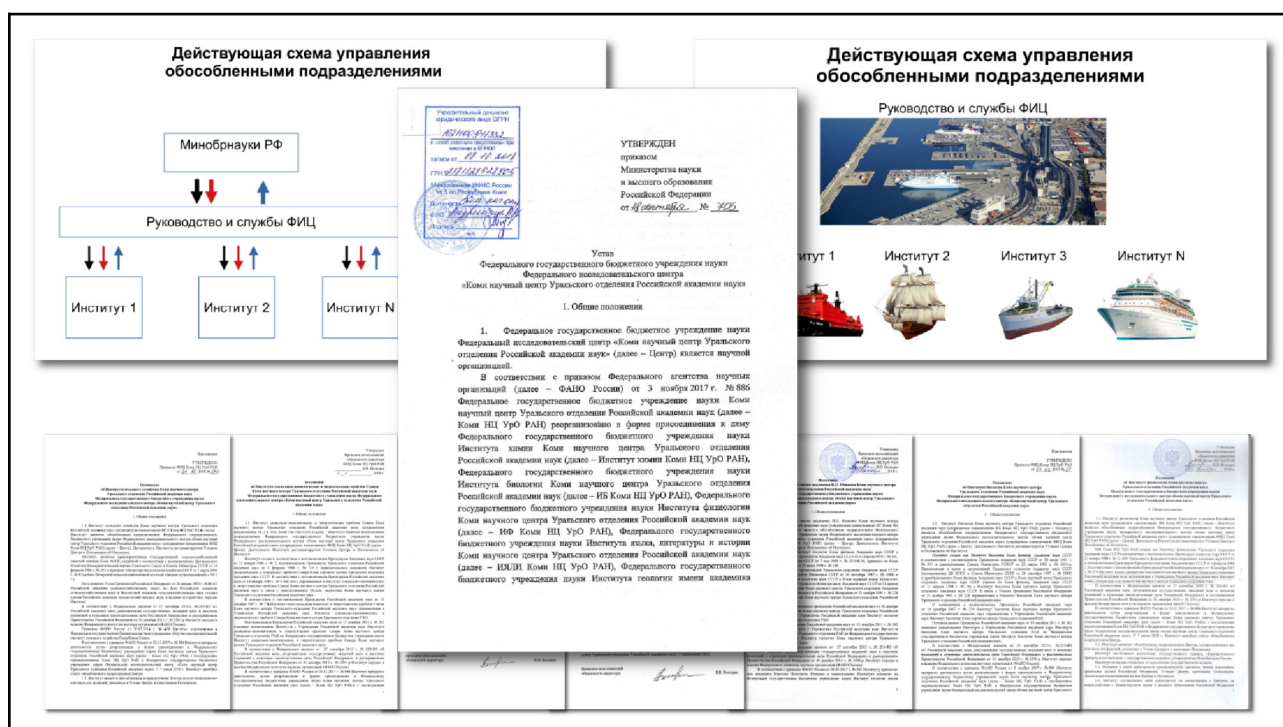
В случае централизации управления финансами и кадрами все обособленные подразделения де факто потеряют статус обособленных подразделений. Директора институтов не смогут управлять распределением финансов, приемом и увольнением сотрудников, их поощрением и наказанием.

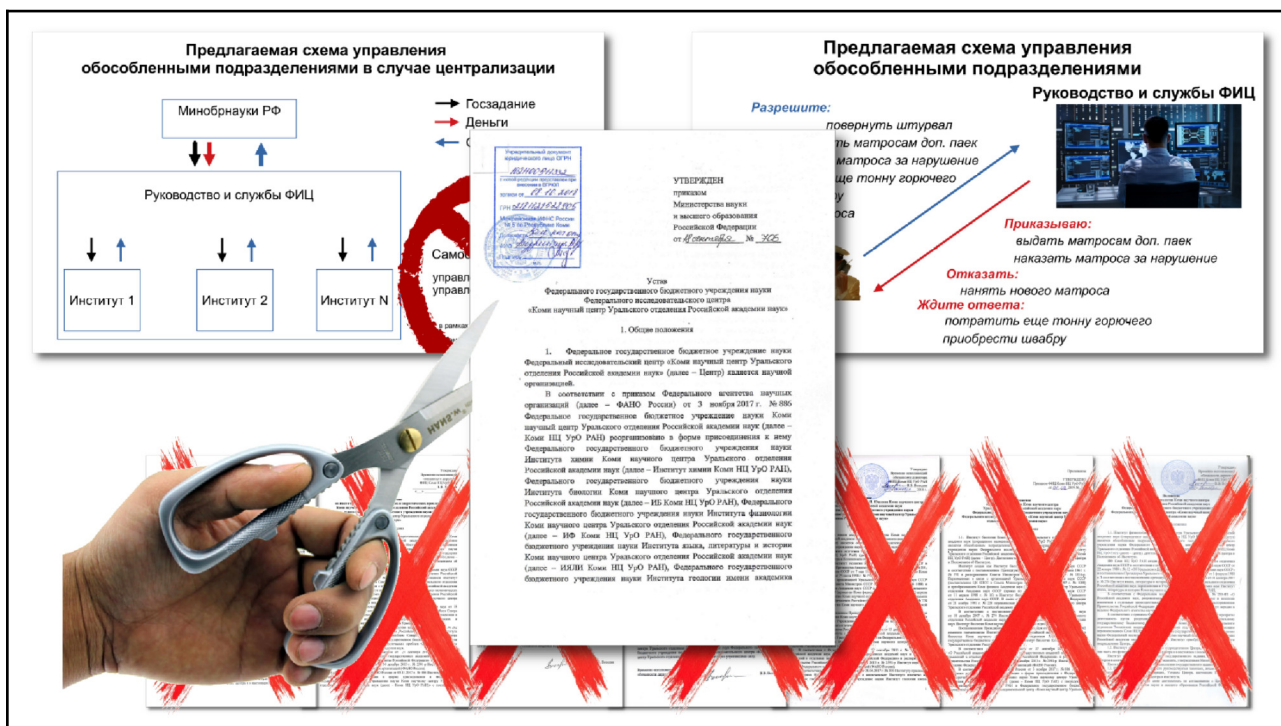
Предлагаемая схема управления обособленными подразделениями



Вернемся к аналогии взаимоотношения морского судна и портовой инфраструктуры. Переход к новой схеме управления предполагает, что капитан судна фактически потеряет возможность управлять своим судном, так как любое решение по управлению материальными и человеческими ресурсами теперь будет приниматься в порту. На совершение любых действий с финансами и кадрами нужно получать разрешение первого лица.

В итоге качество управления институтом в таком режиме резко снизится.





Таким образом, централизация бухгалтерий и отделов кадров вызывает серьезные сомнения не только в части повышения (или хотя бы сохранения) качества управления. Эта реорганизация противоречит духу и/или букве нормативных документов, на основании которых действует ФИЦ сегодня.

Озвученные причины необходимости смены системы управления

- 1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета**
- 2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений**
- 3. Все Федеральные исследовательские центры переходят или перейдут к централизованной системе управления финансами и кадрами**

Рассмотрим причины необходимости смены системы управления, которые оглашались Алексеем Викторовичем Самариным до сегодняшнего дня:

1. сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета;
2. возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений;
3. все Федеральные исследовательские центры уже это сделали.

Хочу дать свою оценку обоснованности названных причин.

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета

Могут быть решены без лишения обособленных подразделений имеющегося уровня самостоятельности в управлении финансами и кадрами

Предложения по решению проблем с отчетностью были даны в докладе гл. бухгалтера ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН Г. И. Свиридовой на встрече директоров с руководством ФИЦ Коми НЦ УрО РАН 28.10.2020.

Была продемонстрирована готовность к совместным усилиям по устранению проблем в отчетности

Существенная пробл

Учет в ОП недоступен для прос. для составления какой-либо сводной отчетности (помимо официальной бухгалтерской) или справки по ФИЦ, необходимо запросить соответствующие данные в ОП и свести их (в Excel, Word или на бумаге).

Существенная проблема №2

реальная бухгалтерская отчетность, являемая в ЭБ, в основном привязана к тем счетам, открытым всем ОП. Таким образом, составляется 8 комплексов отчетности (в каждом – от 15 до 30 форм), они подаются в ЭБ, подписываются ответствующими (6-ю) ЭЦП, затем сводятся.

Существенная проблема №3

упрощения «переходом» к личным счетам ОП на ЛС и наоборот для свертывания отдельных отчетов ОП при (по необходимости) финансовым, КОСТУ и т.п. т.е. выделением общего бухгалтерского учета (балансы, справки, дополнительные), без чего невозможно оперативно составлять отчетную отчетность. При этом возникают серьезные трудности как в ФИЦ, так и в ОП, из-за фрагментации информации между Центром и филиалами не предусмотренных инструкциями по перекрестному учету и результатам ИБ бухгалтерских, тем более не предусмотрено распределение Центром на них информации на ЛС (интервью).

ние восьми личных счетов подразумевает и ведение восьми планов финансово-хозяйственной деятельности, которые должны формироваться в сводный план и вносить на официальном сайте Минобрнауки на сайте и выданы в течение 3 рабочих дней, ограничено время для ввода и хранения планов ФХД и ввода расчетов к

основной отчетности в Центре нет возможности проконтролировать достоверность предоставляемых данных.

Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета, которые возникли после присоединения к Коми научному центру семи юридических лиц – причина объективно существующая и понятная.

Тем не менее, эти сложности могут быть устранены организационными мерами, не затрагивающими самостоятельное управление финансами и кадрами в обособленных подразделениях. Готовность бухгалтерских и финансовых служб обособленных подразделений активно участвовать в разработке и реализации таких организационных мер была продемонстрирована во время обсуждения этого вопроса на встрече руководства ФИЦ с директорами институтов 28 октября 2020 года в докладе главного бухгалтера ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН Галины Ивановны Свиридовой.

В этом докладе были даны конкретные предложения по решению каждой из проблем ведения бухгалтерского учета в ФИЦ.

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета

Бухгалтерский учет и кадровая работа – вспомогательные виды деятельности.

Любая трансформация должна проводиться либо ради развития базового процесса – получения новых знаний, либо без ущерба для него.

Трансформация ради упрощения работы вспомогательных подразделений с одновременным ухудшением работы базового процесса недопустима.

Второй мой аргумент против такого обоснования, возможно, заденет работников бухгалтерий, финансово-экономических служб и отделов кадров как в центральном аппарате ФИЦ, так и в обособленных подразделениях. Работа, которую они выполняют, сложна, напряженна и чрезвычайно ответственна. От ее успешного выполнения зависит каждый работник ФИЦ.

Однако не ради управления финансами и кадрами создавались и создаются исследовательские учреждения. Они создаются для получения новых знаний.

Поэтому управленческие решения должны учитывать потребности повышения качества и производительности основной функции (цели) нашего ФИЦ – получения новых знаний об окружающем мире, обществе и человеке. Административно-управленческий аппарат существует для ученого. Не наоборот.

Чуть позже я постараюсь показать, что предложенная реорганизация системы управления несет риски для успешного выполнения нашей базовой функции. Причем риски излишние – ради решения управленческих задач, которые могут быть решены без лишения полномочий директоров обособленных подразделений.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

Ошибки могут совершать все.

Отказ исправлять ошибки, систематическое нарушение правил – повод для дисциплинарного взыскания, а не взваливания работы подчиненного на себя.

Предположение, что директора обособленных подразделений стремятся совершать нарушения – ошибочно.

Иерархический принцип управления предполагает, что с передачей части полномочий передается и часть ответственности.

Аргумент в пользу централизации, связанный предотвращением нарушений в финансовой и кадровой сферах также считаю несостоятельным.

Серьезной ошибкой является представление о том, что подчиненные имеют «криминальный ум», то есть сознательно и целенаправленно совершают правонарушения в управлении финансами и кадрами. Никто не может избежать ошибок в своей работе. Как правило, с увеличением опыта количество ошибок снижается в работе любого человека, организации. Особенно, если открыто обсуждаются причины возникновения этих ошибок, анализируются ошибки, допущенные ранее другими подчиненными.

На мой взгляд, в тех редких случаях, когда подчиненный отказывается предотвращать повторные ошибки и (или) оказывается необучаемым, имеет смысл применять к нему дисциплинарные взыскания, а не реагировать взваливанием на себя функций подчиненного.

Еще одно возражение против отказа делегировать полномочий директорам обособленных подразделений – базовый принцип иерархического способа управления: делегирование полномочий означает и делегирование ответственности. Отказ от делегирования полномочий – означает и централизацию ответственности.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

Ошибочное решение врио директора ФИЦ

- послужило поводом для лишения части полномочий директора обособленного подразделения;
- признано незаконным в суде.

Ярким примером того, что делегирование полномочий директорам обособленных подразделений может не только не привести к увеличению ошибок (нарушений) в управлении кадрами и финансами, а напротив – предотвратить нарушение закона, является решение врио директора ФИЦ о снижении размера оклада одному из работников Института биологии.

Отказ директора Института биологии выполнять ошибочное и противозаконное решение руководителя организации послужил поводом лишения его полномочий по управлению кадрами, перевода части работников кадровой службы Института в прямое подчинение начальнику отдела кадров ФИЦ. Незаконность решения врио директора ФИЦ об уменьшении оклада работнику была впоследствии доказана в суде.

В обсуждаемом контексте для нас важен основной вывод: возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений не может служить основанием для централизации управления финансами и кадрами.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

УИД 11RS0001-01-2020-008619-71

Дело № 2-5282/2020

РЕШЕНИЕ
Именем Российской Федерации

Сыктывкарский городской суд Республики Коми в составе председательствующего судьи Шишловой Т.Л. при секретаре Королевой Д.Ю. рассмотрев в открытом судебном заседании в г. Сыктывкаре 16 октября 2020 года гражданское дело по исковому заявлению П. В. Н. С. М. В. к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

решил:

Исковое заявление П. В. Н. С. М. В. к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание» - удовлетворить.

Признать незаконным и отменить приказ Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

3. Все Федеральные исследовательские центры уже это сделали

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

УИД 11RS0001-01-2020-008619-71

Дело № 2-5282/2020

РЕШЕНИЕ
Именем Российской Федерации

Сыктывкарский городской суд Республики Коми в составе председательствующего судьи Шишловой Т.Л. при секретаре Королевой Д.Ю. рассмотрев в открытом судебном заседании в г. Сыктывкаре 16 октября 2020 года гражданское дело по исковому заявлению П. В. Н. С. М. В. к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

Делегирование полномочий директорам обособленных подразделений — способ снижения риска принятия ошибочных и/или незаконных решений

решил:

Исковое заявление П. В. Н. С. М. В. к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание» - удовлетворить.

Признать незаконным и отменить приказ Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

Последняя из известных мне причин, из-за которой Алексей Викторович считает необходимым провести централизацию управления финансами и кадрами – это пример других ФИЦев. Всего в ведомстве Минобрнауки России состоят 23 научно-исследовательские организации, в названии которых есть словосочетание «Федеральный

исследовательский центр». Большая часть ФИЦев имеет в своем составе обособленные подразделения и (или) филиалы. Если судить по текстам уставов и положений об обособленных подразделениях (филиалах) почти во всех случаях схема управления здесь — децентрализованная. Такая же, как и в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН. Исключение составляет Карельский федеральный исследовательский центр. По неофициальным сведениям здесь недавно были ликвидированы лицевые счета институтов, а управление кадрами централизовано только на уровне приема и увольнения работников. Остальные решения по управлению кадрами оставлены в ведении директоров институтов.

Кроме ФИЦев с обособленными подразделениями есть ФИЦ, которые полностью состоят из структурных подразделений. В этих случаях управление полностью централизованное. Следует отметить, что ФИЦ, состоящие целиком из структурных подразделений, в большинстве случаев были созданы на основе институтов одного профиля (работающих в одной или сходных областях науки).

Возможные выгоды и риски от внедрения
централизованной системы управления
финансами и кадрами в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Перед тем, как перейти к рассмотрению рисков, к которым приведет централизация управления финансами и кадрами в нашем ФИЦ я попробую обосновать, почему при принятии решения необходимо исходить из интересов базовой функции нашей организации и интересов работников, от которых в основном зависит успешное ее выполнение.

Чем мы управляем ?

*В каждой организации есть базовый процесс,
вокруг и ради которого
построены вспомогательные процессы и система управления*

Примеры

	Организация	Базовый процесс	Ключевые кадры
	Молочная ферма	Получение молока	Доярки, скотники, ветеринар
 РОСНЕФТЬ	Нефтяная компания	Добыча нефти	Рабочие, инженеры
	НИИ, ФИЦ	Получение новых знаний	Исследователи, инженеры

В каждой организации можно выделить базовый процесс, ради которого она создана и функционирует. Базовая функция нашей организации — получение новых знаний. Ключевые кадры нашей организации — это исследователи и инженерно-технические работники.

Таким образом, любая реорганизация должна преследовать цели, связанные с повышением качества исследований и (или) повышением производительности получения новых знаний исследователями и инженерами или, как минимум, не должна нести рисков для нашей базовой деятельности.

	Выгоды	Риски
Для руководства ФИЦ	Упрощение работы бухгалтерии и ОК ФИЦ (?)	Микроменеджмент (все решения от покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии развития замкнуты на одно лицо)
	Похвала из Министерства (?)	Консолидация ответственности (если нет делегирования полномочий, не может быть делегирования ответственности)
Исследователей и инженеров	НЕТ	Бюрократизация, снижение скорости принятия любых решений
		Риск стать жертвой ошибочного решения Увеличение дистанции до руководства

Я утверждаю, что предлагаемое изменение системы управления нашим ФИЦем:

- не несет существенных преимуществ руководству и службам ФИЦ,
- не несет никаких выгод для ключевых работников ФИЦ,
- создает серьезные риски как для ключевых работников ФИЦ, так и для руководства ФИЦ.

**Успешный пример крупной научной организацией
с консолидированным управлением**



**Институт ядерной физики
имени Г. И. Будкера СО РАН**

<http://www.inp.nsk.su>

Означают ли высказанные мной сомнения в целесообразности внедрения в нашем ФИЦе централизованного управления кадрами и финансами, что такая схема управления крупной научной организацией не является работоспособной в принципе?

Нет, не означают.

Но для успешного управления крупной научной организацией в таком режиме есть несколько условий. Рассмотрим пример такой организации – Институт ядерной физики имени Будкера Сибирского отделения РАН.

Сотрудники

Общая численность сотрудников ИЯФ – примерно 2700 человек, из них:

□ Научные лаборатории – 1200 человек

из них:

Научных сотрудников - 420

Аспирантов - 60

Инженеров - 240

Конструкторов - 100

Лаборантов - 380

□ Экспериментальное производство – 1000 человек

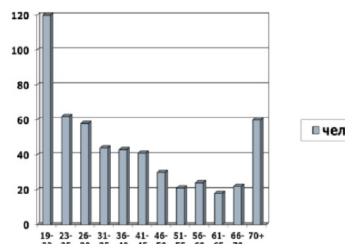
из них:

Инженеров и техников – 200

Рабочих - 800

□ Управление - 150

□ Другие - 350



Академиков РАН - 5
 Член-корреспондентов РАН - 5
 Докторов наук - 64
 Кандидатов наук - 170

Слайд из презентации академика РАН, зам. директора ИЯФ А. Е. Бондаря "Проблемы управления наукой в контексте личного опыта" 15.11.2019г.

Это действительно крупный институт. Более 1200 человек работает только в научных лабораториях. Еще около 1000 человек работает на производстве и 450 человек работают в управлении и во вспомогательных службах.

Институт ядерной физики СО РАН – всемирно признанный центр исследований физики частиц и разработчик и производитель передовой исследовательской инфраструктуры, в том числе участвовал в создании большого адронного коллайдера.

Первое условие успешной работы крупного научного коллектива – это тематическое единство организации.

Какие принципы были заложены в работу и управление этим институтом с момента его организации?

Принципы организации науки (по А.М.Будкеру)

- ★ Нет советской науки, есть мировая наука
- ★ Науку делают выдающиеся личности (лидеры)
- ★ Для ученого самое важное – СВОБОДА творчества
- ★ Администрация для ученого, а не наоборот
- ★ Главные враги науки - бюрократия и формализм
- ★ Без уникальной научной инфраструктуры нет открытий
- ★ Научный институт должен иметь свое производство
- ★ Прикладные разработки – продолжение фундаментальных
- ★ Талантливые люди есть везде, их надо только найти
- ★ Образование неразрывно с исследовательской работой



Слайд из презентации академика РАН, зам. директора ИЯФ А. Е. Бондаря "Проблемы управления наукой в контексте личного опыта" 15.11.2019г.

Вот принципы организации науки по словам основателя и первого директора ИЯФа – Андрея Михайловича (Герша Ицковича) Будкера. Некоторые из них подчеркнуты мною (как актуальные для обсуждаемой нами темы).



1963

Все ключевые решения по управлению Институтом ядерной физики СО РАН со дня основания Института принимаются на заседаниях Ученого совета

Слайд из презентации академика РАН, зам. директора
ИЯФ А. Е. Бондаря "Проблемы управления наукой
в контексте личного опыта" 15.11.2019г.

Эта фотография иллюстрирует важнейший принцип управления научной организацией – коллегиальное принятие решений. Да, наши коллеги физики из ИЯФ убеждены и на практике доказывают, что все ключевые решения по управлению Институтом должны приниматься коллегиально, на заседаниях Ученого совета. За Круглым столом. В прямом и переносном смысле. Эта традиция не прерывается, несмотря на радикальные смены политического строя, многочисленных реформ, личностных особенностей первых лиц страны и/или организаций, управляющих наукой в стране.

Убежден – принципы А. М. Будкера, серьезное отношение к коллегиальным органам – это то, к чему следует стремиться нам, чтобы успешно развивать и трансформировать наш Федеральный исследовательский центр.

Если Вы согласны с изложенной позицией о нецелесообразности централизации бухгалтерской, финансовой, кадровой служб институтов – обособленных подразделений ФИЦ Коми НЦ УрО РАН, то прошу Вас подписать открытое письмо врио директора ФИЦ Коми НЦ УрО РАН А. В. Самарину. Текст письма и инструкции по его подписанию опубликованы здесь: https://ib.komisc.ru/add/open_letter.html