

Учебное пособие  
для вузов

**А.И. Кравченко**  
**И.О. Тюрина**

# **СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ КУРС**

Допущено Министерством образования  
Российской Федерации  
в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки  
и специальности «Социология»

Академический Проект  
Москва  
2005

УДК 316.65.0  
ББК 60.565.290  
К78

**Кравченко А.И., Тюрина И.О.**

К78 Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2005. — 1136 с. — («*Gaudeamus*»).

ISBN 5-8291-0538-1

Предлагаемое вниманию читателей учебное пособие посвящено проблемам социологии управления — науки, усилиями которой разработанные социологами концепции, подходы и методические приемы находят применение в сфере управленческих отношений, возникающих в любом обществе и в любую историческую эпоху.

Цель учебного пособия — познакомить читателей с зарубежной и отечественной историей становления и развития социологии управления, ее предметом и методом, базовыми понятиями, используемыми в данной области, а также с современными подходами к управлению различными организационными структурами и процессами.

Книга состоит из двух разделов — теоретического и практического. В теоретическом разделе освещаются теоретико-методологические проблемы, связанные с разграничением двух отраслевых дисциплин. В практическом разделе освещаются современные практики менеджмента в бизнес-организациях: от стратегического, инновационного, корпоративного и кадрового менеджмента до конкретных технологий работы с персоналом, включая тренинги, центры оценки и деловые игры.

Издание предназначено для студентов социологических и экономических специальностей, а также для всех интересующихся проблемами социологии управления.

УДК 316.65.0  
ББК 60.565.290

ISBN 5-8291-0538-1

© Кравченко А.И., Тюрина И.О., 2003  
© Академический Проект, оригинал-макет, оформление, 2005

## 1 Предисловие

---

СОЦИОЛОГИЯ управления — наука, благодаря которой концептуальный аппарат и методические приёмы, разработанные в социологии, находят свое применение в сфере управленческих отношений, возникающих в любом обществе и в любую историческую эпоху. Управленческие отношения столь же универсальны, сколь универсальны отношения социальные,

На всем протяжении развития человеческого общества управленческое и социальное шли рука об руку, являясь необходимыми элементами, характеризующими любое сообщество двуногих мыслящих особей. Вот почему социология управления, изучающая социальные отношения в сфере управления, или социальный аспект управления, стала органичной частью научного небосклона. Ее появления ждали. И сегодня трудно даже представить себе, насколько неполным было бы без нее относящееся к сфере управления научное знание.

Предлагаемая вниманию читателей книга названа «Социологией управления» не случайно. По глубокому убеждению ее авторов термины «управление» и «менеджмент» нельзя рассматривать в качестве эквивалентных или тождественных, хотя их часто и представляют таковыми, ссылаясь на банальный перевод на русский язык английского слова *management*. Дело в том, что менеджмент впитал в себя традиции и культурные ценности западного рыночного общества. Когда американец или англичанин произносят это слово, они знают, о чем идет речь. Когда его произносим мы, то также убеждены в этом. Однако на практике дела обстоят совсем иначе. В одно и то же слово представители разных культур вкладывают совершенно раз-

ный смысл. Мы лишь механически перенесли само слово, не прихватив с собой всего многообразия той культурной реальности, которую оно отражает, — свойственный рыночному обществу цивилизованный способ отношений между работодателем и работником, руководителем и подчиненным, тип отношения к труду и трудовой мотивации.

Своих начальников мы именуем модным нынче словом «менеджер», часто приклеивая его наподобие ярлыка на совершенно неподобающие места, а образовательные центры гордо называем школами менеджмента. Впрочем, это лишь некоторые из шагов, которые, по нашему мнению, способны приблизить нас к цивилизованным рыночным обществам. Разумеется, это не порок: через стадию ученичества прошли все страны, встававшие на путь радикальных экономических, социальных, политических изменений. На наш взгляд, путь к рыночному обществу, совершаемый посредством подражания «идеалу», лучше, чем никакой. Вопрос лишь в том, как долго мы задержимся в учениках и сумеем ли усвоить урок правильно. Любая помощь на этом пути, пусть даже и состоящая в разяснении элементарных, казалось бы, понятий, может оказаться неоценимой.

Управление — универсально-историческая категория, отражающая управленческие отношения, существующие в любом — как рыночном, так и нерыночном — обществе. Рыночное общество западного типа появилось всего 200 — 250 лет назад, тогда как человеческое общество, и мы уже говорили об этом, существует как минимум 40 тыс. лет. Очевидно, что нерыночное управление гораздо старше рыночной его разновидности, или менеджмента. И географически менеджмент стал доминировать лишь в последние десятилетия XX в., а до этого времени небольшой островок продвинутых западных стран окружало безбрежное и весьма разношерстное море обществ, управленческие отношения в которых далеко не всегда носили рыночный характер.

Антагонистом менеджменту выступает Административная система. Пишем ее с заглавной буквы единственный раз и вовсе не ради особого уважения к ней, а потому, что убеждены: она заслуживает того, чтобы стать предметом отдельного научного изучения, ибо является классическим вариантом, своего рода «идеалом» нерыночного типа управления. Репрезентирующей ее страной выступал в свое время Советский Союз. Сегодня, несмотря на господство рыночных от-

## Предисловие

ношений, в нашем обществе все еще сохраняются рудименты нерыночного типа управления.

Между двумя полюсами шкалы — менеджментом и административной системой — расположены промежуточные типы управления, в разных пропорциях соединяющие в себе элементы и признаки как менеджмента, так и административной системы. Таковым является, например, феодальное управление. Его нельзя считать ни рыночным (поскольку при нем сохранялось внеэкономическое принуждение), ни административным, ибо ни о каком плановом хозяйстве, централизованном управлении и других свойственных административной системе вещах в те времена не шло и речи.

Таким образом, управление — самая общая категория нашей науки, а менеджмент и административная система представляют экономико-культурные варианты ее в рыночном и нерыночном обществах соответственно. В книге речь пойдет преимущественно об универсальных законах управления, тех, что действуют и в рыночном, и в противоположном ему по укладу мире. Скажем, принцип Питера срабатывает в управлении любого типа. То же самое можно сказать и о принципах единоначалия, диапазона контроля и многих других.

Книга состоит из двух крупных разделов — *теоретического* и *практического*, каждый из которых решает собственные задачи. В теоретическом разделе освещаются теоретико-методологические проблемы, связанные с разграничением двух отраслевых дисциплин — социологии управления и социологии менеджмента, излагается история их становления, круг изучаемых ими вопросов, а также рассматриваются основные понятия и категории их предметного поля, такие, в частности, как: экзистенциальные условия существования менеджера, управленческие революции, универсально-исторические законы, социальная иерархия, экономические ресурсы и социальные блага, власть и ответственность, система социальных фильтров, механизм вознаграждения, социальная природа власти, социальный контроль, социальные нормы и санкции, агенты формального и неформального контроля, бюрократ, бюрократизация и бюрократизм, номенклатура, мафия и закрытая группа, социальное и организационное пространство, социальная организация, формальная и неформальная организация, структура управления, организационная структура и ее жизненный цикл, иерархические законы поведения, механизм достижительной мотивации, ро-

левые модели поведения в организации и организационное поведение, жизненные карьеры, служебная карьера, конфликтная вертикаль, каналы вертикальной мобильности, формальная и реальная квалификация, социальные лифты организации, власть, авторитет и лидерство, локус контроля и подбор лидеров, институциональный и групповой контексты лидерства, гендерный аспект управления, корпоративная культура и др.

В практическом разделе освещаются современные практики менеджмента в бизнес-организациях. Здесь речь идет о кадровом менеджменте, конкретных технологиях работы с персоналом, рекрутинге, подборе и аттестации кадров, об управленческом консалтинге (его сущности, истории, теории и практике, а также современном состоянии в России и за рубежом), Public Relations как практике коммуникативного менеджмента, стратегическом, инновационном и корпоративном менеджменте, концепции «тотального контроля качества» и антикризисном управлении.

Отдельная глава раздела посвящается истории и функциям тренинга (в том числе его бизнес разновидности), видам тренинговых техник, методикам, технологиям проведения тренингов, а также оценке их эффективности. Продолжением этой темы служит разговор о центрах оценки персонала — комплексных методах выявления необходимых для определенной работы (должности) качеств. В этом же разделе читатель найдет полезную информацию о деловых играх, узнает об истории их развития, классификациях, принципах построения и проведения, а также практиках использования в сфере управления. В завершающей части прикладного раздела студенты, аспиранты, преподаватели и практикующие социологи познакомятся с социометрическими процедурами, методологией тестирования и типами тестов, применяемых социологами.

Авторы выражают благодарность за участие в технической и научно-методической подготовке некоторых материалов студентам Государственного университета гуманитарных наук и Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова: И.А. Саране, С.В. Извольскому, Н.М. Подлосинской, Б.Л. Рубанову, А.В. Ивановой, А. Негребецкому, С. Кошель, Н.С. Кашиной, К.А. Семину,

И.О. Тюрина выражает особую благодарность Фонду содействия отечественной науке за помощь и поддержку в написании настоящей работы.

# **I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

# Глава 1

## ИСТОРИЯ СОЦИОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ЗАПАДЕ

Возникновение мировой науки управления принято связывать с именем Ф. Тейлора, а появление индустриальной социологии и психологии, названия которых заменяют в США отсутствующий (или, скажем, малораспространенный) там термин «социология менеджмента», относят к 1930-м годам и знаменитым Хоторнским экспериментам, положившим **начало** движению за человеческие отношения и обратившим пристальное внимание на роль человеческого фактора в управлении. Если смотреть на историю вопроса в целом, то нетрудно заметить, что в развитии зарубежного менеджмента в XX веке господствовали две крупнейшие и во многом противоположные по своим теоретическим взглядам научные **школы** — классическая школа менеджмента (первая половина XX века) и школа «человеческих отношений» (вторая половина столетия). О них главным образом и пойдет речь в этой главе.

### Теория рационализации Ф. Тейлора

Американского инженера и ученого *Фредерика Тейлора* (1856—1915) считают родоначальником науки управления. Именно ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое.

Однако наряду с техническими изобретениями Ф. Тейлору принадлежит честь **открытия** ряда социальных явлений и усовершенствований социальной

организации, которые обогатили мировую науку. В частности, он открыл феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться по производительности труда до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих. Он полагал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация срежет расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Типичный американский рабочий конца XIX — начала XX вв. трудился на одну или две трети от своих возможностей. Он сознательно работал плохо. Сознательное ограничение нормы выработки Тейлор назвал «работой с прохладцей» (саботажем), а сегодня его называют *рестрикционизмом*.

Помимо угрозы, идущей «сверху», «снизу» на рабочего оказывает давление малая группа, не заинтересованная в высокой эффективности. В малой группе зреет заговор, возникают неформальные нормы труда, нарушение которых грозит применением беспощадных санкций. Изучая человеческое поведение, Тейлор проводил специальные интервью и анкетирование. Он считал, что не техника и экономика, а управление людьми — ключевая проблема современной Америки. Только решив ее, можно создать современную организацию труда.

Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления: *внедрение экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников*. Их внедрение позволяет резко (в 2-3 раза) повысить производительность труда. Руководство он понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Тейлор разработал две концепции — «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя».

Согласно *концепции «достигающего рабочего»*, человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило бы при этом здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручить более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой

группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась *идея профотбора*. Ее дополнила *концепция профессионального обучения*, которое состояло из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы. В обучении людей требуется постепенность. Мастер должен быть настолько квалифицированным, чтобы сам мог встать к станку и продемонстрировать наилучшие приемы труда. Если многочисленные уроки не помогали, то начинала действовать *штрафная система санкций*. Она тоже применялась постепенно — от самых легких наказаний (выговор) до самых сильных (штраф, а затем — увольнение). Такова дисциплинарная, или штрафная, система, которая дополнила *дифференциальную систему оплаты труда* Тейлора, основанную на принципе индивидуального вклада: больше выработал — больше заработал.

Согласно *концепции «достигающего руководителя»*, одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла *«функциональная администрация»*, состоявшая из восьми узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем требовать от подчиненных хорошей работы, администрация сама должна начать трудиться лучше.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

Где родина научного менеджмента?

Если мы наберем в Яндексе имя Ф. Тейлора, мы получим массу ссылок на американского инженера, считающегося основателем научного менеджмента, если же мы попытаемся сделать тоже с именем Кароля Адамец-

ки, то получим всего 5 — 6 ссылок, из которых несколько касаются наших ресурсов в Интернете. Это, конечно, несправедливо.

В статье «Гармонизация как одна из главных основ научной организации» Адамецки пишет:

«В марте 1903 года Ф. Тейлор объявил первый раз свои принципы и методы, подтверждая принципиальную мысль, что проблему организации труда можно и должно решать на основе точных научных принципов, а не, как прежде, исключительно на интуиции. Удивительным совпадением обстоятельств явилось то, что в феврале этого же года я прочитал доклад в Техническом товариществе в Екатеринославе (южнороссийском центре горно-металлургической промышленности), в котором высказал те же самые мысли и представил в главных чертах методы организации совместной работы. Этот реферат был отчетом о моих первых работах и исследованиях в этом направлении, начатых еще в 1895 года»<sup>1</sup>.

Из этого следует, что первое представление научного управления было сделано в России польским инженером К. Адамецки на месяц раньше, чем это сделал в США Ф. Тейлор, считающийся основателем научного менеджмента. А если еще учесть, что в 1891 г. Адамецки закончил Технологический институт в Петербурге, после чего долго работал на металлургических предприятиях Юга России, то этого поляка с полным основанием можно отнести к русским полякам.

К. Адамецки далеко опередил Ф. Тейлора в обобщении своих наблюдений применения научного метода в производстве. Впоследствии, анализируя работы Ф. Тейлора, он пришел к выводу, что предложения американского инженера по рационализации производства опираются не просто на организационно-экономические законы, среди которых первейший — закон разделения труда, но что сами эти законы имеют всеобщий характер и проявляют свое действие даже в природе. Вот что пишет Адамецки по поводу второго закона экономии (организации):

«Но есть еще один закон природы, а именно закон, который можно было бы назвать законом концентрации или интеграции. Природа управляется также этим законом, неустанно стремясь к экономии.

Клетки при выполнении своих жизненных функций делятся и специализируются, благодаря чему общие издержки и потери энергии и средств уменьшаются.

Однако мы видим также, что одновременно осуществляется и другой процесс, а именно: клетки, выполняющие одинаковые функции, создают кооперацию всех органов, служащих одной специальной цели, благодаря этому снова получается экономия энергии.

Эти два закона природы: разделения труда и концентрации — взаимно друг друга дополняют. Они между собой близко связаны, так что, взглядываясь в проявления живой природы, мы видим, что разделение на различные функции выступает как бы для того, чтобы полностью проявиться в интеграции одинаковых функций и что результатом этих двух процессов является в конечном счете экономия энергии и средств».

**ПРИМЕЧАНИЕ.** В современной экономической литературе закон концентрации принято называть эффектом от масштабов деятельности.

Отсюда следует, что Адамецки, первым уловив общее в эволюции природных явлений и развитии организации производства, заложил важный фундамент в построении общей теории управления, которая до сих пор еще не построена, но необходимость в которой все острее ощущается в современном общественном производстве.

## Административная теория Д. Шайоля

Французский инженер и предприниматель *Анри Файоль* (1841 — 1925) был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. В своих работах он одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании. Файоль создал так называемую *административную теорию управления*. Он утверждал: управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление включает следующие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную. Несмотря на важность пяти первых функций, Файоль придерживался основополагающейся на его собственном опыте точки зрения, согласно которой администрирование, относимое ИМ к области управления персоналом, имеет реша-

ющее значение для успеха или неудачи работы организации. Он был уверен в том, что для воспитания эффективных менеджеров недостаточно одних лишь технических знаний и что, хотя наличие таких знаний является основным требованием к менеджерам низших уровней, по мере того как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, все большее значение приобретают административные способности.

Теория Файоля состоит из двух частей — *функций управления* и *принципов управления*. Функции отвечают на вопрос, *что* делает руководитель, а принципы — *как* он это делает. Функций всего пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу, названному так потому, что все функции были расписаны по уровням управления — каждому свои и в разном объеме? Существовавшую до него линейную Структуру управления предприятием Файоль дополнил функциональными службами. Тем самым он стал родоначальником самой распространенной системы — *линейно-штабной структуры*.

Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство-руководства, подчинение индивидуальных интересов общей цели, вознаграждение, централизация, иерархия (скалярный принцип), порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. Если функции — обязательные элементы, выпадение хотя бы одного из которых способно было разрушить всю технологию управления, то принципы — это постоянно пополняющийся перечень положений, обобщающих живую практику руководителя. Они конкретны и зависят от ситуации. Функции составляют «науку администрирования», а принципы — «искусство администрирования».

Не все принципы одинаково важны. К главным Файоль причислял *единство командования* и *единство руководства*. Согласно первому принципу, работники не должны получать потенциально противоречащие друг другу распоряжения из двух разных источников. Раскрывая содержание второго, Файоль часто прибегал к биологическим аналогиям, рассматривая организацию в качестве организма, который не может иметь две головы. Многие принципы, предложенные французским ученым, звучали афористично. Например, принцип порядка гласил: «место для каждого и каждо-

му свое место». Иными словами, речь шла о том, что каждый работник и каждая вещь должны занимать в организации свое место. К двум главным принципам Файоль присоединял принцип власти и принцип разделения труда, задававшие характер структуры управления. *Разделение труда* предполагало дифференциацию и специализацию трудовой (исполнительской и управленческой) деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений, Применительно к руководству принцип разделения труда требовал специализации руководителя на узком круге задач. Без этого, считал Файоль, нет четкой координации, порядка и распределения обязанностей, вне которых организацию разъедает дублирование функций. Вместе с тем, он верил в эффективность разделения труда лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, производительность падает. Сфера деятельности любого должностного лица определялась Файолем в терминах диапазона контроля (предела непосредственного эффективного внешнего контроля со стороны руководителя за поведением и деятельностью подчиненных), числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей. Власть Файоль рассматривал, как право командовать и возможность заставлять других подчиняться. Чем выше уровень власти, тем шире объем знаний (компетенция) и больше ответственности. И наоборот. Файоль различал два типа власти: *институционализированную* (формальную) и *персональную* (неформальную). Первая проистекает от должности, вторая — от индивидуальных качеств. Сегодня подобный принцип принят на вооружение в социологии организаций.

## 1 «Классическая» теория организаций

усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и знаменитого немецкого социолога, историка и экономиста *Макса Вебера* (1864—1920)<sup>2</sup> был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций. Окон-

чательное завершение она получила в работах Л. Гьюлика, Дж. Муни, Л. Урвика, А. Рейли, М. Фоллетт, Ч. Бернарда, Г. Саймона и некоторых других. Их деятельность приходится на середину XX в. и вносит заметный вклад в современное понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя.

Представители классической теории стремились сформулировать универсальные рациональные принципы формирования и функционирования эффективной административной организации. Общей чертой различных разработок выступало описание деловых отношений в эффективной организации как рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных, а также понимание самой организации как инструмента, рационально конструируемого для достижения определенной цели. Иными словами, представители этой теории стремились конструировать организацию так же тщательно, как конструирует сложную машину инженер, — исходя из логически последовательных и непротиворечивых законов. Большинство ученых, принадлежащих к этому направлению, отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии. Верховным законом являлся *принцип координации*, обязывающий согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Координацию осуществляет лидер. Для кратковременных и простейших работ, например переноски бревна, сходится неформальный лидер. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через нее он приобретает институциональный авторитет.

Лидер в организации не может обойтись без *делегирования* — одного из важнейших принципов современного управления. Делегирование предполагает передачу вышестоящим руководителем части своих прав помощникам или подчиненным. Отсутствие делегирования оборачивается чрезмерной загрузкой руководителя мелочными вопросами, а излишнее делегирование чревато отказом от власти. Эффективный менеджер должен решать главные вопросы, доверяя другим решение второстепенных.

*Скалярный* (от лат. *scalaris* — ступенчатый) *принцип* провозглашал необходимость иерархического,

многоуровневого строения организационной структуры, основывающегося на делегировании и распределении властных полномочий и авторитета. *Функциональный* же принцип предполагал, что должностные обязанности на каждой ступеньке управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно, а к управлению следует привлекать исключительно высококвалифицированных специалистов, имеющих узкую специализацию.

Иначе звучал файолевский принцип порядка. Теперь он предполагал соответствие людей структуре. Сегодня менеджеры думают иначе: структуру организации надо создавать под людей. Иными словами, если нашелся хороший специалист, то под него необходимо создать отдел, лабораторию, сектор. В одной компании такая политика оправдывает себя, а к десяткам других — нет. Во времена господства классической теории организации рассуждали по-другому: строить организацию под людей — значит, консервировать их недостатки. Формальная логика требует, чтобы вначале создавалась продуманная структура, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивались подходящие люди. Многие современные организации, добившиеся успеха, именно так и поступают.

*Принцип единоначалия* в «классической» теории подразумевал, что, во-первых, только одно лицо в организации несет всю полноту ответственности за результаты деятельности и социальных процессов, происходящих в ней; во-вторых, каждый подчиненный получает указания лишь от одного начальника, которому непосредственно подчинен. Он, как и принцип департаментализации, определял, какой будет структура организации, и требовал строить ее «снизу вверх», тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении «сверху вниз» обязательно появляются лишние управленческие звенья. Наконец, принцип диапазона контроля предполагал, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3—6 подчиненных. При арифметическом росте числа подчиненных количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастает в геометрической прогрессии (Л. Урвик). Сегодня мы имеем дело с более точными цифрами: при физической работе число подчиненных не должно превышать 30, а при умственной — 8 человек (Р. Дэвис).

Согласно положениям классической теории организации и управления, успешные менеджеры должны придерживаться и *принципа соответствия*, который гласит: на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать, быть равными. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведет к нерезультативности действий.

Ответственность лиц, наделенных значительной властью, абсолютна лишь в известных границах, обозначенных статусом и полномочиями данной должности.

В рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей.

Подводя итог, можно сказать, что в рамках классической теории управления впервые были поставлены вопросы о роли и природе социальной организации в управленческих системах, сформулированы принципы формальной организации в административных системах. Человек здесь рассматривался как специфический и ценный для управления социальный ресурс, хотя ему и отводилась роль социального механизма в сложной организационной машине. Созданная представителями этой теории модель рациональной административной организации основывалась на принципах формализации отношений и, как правило, на иерархических механизмах власти. Иначе говоря, сторонники «классической» теории полагали, что эффективность управления определяется его формальной структурой, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины<sup>1</sup>, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре.

Во второй половине 1920-х — начале 1930-х гг. резко усилилась критика «классических концепций», обвиняемых в ограниченности, механистическом характере, ложной оценке социологических и психологических аспектов поведения человека в организации. Так, Уильям Ф. Уайт в своей книге «Деньги и мотивация» утверждает, что в основе «классической» концепции лежат три ложных допущения: 1) «человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды»; 2) «каждый индивидуум реагирует на экономические стимулы как изо-

лированный индивидуум»; 3) «к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизированным образом». Постепенно классическим теориям управления начинает противопоставляться новое направление менеджмента, получившее название «гуманистического вызова».

## Концепция управления М. Фоллетт

Одним из критиков старого и одновременно провозвестником нового направления в социологии управления считается американский социальный философ, политолог и психолог бихевиористской ориентации *Мэри Паркер Фоллетт* (1868 — 1933). Ранние работы Фоллетт были посвящены анализу политических вопросов, социальной иерархии, социальным конфликтам и изменениям в малых системах. Позже ее интересы сместились в сторону изучения групповой динамики, психологических аспектов управления промышленными системами, человеческих отношений внутри индустриальных групп, соотношения рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. Сегодня она известна в основном как исследователь проблем организации и управления. Если Ф. Тейлор разработал логическое обоснование менеджмента, то М. Фоллетт попыталась создать его философию<sup>3</sup>.

В изучение предприятий бизнеса и менеджмента Фоллетт привнесла концепции, разработанные ею на основе знаний политологии и личного практического опыта, приобретенного во время работы в сфере общественной деятельности. Теория управления, считала она, должна базироваться на достижениях научной психологии, а не на интуитивных, рутинных представлениях о природе человека и мотивах его поведения. В то время как для Ф. Тейлора основным объектом анализа являлся изолированный индивид, Фоллетт начала анализ с «индивида группового» — организации или целостного социального сообщества.

Особое внимание она уделяла проблеме разграничения «власти» и «авторитета». Власть, считала Фоллетт, есть имманентно присущая управлению функция. Авторитет в отличие от власти отчуждаем, им можно наделять определенных лиц, учитывая при этом, что авторитет любого руководителя проистекает из функции, которую он осуществляет, а также из изменяющихся

условий, в которых действует данное лицо. Фоллетт доказывала, что по мере укрупнения организации на смену прежним концепциям «окончательного» или «центрального» авторитета приходят теории «функционального» или «плюралистического» авторитета.

В своих работах она предлагала пересмотреть концепцию ответственности, в той интерпретации, которую дала ей «классическая» школа. Подчеркивая, что ответственность обусловлена самой функцией, выполняемой данным сотрудником в организации, Фоллетт считала, что каждый работник должен задавать себе вопрос: «За что я отвечаю?», а не «Перед кем я отвечаю?» Она вводит понятие «кумулятивной ответственности», показывая, что та является неизбежным следствием диффузии функций в системе организации. Кумулятивная ответственность обеспечивает взаимное согласование работы различных людей и подразделений. Отдельные функции не существуют изолированно друг от друга. Следовательно, каждый администратор, выполняя свою функцию, должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими администраторами, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящим по иерархии инстанциям.

Фоллетт одной из первых выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, решая, как им следует выполнять приказы. Прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и совместной ответственности. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу подлинной общности интересов, на основе которой можно было бы обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности.

Она выступала против решения проблем организационной деятельности и осуществления руководства подчиненными с позиции силы. Признавая, что полностью избавиться от элемента принуждения невозможно, Фоллетт тем не менее настаивала на необходимости выработки некоей «совместной», «непринуждающей власти», которая опиралась бы на взаимодействие всех членов организации. Либеральные элементы ее теории согласуются с признанием основной посылки «классической» концепции организации и управления: беспрекословное выполнение приказов. Речь идет лишь о психологической интерпретации этого положения. Фоллетт

обращала внимание на важность учета таких факторов, как время, место и обстоятельства, в которых отдаются приказы. Она полагала, что отдаленность исполнителя от инстанции, от которой исходит приказ, снижает эффективность последнего, поскольку действенность положительной реакции на приказы обратно пропорциональна расстоянию, которое они проходят. Особое внимание Фоллетт уделяла учету психологической реакции лиц, получающих приказы, подчеркивая, что, как свидетельствуют наблюдения, невозможно заставить людей выполнять работу удовлетворительно, если ограничиваться только требованиями и приказами. Ответной реакцией на превалирование приказной формы управления становится своеобразное сопротивление. Фоллетт указывала, что эту проблему нельзя решить посредством искусства убеждения, так как и убеждение может рассматриваться подчиненными как проявление давления и завуалированная форма приказа.

Чтобы избежать обеих крайностей: излишнего увлечения приказами, с одной стороны, и практического отсутствия их — с другой, Фоллетт предлагала обезличить отдачу распоряжений. Работа, по ее мнению, должна быть организована таким образом, чтобы вместо отдачи приказов и начальник, и подчиненный следовали тому, «чего требует ситуация». Тогда место личного контроля займет контроль фактов, на базе объективного анализа альтернативных путей деятельности будет определяться, что должно быть сделано, приказы станут проистекать из действий, а не наоборот.

Значительное место в работах Фоллетт занимала проблема организационных конфликтов. В частности, она одной из первых выдвинула идею «конструктивного конфликта» и определила три типа разрешения конфликтов: «доминирование» — победу одной стороны над другой, «компромисс» — соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок, «интеграцию» — наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна сторона ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают.

### 1 Теория «человеческих отношений» 3. Мэйо

В 30-е годы XX в. в социологии организаций постепенно набирает силу, а затем становится господствующим новое направление — доктрина «человеческих от-

ношений», сформировавшаяся в полемике с постулатами классической школы. Основной вклад в ее развитие внесли Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Ф. Херцберг, Ф. Ротлисбергер, К. Арджирис, в работах которых провозглашались принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их разносторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда.

Родоначальником нового направления считается известный американский социолог и психолог, австралиец по происхождению, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, а также один из основоположников индустриальной социологии *Элтон Мэйо* (1880—1949). Критикуя классическую теорию организации и управления за упрощенный взгляд на природу человеческого поведения в организации, стремление минимизировать роль «человеческого фактора», ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, Мэйо подверг сомнению эффективность бюрократической формы управления и выдвинул задачу внедрения методов обращения с работником как «социально-психологическим» существом. Сравнивая организацию с общиной, социальной системой, в рамках которой взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы, он рассматривал в качестве важнейшей функции ее функцию удовлетворения социальных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов.

Научные изыскания Мэйо были связаны прежде всего с проведением в 1927 — 1932 гг. крупномасштабного и долгосрочного социального эксперимента на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» (близ Чикаго).

**В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом и т. п.).**

Действуют они на нее двояко — то повышают производительность, то понижают ее. В опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту выработки, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности, оказались непреодолимым препятствием. Ученые были уверены, что и позитивный, и негативный результаты неопровержимо подтверждают их теорию. В чем же состоял ее смысл?

Сторонники доктрины «человеческих отношений» доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Позже это открытие успешно использовалось в Японии при создании «кружков качества», предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест.

Социальная практика новой доктрины основывалась на провозглашенном Мэйо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического — социально-психологическим. Были предложены и новые средства повышения производительности труда — «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и т. п., — обращенные к определенным социальным группам и учитывающие все присущие им психологические и социальные особенности. Задача менеджмента, по мнению Мэйо, состояла в том, чтобы ограничить снизу огромные формальные структуры — бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, как-то обуздать их неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

В целом, суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека — если он интересен и содержателен — может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- средний человек стремится к ответственности, и эти качества должны быть использованы на производстве;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;
- производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда.

Несмотря на различия во взглядах, сторонники данного подхода были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, форм труда и методов мотивации работников. Наиболее активный поиск в этом направлении вели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт.

### 1 Иерархическая теория потребностей Д. Маслоу

Первым, кто осознал законы построения человеческих потребностей, был американский психолог, один из основателей гуманистической психологии *Абрахам Маслоу* (1908—1970). Впервые он опубликовал свою концепцию в 1943 г. Очень скоро она стала классической и вошла во все учебники. Но почему его теория называется иерархической? Ведь мы привыкли считать, что иерархия бывает только должностной. А здесь речь идет о невидимом мире побуждений и желаний. Порядок потребностей называется иерархическим потому, что они располагаются по восходящей линии — от низших (материальных) до высших (духовных). Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

- *физиологические* (витальные) потребности — потребности в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе;
- *экзистенциальные* потребности, или потребности в безопасности существования. Они бывают двух видов — физические и экономические. Физическая безопасность— это, например, потребность в сохранении здоровья, в отсутствии насилия над личностью и жизнью человека. В обобщенном виде можно сказать, что речь идет об уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребности в определенном порядке, а также о стремлении избежать несправедливого обращения. Экономические потребности обретаются в сфере труда: гарантия занятости, страхование от несчастных случаев, желание иметь постоянные средства существования (зарботок);
- *социальные* потребности проистекают из нашей коллективной природы. Мы жаждем дружбы и привязанности, принадлежности к группе, общения, участия в формальной или неформальной организации, заботы о другом и внимания к себе;
- *престижные* потребности — потребности в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, достижениях, высоком статусе, независимости и признании. Их еще называют потребностями в оценке, или эгоистическими потребностями, ибо они ориентированы на самого себя;
- *духовные* потребности — потребности в самовыражении через творчество. Речь идет о потребности реализовать все, на что способен человек.

Таковы основные потребности, которые *филогенетически*, т. е. по мере взросления человека, и *онтогенетически*, т. е. по мере реализации их в качестве необходимых условий существования, следуют друг за другом. Физиологические и экзистенциальные потребности А. Маслоу называл *первичными* (врожденными), социальные, престижные и духовные — *вторичными* (социально приобретенными); процесс возвышения потребностей представляет собой процесс замены первичных потребностей вторичными.

Однако сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной

находкой А. Маслоу. Подобные попытки предпринимались и другими учеными. Достоинство концепции А. Маслоу в ее «двигательной пружине» — принципе иерархии: потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насушными) лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют также принципом доминанты. А. Маслоу предположил, что удовлетворение потребности служит мотивом или побуждением.

**Только неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его предпринимать действия, необходимые для ее удовлетворения.**

Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворенные люди. Реальный потенциал (сила воздействия) потребности есть функция от степени ее удовлетворения. Интенсивность потребности связана с занимаемым ею местом. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном уровне, после чего начинают доминировать потребности следующих уровней — в безопасности и т. д. Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей. Напротив, высшие потребности зависят от низших. Поэтому человек вряд ли пойдет в музей, если он сильно голоден. Кроме того, высшие потребности в отличие от низших никогда нельзя удовлетворить полностью, ведь человек постоянно совершенствуется. Высшие потребности не являются константой, они возникают и исчезают, формируются и деформируются. Все потребности выстраиваются в определенном порядке: на одном полюсе находятся неконтролируемые, неподвластные человеку потребности (дыхание, голод), на другом — контролируемые и управляемые (духовные).

**Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие — в неодинаковой степени.**

С социальной точки зрения человека гораздо меньше характеризуют предпочтения в пище (любит ли он мясо или рыбу), нежели способы удовлетворения потребности в общении, например в выборе друзей или круга знакомых. Высшие потребности выступают еще и средством дифференциации людей. Кроме того, они в большей степени, чем другие потребности, влияют на формирование личности человека. В свою очередь,

чем выше потребности, тем значительнее роль самого человека в их формировании. Получается взаимонаправленный процесс: потребности движут человеком, а он формирует их. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей. Вот почему современная молодежь, имеющая высокий уровень образования, часто разочаровывается в труде, если ей предоставляется рутинная, малоквалифицированная работа. Отсюда ясно, что более долгим окажется выбор профессии, который воспринимается молодым человеком как фундаментальный вопрос поиска своего места в жизни. Видимо, этим объясняется более позднее превращение в кадрового рабочего, частая смена мест работы в период до 30 лет.

Все потребности функционируют циклически, т. е. повторяются. Если речь идет о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек довольствуется малым: невысоким заработком, равным с другими статусом. Однако по мере служебного роста претензии возрастают, прежний статус равного больше не устраивает работника, он стремится выделиться, стать более влиятельным, иметь высокий заработок, престижные знакомства, или утоленный голод вновь заявит о себе через некоторое время, когда человек проголодается. И все пойдет по кругу.

В статье «Теория человеческой мотивации» А. Маслоу писал о том, что средний гражданин удовлетворяет примерно 85% своих физиологических потребностей (первый уровень), 70% — потребностей в безопасности (второй уровень), 50% — в любви и привязанности (третий уровень), 40% — в самооценке (четвертый уровень) и, наконец, 10% — в самореализации. Такова, по мнению Маслоу, идеально-типическая модель современного капиталистического общества, например США. Развивая идеи Маслоу, американские социологи П. Херси и К. Бланшард предложили модель, описывающую уровень удовлетворения потребностей граждан в различных обществах. Всего возможны три варианта (рис. 1,1 а — в).

Как интерпретировать приведенные структуры? Вспомним, что доминирование означает неудовлетворенность потребности. Рис. 1.1а описывает отсталое общество, в котором еще не удовлетворены элементарные потребности человека — в жилье, работе, питании, отдыхе. Рис. 1.1б иллюстрирует среднеразвитый тип общества, в котором базисные и духовные потребности людей удовлетворены на некоем приемлемом уровне.

## Глава 1. История социологии менеджмента на Западе



Рис. 1.1. Структура потребностей в обществе:  
а — с доминированием низшего уровня  
б — с доминированием среднего уровня  
в — с доминированием высшего уровня

не, в то время как социальные потребности — нет. Наконец, третья модель (рис. 1.1в) описывает развитое индустриальное общество, где удовлетворены все низшие и средние потребности. Стандарты и качество жизни, уровень образования людей постоянно растут. Человек может сменить место работы, не боясь потерять ее. Он стремится попасть туда, где раскроются его потенциальные способности. Речь идет об обществе высоких технологий и гарантий занятости. П. Херси и К. Бланшард не называют конкретных стран, которые однозначно можно было бы отнести к той или иной модели. Теоретические критерии здесь вряд ли пригодны, вопрос решается эмпирически. Для этого в каждой стране проводится опрос населения и выясняется, какие потребности людей, и в какой степени удовлетворены, а какие — нет.

С момента создания иерархической теории потребностей в ее адрес было высказано немало замечаний. С целью проверить концепцию Маслоу были проведены сотни конкретных исследований. Американский социолог У. Рейф сравнил собственные результаты с иерархией потребностей Маслоу и пришел к выводу

что его исследование ее не подтверждает. В числе наиболее важных респонденты выделили потребности в самовыражении и безопасности, а у Маслоу они относились лишь ко второму уровню. Многие перескакивали сразу на более высокий уровень духовных потребностей, даже не удовлетворив полностью потребности экономические. Некоторые из критических замечаний признавались самим Маслоу. Вместе с тем, хотя его теория и не получила достаточного эмпирического подтверждения относительно приоритета одних потребностей перед другими, она может быть полезна в качестве описательной модели личности. Наряду с работами таких авторов как Д. Макгрегор, Р. Лайкерт труды А. Маслоу послужили возникновению школы «поведенческих наук», главным постулатом которой является повышение эффективности отдельного работника и организации в **целом** на основе поведенческих наук. Кроме того, он пролил свет на отношения между потребностями и ценностями, описывая динамику изменения ценностей в зависимости от удовлетворенности (или неудовлетворенности) потребностей,

### Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга

Идеи А. Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации, разработанной в 1950 г. видным американским социальным психологом, исследователем проблем организационного поведения, трудовых отношений и управления **Фредериком Херцбергом** (1923 — 2000), ставшим провозвестником распространившихся в 1960—1970-х гг. управленческих методов «обогащения», расширения и ротации рабочих заданий, направленных на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание.

Предложенная Херцбергом теория мотивации, называемая также теорией факторов «актуализации атмосферы», рассматривает факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий, и основывается на иерархическом подходе к потребностям человека. Входе первона-

чального исследования Херцберг с сотрудниками проинтервьюировал группу, состоящую из 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной компании, задав им следующие вопросы: «Можете ли Вы подробно рассказать о том, когда Вы испытывали к Вашей работе исключительно позитивные чувства?» и «Можете ли Вы подробно описать, когда Вы испытывали к ней исключительно негативные чувства?» Проанализировав результаты интервью, Херцберг установил, что, когда люди говорили о неудовлетворенности своей работой, они винили окружение, а когда были удовлетворены ею, подразумевали престижность профессии, возможность реализовать свой творческий потенциал, достигнутые успехи. Отсюда был сделан вывод о том, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой — совершенно разные вещи. Вот как Херцберг описывал соотношение между ними:

«Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой»<sup>4</sup>.

Херцберг обнаружил факторы двух типов: *факторы актуализации* (или *мотиваторы*) — труд и все получаемые благодаря ему формы признания, и *факторы атмосферы* (или *гигиенические факторы*), к которым относятся условия работы и окружающая среда. Факторы актуализации связаны непосредственно с содержанием трудового процесса: достижением успеха, признанием заслуг, служебным продвижением, интересом к работе, ответственностью, возможностью роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Иными словами,

если они присутствуют в трудовом процессе, то придают ему сильные мотивационные стимулы, результатом чего становится хорошее исполнение работы. Таким образом, удовлетворение от работы является следствием действия факторов актуализации.

Внешние, или атмосферные, факторы более многочисленны. К ним относятся вознаграждение (зарплата), гарантии занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, безопасность труда, факторы личной жизни. Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит краткосрочный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Для подтверждения правильности своей теории Херцберг использовал результаты собственных эмпирических изысканий, выполненных им в различных компаниях многих стран мира. Широкую известность получил приводимый им пример, касавшийся организации работы секретарш компании Bell Telephone, ответственных за ответы на письма акционеров. Ответы эти писались по заранее установленной форме и дважды проверялись начальством. При этом оказалось, что моральное состояние секретарш было подавленным, они часто не выходили на работу и совершали множество ошибок. Изменение некоторых внешних факторов (повышение зарплаты, изменение иерархического статуса, более совершенное планирование условий труда) не позволило исправить ситуацию. В результате было решено изменить организацию труда сотрудниц. Каждая из них получила свою зону ответственности, в которой она хорошо ориентировалась и могла давать консультации коллегам. Контроль со стороны начальства был ослаблен. Письма стали сочиняться и подписываться самими секретаршами, которые к тому же получили право самостоятельно распределять между собой дневную нагрузку. В первые недели после введения новшеств производительность труда несколько снизилась, но в дальнейшем произошел ее резкий рост, а качество ответов достигло невиданного ранее уровня.

Между двумя теориями мотивации — Маслоу и Херцберга — существует тесная связь. Так, высшие потребности Маслоу — престижные и духовные — совпадают с шестью мотиваторами Херцберга, а низшие — физиологические, экзистенциальные и соци-

альные — соответствуют десяти гигиеническим факторам, выделенным им. Однако, вопреки мнению А. Маслоу, Херцберг считает, что у человека существует не *одна система* (или иерархия) потребностей, а *две — качественно различные и независимые*.

**Согласно Херцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия *гигиенических факторов* у человека возникает чувство неудовлетворенности работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность *мотиваций* не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.**

Обе системы являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если менеджер займется о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могут привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, достижение в работе наивысших результатов влияют другие факторы — мотиваторы.

Научные выводы Херцберга разрушали многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствовались в своей деятельности администраторы и бизнесмены. Несомненная ценность его научного вклада была связана с отрицанием господствовавших ранее базовых представлений Ф. Тейлора и Г. Форда о человеческой натуре. Херцберг настойчиво напоминал, что не «хорошая зарплата», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс являются для рабочего наиболее сильными стимулами эффективного выполнения производственных операций; что рабочий не является машиной и с трудом переносит те организации, которые отчуждают его от результатов труда.

Оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границами которого является удовлетворение личного представления о том, что такое «хорошая жизнь». Иначе говоря, если человек решил, что «хорошей жизни» он может достичь, получая 10 тысяч долларов в месяц, то вряд ли он станет трудиться лучше за

11,5 тысяч. Деньги и премиальные Херцберг называл «негативными побуждающими стимулами». При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

Однако речь в работах Херцберга шла не только о роли денег в мотивации поведения. Другой важный результат его деятельности заключается в модификации понятия разделения труда и неограниченной командной власти менеджмента. По недоразумению многие менеджеры относят специализацию только к условиям труда. Однако она влияет и на содержание работы. Чрезмерно расчленяя работу на дробные операции и частные задания, менеджеры лишают человека ощущения завершенности, полноты работы. В результате снижается уровень ответственности, подавляются действительные способности работника, возникает чувство бессмысленности труда и падает удовлетворенность работой. Обнаружив, что он является лишь винтиком в гигантской бюрократической машине, что результаты его труда не получают признания, или что он не способен ни на что влиять, работник теряет вкус к работе. Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Настаивая на возвращении работникам автономии, предоставлении им дополнительных возможностей для организации своей деятельности за счет контроля и технического обслуживания оборудования, Херцберг стал инициатором создания более адаптивных и гибких организаций, а также так называемых сетевых компаний.

Несмотря на отдельные критические замечания<sup>5</sup>, высказываемые в адрес двухфакторной теории мотивации, рекомендации Ф. Херцберга применяли и применяют сотни американских (и не только) компаний. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации, способствуя развитию движений в поддержку реорганизации труда, преобразований внутри компаний и изменений в трудовых отношениях в большинстве промышленно развитых стран мира.

Научная достоверность теории Херцберга подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии. В СССР она использовалась в известном иссле-

довании «Человек и его работа», реализованном в 1964 г. В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым. Независимую экспертизу теории проводила Н.Ф. Наумова.

## 1 Теория стилей руководства Д. Макгрегора

Не менее широкую известность приобрели теории, разработанные американским социологом и социальным психологом, специалистом по проблемам управления и организационного поведения, профессором школы индустриального управления Массачусетского технологического института *Дугласом Макгрегором* (1906—1964), впервые использовавшим представления психологов о мотивации человека в теории управления персоналом организации. В своем главном труде *The Human Side of Enterprise* («Человеческая сторона предприятия», 1960) Макгрегор заявил, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Эти предположения подразделялись им на две категории— «теорию X» и «теорию Y», ассоциируемые с идеями классической школы и школы человеческих отношений соответственно. В основе этого деления лежало различие по форме получения заданий, степени свободы в способах и сроках их выполнения, методам контроля их исполнения, степени включенности исполнителя в процесс принятия решений, дистанцированности руководителя от подчиненного и формализации их отношений, концентрации управленческих функций в руках руководителя.

«Теория X» представляла собой авторитарный взгляд на регуляцию организационного поведения работников, согласно которому:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у них нет честолюбия, а посему они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- т* больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих предположений, считал Макгрегор, руководители авторитарного типа как можно больше централизуют полномочия, структурируют работу подчиненных и почти не дают им свободы в принятии решений. Во имя обеспечения выполнения работы они могут оказывать на работников психологическое давление и даже угрожать им.

Если автократы избегают негативного принуждения, используя вместо этого вознаграждение, они получают название благосклонных автократов. Последние проявляют активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, продолжая оставаться авторитарными руководителями. В ряде случаев «благосклонные автократы» могут даже пойти на то, чтобы разрешить участие подчиненных им работников в планировании заданий. Однако фактическая власть принимать и исполнять решения сохраняется за руководством.

Альтернативная концепция, обозначенная Д. Макгрегором как «Теория Y», концентрировалась на создании среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям и предоставляющей возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. Иными словами, речь шла о демократическом стиле руководства, предполагающем использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении. Основой «Теории Y» выступали следующие утверждения:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре или отдыхе (если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней);
- меры внешнего контроля не являются единственными средствами мотивации: при выполнении порученных ему задач человек осуществляет саморегуляцию и самоконтроль, направленные на достижение цели, относительно которой он принял на себя определенные обязательства;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека используется в условиях современного индустриального общества лишь частично.

Благодаря подобным предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня (потребности в принадлежности, высокой цели, автономии, самовыражении и т. п.), и избегает навязывать подчиненным свою волю. Организация деятельности, предусмотренная в модели «Y», основывается на принципах делегирования и децентрализации полномочий и ответственности, самоорганизации, максимального использования творческого потенциала работника, поощрения его инициативы. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в процессе выполнения заданий. Назначение труда управленца видится, прежде всего, в формировании человеческих отношений, что предполагает обогащение содержания работы, ориентацию на вознаграждение, а не наказание работника, учет всего спектра его потребностей и ожиданий для стимулирования мотивации. Более того, теория «Y» возлагает ответственность за лень и индифферентность работников на руководство, избравшее ошибочные методы организации и контроля.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Макгрегор, по существу, описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», а в наши дни наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 1930-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда «Теория X» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают реалиям экономики сегодня.

Почему же тогда почти 100 лет американские менеджеры придерживались в своей работе «Теории X»? По мнению Макгрегора, распространенность взглядов, основанных на теории «X», была обусловлена тем, что она, несомненно, объясняла некоторые особенности поведения людей. Более того, Макгрегор предположил, что эта теория удивительно точно соответствовала предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны были видеть источник всех бед в лени и инертности работников, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать.

Макгрегор подчеркивал, что менеджеры, придерживающиеся подобных взглядов в середине XX в., наносят своей компании непоправимый вред. Экономическая ситуация в мире изменилась, большинство рабочих удовлетворило свои материальные потребности, резко повысился уровень их жизни и обращения. Следовательно, сегодня материальное поощрение нельзя рассматривать в качестве единственного стимула, побуждающего к более эффективной работе.

Теоретические воззрения Д. Макгрегора имели немало общего с концепциями А. Маслоу и Ф. Херцберга. Так, например, в соответствии с теорией Маслоу, человек, удовлетворивший низшие потребности, начинает стремиться к удовлетворению высших. «Теория X» как раз и описывает низшие потребности, а «Теория Y» — высшие. Вместе с тем между ними есть и различия. Одно из самых характерных заключается в том, что теории Макгрегора не могут служить основой для научного исследования, ибо носят сугубо рекомендательный оттенок и говорят лишь о том, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, который проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей, и лишь после этого дает рекомендации: внедрять в компании стиль «Y», или оставить все как есть. Сам Макгрегор указывал на то, что лидерам необходимо адаптировать допущения его теории выборочно, учитывая уровень зрелости и зависимости ведомых. Незрелые или зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле: к ним подходит большая часть допущений, составляющих теорию «X». Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и допущения теории «Y» относятся в первую очередь к ним.

- Шкала лидерского поведения  
**Р. Танненпацма и У. Шмидта**
- 

Современная социология организаций подчеркивает отсутствие одного единственно правильного стиля лидерства (руководства), подходящего ко всем ситуациям. Скорее, считает она, таких стилей множество.

В 1958 г. американские ученые *Роберт Таиненбаум* и *Уоррен Шмидт* попытались проранжировать все многообразие стилей и получили своего рода «шкалу руководства»<sup>6</sup>, крайние точки которой обозначали:

- 1) лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;
- 2) лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними на континууме располагались все другие стили поведения руководителей, адекватность использования которых зависела от ситуации и особенностей работников (рис. 1.2). Факторами, определяющими стиль управления, назывались:

- индивидуальные характеристики руководителя: система его ценностных ориентации, уверенность в своих подчиненных, индивидуальные предпочтения в области руководства, чувство безопасности в неопределенной ситуации;
- характер и поведение подчиненных. Как правило, руководитель дает своим подчиненным больше свободы в тех случаях, когда они: 1) имеют относительно высокую потребность в независимости; 2) готовы принять на себя ответственность за принимаемые решения; 3) сопротивляются неопределенности; 4) заинтересованы в решении проблемы; 5) понимают цели организации; 6) обладают необходимыми знаниями и опытом; 7) привыкли участвовать в принятии решений;
- ситуационные факторы: тип организации, эффективность рабочей группы, характер проблемы и ограниченность времени.

Рассмотрим более подробно каждый из названных типов поведения.

*Менеджер принимает решение и объявляет его.* Начальник определяет проблему, рассматривает альтернативные варианты ее решения, выбирает один из них, а затем докладывает о принятом решении своим подчиненным, которые должны его выполнить. Иногда для выполнения решения руководитель может прибегнуть к принуждению.

*Менеджер «продает» свое решение.* Руководитель берет на себя ответственность за определение пробле-



*Рис. 1.2. Континуум управленческого поведения*

мы и принятие решения. Однако он не просто объявляет о нем, а предпринимает ряд шагов для того, чтобы убедить подчиненных согласиться с ним.

*Менеджер знакомит с идеями, поощряет вопросы.* Руководитель, принимающий решения, ищет поддержку своих идей, а потому предоставляет подчиненным возможность подробно ознакомиться с его идеями и намерениями.

*Менеджер представляет пробное решение, которое можно изменить.* Этот тип поведения позволяет подчиненным влиять на принимаемое решение. Инициатива определения и диагностики проблемы остается за руководителем. Перед тем как встретиться с персоналом, он тщательно обдумывает проблему и принимает пробное решение. Для того чтобы принять окончательное решение, он выносит свои наработки на обсуждение коллектива и наблюдает за реакциями тех людей, которых это решение затрагивает. На практике это обговаривается следующим образом: «Мне хотелось бы знать, что Вы думаете по поводу плана, который был разработан мной. Я приветствую Ваши искренние мысли по этому поводу, однако, окончательное решение оставляю за собой».

*Менеджер представляет проблему, рассматривает предложения, принимает решение.* Все предыдущие модели предполагали, что руководитель выходит к своим подчиненным с уже готовым решением. В данном случае дела обстоят иначе: подчиненные имеют возможность первыми предложить возможное решение проблемы. Изначальная задача руководителя — определить ее. Он может, например, заявить следующее: «Мы столкнулись с рядом нареканий со стороны средств массовой информации и общественного мнения по поводу качества нашей сервисной политики. Что происходит? Какие идеи имеются у Вас на этот счет?». Задача группы — расширить представления менеджера, предложив ему несколько возможных вариантов решения проблемы, из которых он сможет выбрать затем наиболее подходящий.

*Менеджер определяет границы и просит группу принять решение.* В этом случае менеджер передает группе право принимать решения, а иногда и сам становится ее членом. Однако прежде чем сделать это, он указывает, какую именно проблему следует решать, а также определяет границы, в рамках которых должно находиться принимаемое решение.

*Менеджер позволяет группе принимать решения в определенных границах.* Подобная ситуация характеризует крайнюю степень групповой свободы, которая встречается в формальных организациях достаточно редко (например, в научно-исследовательских группах). Группа менеджеров или специалистов определяет проблему, проводит ее диагностику, разрабатывает альтернативные методы решения и выбирает из них один или несколько. Единственные ограничения, налагаемые на группу со стороны организации, определяются вышестоящим руководством менеджера группы. Если он участвует в процессе принятия решений, то пытается сделать это так, чтобы его полномочия не давили на группу, и заранее обязуется помочь в реализации принятого решения, каким бы оно ни было.

В результате проведенных исследований Танненбаум и Шмидт пришли к двум выводам:

- успешным может считаться лишь тот руководитель, который в процессе работы учитывает факторы, определяющие модель его поведения в конкретный период времени (собственные характеристики, особенности индивидов и групп общения, цели компании, а также специфику внешнего социального окружения);
- успешный руководитель способен модифицировать свое поведение, действовать с учетом вышеупомянутых факторов и принимать решения, которые, по его мнению, наиболее уместны в данной ситуации.

Танненбаум и Шмидт подчеркивали, что важными характеристиками эффективного руководителя являются восприимчивость и гибкость в подходах к решению проблем и поведению. Они утверждали, что нельзя с уверенностью сказать, что успешным руководителем может быть только авторитарный или исключительно демократичный менеджер. Скорее, им может считаться тот, кто выбирает «золотую середину», тщательно оценивая и учитывая ситуационные факторы, определяющие наиболее правильное поведение в конкретный момент времени, и ведет себя в соответствии с ними.

В 1973 г. Танненбаум и Шмидт представили модифицированную модель шкалы лидерского поведения. Объясняя необходимость этого, авторы упоминали многочисленные изменения, произошедшие как в самих организациях, так и в окружающей их среде. В частности, писали они: «Организации существуют и функционируют не в вакууме, на них воздействуют изменения,

происходящие в обществе [...]. (...) социальные изменения привели к тому, что (...) вопрос эффективного руководства еще более усложнился. (...) Сегодня менеджеры имеют дело с наемными работниками, а не с подчиненными как в прошлом. Эти работники могут свободно критиковать любую организационную систему, ожидают, что с ними посоветуются, и они смогут повлиять на ход событий, поскольку многие организации нуждаются в их поддержке и лояльности. Кроме того, менеджер имеет дело с весьма изменчивой окружающей средой. Реакцией на подобные воздействия внешней среды стало появление новых концепций управления организацией»<sup>7</sup>.

- В новой модели Танненбаум и Шмидт учитывали влияние на стиль руководства внутренней среды организации, а также внешней социальной среды. Она изначально менеджер рассматривался как основное действующее лицо, определявшее функции группы, ответственное за их выполнение, осуществлявшее контроль, а подчиненные — как индивиды, пользовавшиеся властью исключительно по воле руководителя, то теперь подчеркивалось, что баланс во взаимоотношениях между менеджером и его подчиненными — а вернее, рядовыми сотрудниками — достигается путем прямого или опосредованного взаимодействия двух сторон. Новый континуум показывал, что степень свободы руководителя и рядового сотрудника все время меняется в зависимости от их взаимоотношений и внешних воздействий.

Шкала лидерского поведения стала классической схемой. Она очень удобна и наглядна, поэтому часто применяется на практике. Социолог получает данные, указывающие, что делает лидер (руководитель) в группе, как он принимает решения, на какой стиль руководства ориентируется, и определяет, к какой позиции на шкале его следует отнести. Если он принимает решения единолично, то речь идет об авторитарном лидере; если он только обозначает границы недопустимого, а во всем остальном предоставляет подчиненным полную свободу действий, он — демократ.

### 1 Теория стилей руководства Р. Лайкврта

Сторонник доктрины «человеческих отношений» коллега Херцберга и Макгрегора, известный американ-

ский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления *Ренсис Лайкерт* (1903—1981) разработал собственную теорию стилей руководства. В 1947 г. Лайкерт начал изучать, как добиться оптимального управления усилиями отдельных личностей, чтобы достичь желаемых целей и удовлетворить их потребности. Для этого на базе Университета штата Мичиган была создана исследовательская группа, которая, изучая организации с высокой и низкой производительностью труда, разрабатывала принципы и методы эффективного лидерства. Исследования проводились в разных отраслях промышленности и организациях. Были опрошены тысячи служащих, выполнявших различные задания — от самых примитивных до требующих высокой квалификации и образования.

В процессе исследований Лайкерт обнаружил, что наблюдаемые различия в эффективности деятельности организаций определяются тем, с каких позиций руководство подходит к организации работы сотрудников. С помощью опроса лидеров и их подчиненных было выявлено два стиля руководства: руководство, ориентированное на выполнение задачи, и руководство, ориентированное на взаимоотношения со служащими, подбор кадров и работу с ними. «*Лидер, ориентированный на работу*, — писал Лайкерт, — предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих подчиненных. [...] забота о людях рассматривается как совершенно излишняя деталь, на которую лидер не может позволить себе обращать внимание. *Лидер, ориентированный на работников*, считает возможным делегировать полномочия своим подчиненным. Подобные лидеры предпочитают создавать своим подчиненным комфортные условия для выполнения заданий. Они уделяют большое внимание и придают первостепенное значение продвижению своих подчиненных, их личностному росту и достижениям»<sup>8</sup>. Иными словами, руководитель, сосредоточенный на работе, заботится прежде всего о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Проблемы повышения производительности труда рассматриваются такими руководителями сквозь призму совершенствования чело-

веческих отношений, взаимопомощи, максимального участия работников в принятии решений.

В 1967 г. в продолжение своих исследований Лайкерт обобщил реальные методы управления и предложил четыре базовых стиля руководства, расположив их на некотором континууме от 1 до 4 (рис. 1.3). Рассматриваемые им системы, или модели, управления организацией различались по способу контроля, степени концентрации власти, распределению ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 1.3. Стили лидерства Р. Лайкерта

В *системе 1* все организационные решения принимаются руководством. Руководитель-автократ не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи (как и способы их решения) «спускает» сверху уже готовыми. В организации, ориентированной на эту систему, жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду, используются давление, принуждение, страх и угроза наказания. Вознаграждения здесь случайны, как, впрочем, и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в состоянии противоборства.

*Система 2* предполагает, что руководство удостоивает подчиненных определенного доверия: часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных рамках. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности — со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но лишь отчасти противостоит формальной.

В *системе 3* руководство проявляет значительное, но не полное доверие к своим подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации работников используется возможность некоторого участия в процессе

принятия решений. Потоки коммуникации в организации направлены как вверх, так и вниз, однако содержание передаваемой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство. Умеренное взаимодействие руководства и рядовых сотрудников характеризуется как доверительное и откровенное, но с примесью элементов страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то имеет место ее частичное несовпадение с организацией формальной.

*Система 4* строится на полном доверии. По мнению Лайкерта, именно она является самой действенной из всех рассмотренных им систем. Процесс принятия решений носит здесь групповой характер: он рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только сверху вниз, но и по горизонтали. Работники мотивируются посредством участия в процессе принятия решений, касающихся определения целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Имеет место дружественное взаимодействие, характеризующееся высоким уровнем взаимного доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают. Руководители системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие работников в управлении. Кроме того, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу, они ориентированы на человека.

Согласно Лайкерту, для развития организации в направлении четвертой модели управления руководству необходимо: 1) соблюдать принцип «поддерживающих» отношений; 2) придерживаться коллективных методов принятия решений; 3) ставить высокие производственные цели. Это означает, кроме всего прочего, что взаимодействие между сотрудниками организации должно носить групповой, а не просто линейный, иерархический характер по типу «руководитель— подчиненный».

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на взаимопомощи. И хотя позже было обнаружено, что выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям, например из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствует повышению производительности труда, заслуга этого исследователя— в том, что он углубил существующие представления о деловых

отношениях между сотрудниками и показал, как принципы упоминавшейся нами теории «Y» могут быть реализованы в структуре организации.

Преимущество концепции Лайкерта состоит в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании. Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого состоял из 20 пунктов (переменных), таких, например, как «уровень доверительности в отношении руководителя и подчиненного», «характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и опрашивать как руководителей, так и подчиненных. Например, переменная «уровень доверительности» включает описание следующих четырех пунктов шкалы: «доверие к подчиненным отсутствует», «доверие снисходительное, как у хозяина к слуге», «значительное, но не полное доверие: проявляется желание удержать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам». Пункты шкалы представляют собой конкретизированный вариант описания моделей 1, 2, 3 и 4.

- **Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта**

Лайкерт разработал оригинальную теорию, в которой установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации: причинные, промежуточные и результирующие переменные (рис. 1.4). *К причинным переменным* он относил внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем администрации (формальную структуру организации, экономическую стратегию и социальную политику, профессионально-квалификационный состав работников и т. п.). *Промежуточные переменные* обозначали человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, отношения с руководством, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т. п. Наконец, *результирующие*, т. е. зависимые, *переменные* выражали конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли, качество услуг и др.

Лайкерт представил модель эффективного управления как воздействие стимулов (первый тип переменных) на ресурсы (второй тип), создающее на выходе определенный результат (третий тип). Подобная модель объясняет, почему попытки непосредственного воздействия на промежуточные переменные, как правило, не приводят к успеху. Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов.

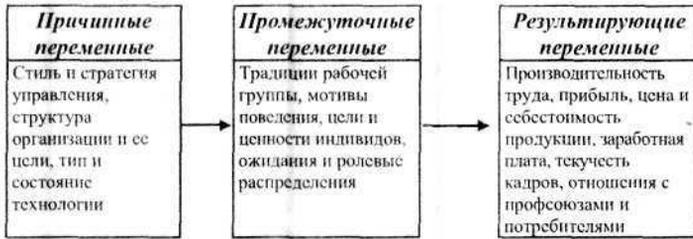


Рис. 1.4. Модель долговременной эффективности организации Р. Лайкерта

Вред для компании, возникающий вследствие нарушения модели Р. Лайкерта, очевиден. Руководитель стремится любой ценой повысить производительность или получить прибыль (результирующие показатели), оказывая давление на поведение работников (промежуточные факторы), не позаботившись предварительно об улучшении организации и условий труда, решении жилищной проблемы, подборе квалифицированных кадров (причинные переменные). В конечном итоге он добьется временных успехов, сделает себе карьеру, но межличностные отношения постепенно ухудшатся. Могут измениться и другие показатели: увеличатся текучесть кадров и число несчастных случаев, возрастут абсентеизм (отсутствие на рабочем месте) и количество невыходов на работу по бытовым причинам. Наконец, усилятся жалобы работников на условия труда и быта. Причем жалобы эти будут отражать не ухудшение условий труда (они не изменились), а психологическое недовольство ими («блокирование эмоций»), раздражительность и фрустрацию работников.

Восстановление же нарушенного равновесия в организации потребует гораздо больших усилий и материальных затрат, нежели достижение кратковременного успеха. По данным исследования Р. Лайкерта, в небольших организациях на восстановление социально-психологического климата уходит от года до

3 лет, в крупных — до 7 лет. Если тактика «выжимания пота» длится довольно долго, то реабилитационный период удлинняется. Иногда приходится обновлять весь состав работающих в том или ином подразделении, годами привыкших к плохой работе, к низкому качеству продукции, неоправданному заработку. Перестройка в подобной ситуации оказывается весьма болезненной и нередко приводит к острым трудовым конфликтам на предприятии. Кроме того, она дает плоды не сразу: некоторое время коллектив будет работать в новых условиях ниже своих возможностей.

Опытный руководитель знает: то, как он представляет себе свой стиль поведения, не имеет никакого значения.

### **Подчиненные будут вести себя в соответствии с их собственными представлениями о стиле руководства.**

Руководитель может быть искренне убежден в том, что он «демократ», хотя на самом деле его действия оцениваются подчиненными в терминах модели «руководитель, ориентированный на задачу». Чтобы считаться эффективным руководителем, он должен знать, каким видят его окружающие.

## 1 Теория эффективности организации      Б. Басса

Важной проблемой в менеджменте и социологии организаций является определение эффективности организации. Основная функция руководителя — выполнить свои задачи не самому, а с помощью других людей, своих подчиненных. В таком случае успех его деятельности должен оцениваться производительностью труда подчиненных ему людей. Для того чтобы отличить успешного руководителя и эффективного руководителя, американский социолог *Бернард Бассе* воспользовался следующей моделью (рис. 1.5).

Предположим, что руководитель А пытается повлиять на работника В с тем, чтобы тот лучше справился со своим заданием. Попытки А оцениваются как успешные или неуспешные в зависимости от того, как справился со своей работой В. Причем успех может измеряться множеством точек на континууме. Если даже А достиг относительно высокой точки, и его дей-

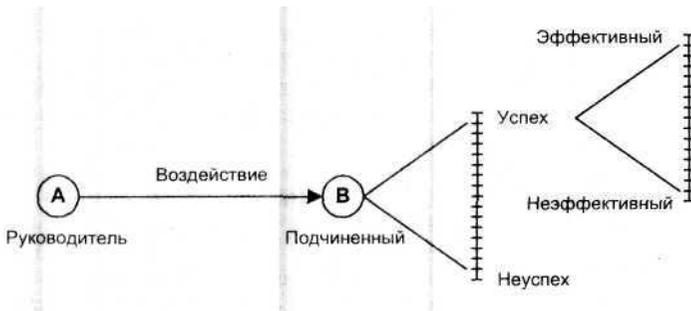


Рис. 1.5. *Континуум успешного и/или эффективного руководства Б. Басса*

ствия следует оценить как успешные, мы все равно ничего не сможем сказать об их конечной эффективности. Допустим, А и В недолюбливают друг друга либо находятся во враждебных отношениях, и В подчиняется А только в силу присущей должности А власти. В этом случае мы можем заключить, что А является успешным, но неэффективным руководителем. С другой стороны, если В выполняет свою работу потому, что он этого хочет, т. е. не из-за страха перед наказанием, а в силу внутренней мотивации к деятельности, полагая, что достижение целей организации приближает его к достижению собственных целей или что затрачиваемые усилия адекватно вознаграждаются (компенсируются с некоторой прибавкой), то А оценивается как успешный и эффективный руководитель. Таковы отношения взаимного сотрудничества и уважения. Искусство руководителя заключается в постановке таких целей, которые отвечают собственным устремлениям подчиненного. Например, цель повышения производительности труда в 2 раза соответствует стремлению работника увеличить оклад в 1,5 раза.

Итак, если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает упор на позиционную (формальную) власть и жесткий контроль. Напротив, когда он стремится быть эффективным, акцент делается на персональную (неформальную) власть и общий контроль. Для первого типа власти характерно делегирование полномочий сверху вниз, второй отличается генерированием авторитета снизу вверх через согласие подчиненных добровольно признать сложившееся распределение ролей. Руководитель может быть успешным, но неэффективным (в этом случае он оказывает

на поведение других кратковременное влияние), а может быть и успешным, и эффективным, нацеливая подчиненных на долговременный рост производительности и организационное развитие.

### Эмпирическая школа: Л. Ньюмен

Рассматривая историю становления и развития западной социологии менеджмента нельзя не упомянуть и *эмпирическую школу управления*— рационалистическое, прагматически настроенное, междисциплинарное направление, ориентированное на улучшение функционирования организаций. Эмпирическая школа возникла в середине 60-х гг. XX в. и объединила ряд управленцев-практиков и консультантов в области управления. Изначально целью нового направления, возникновение которого связывают с опубликованием в 1964 г. статьи Г. Кунца «К созданию объединенной теории организации», было выявление условий и установление границ применения в управленческой практике принципов, выдвинутых различными школами теории организаций. Наиболее яркими представителями эмпирической школы считаются Э. Дэйл, С. Дэвис, П. Друкер, Г. Кунц, Р. Фэлк, а также американский топ-менеджер, президент «А.Л. Смит айрон компани» (Массачусетс) **Луис Ньюмен**. В своей книге «Некоторые аспекты философии менеджмента», вышедшей в 1959 г., он утверждал, что философия менеджера гораздо важнее для успеха, чем планирование, методы работы, знания, умения и навыки. Ньюмен отмечал, что будущие действия менеджера управляются принципами и методами. Это напоминает планирование поездки: обычно, прежде чем выбрать, как ему ехать, человек решает, куда он хочет поехать. Подобным образом в бизнесе необходимо сначала принять философские решения о принципах, которыми человек будет руководствоваться, а затем уже планировать решение каких-либо специфических проблем. Ньюмен подчеркивал ситуационный характер предложенной им философии, которую он рассматривал как обобщение принципов, которыми руководствовалась его компания. Возможно, говорил он, что в других отраслях она будет выглядеть несколько иначе.

*Первый принцип* Ньюмена гласит: «Хорошие отношения между служащими вытекают из разумной

организационной структуры». Под организационной структурой Ньюмен имел в виду правильное распределение функций между всеми участниками процесса производства, установление определенной ответственности каждого лица за возложенные на него обязанности наряду с предоставлением ему соответствующих прав. Благодаря этому, полагал он, руководителю нет необходимости постоянно выяснять и устанавливать взаимоотношения между служащими и объединять их, поскольку каждый из них знает свою работу. Ньюмен идет дальше и делает вывод о том, что «разумная организационная структура» не только позволяет решать вопросы организации работы данного предприятия, но и помогает наладить «хорошие отношения между служащими» в целом.

Он предлагает несколько «контрольных вопросов» (тестов), ответив на которые, можно обнаружить недостатки в организации работы. Ниже приводятся некоторые из них;

- не устарела ли существующая на бумаге инструкция по организации работы и широко ли ее используют на практике в качестве руководства для правильного распределения прав и обязанностей?
- подотчетен ли каждый служащий только одному начальнику и достаточно ли ясно он это понимает?
- возложена ли каждая конкретная обязанность только на одно лицо и зафиксировано ли это письменно?
- свободно ли осуществляется связь между всеми звеньями организации?

Многолетний опыт работы показывает, считал Ньюмен, что для эффективного управления производством необходимо обязательно соблюдать указанные условия.

*Второй принцип* — «судьба людей в организации должна зависеть от мнения более чем одного человека». Сам автор признавал, правда, что этот принцип гораздо легче объявить, чем реализовать на практике.

*Третий принцип* — «выдвигать на руководящую работу следует наиболее способных людей». Ньюмен не мог не признать, что очевидная справедливость этого принципа не является достаточным условием его осуществимости. Он указывал на гносеологические трудности: зачастую бывает сложно определить, кто в действительности больше всего заслуживает продвижения по службе. Необходимо, подчеркивал Ньюмен,

учитывать работоспособность, старательность, стаж, возраст и т. п. Нельзя забывать о том, что даже очень прилежный, квалифицированный работник, хорошо справляющийся с работой, может не обладать качествами, необходимыми для выполнения других, более сложных обязанностей.

Ньюмен подчеркивал первостепенную важность правильного решения этого вопроса, задевающего интересы многих «возможных кандидатов», и предлагал подходить к выдвижению людей, руководствуясь следующими правилами: во-первых, необходимо оценить, что делает или сделал данный работник в том направлении, в котором ему предстоит работать в дальнейшем; во-вторых, следует проводить различие между «широким опытом» и «повторяемым опытом» («двадцатилетний опыт» может оказаться в действительности лишь опытом одного года, повторяемым двадцать раз); в-третьих, искать кандидата для выполнения: работы на стороне необходимо лишь в том случае, если в организации действительно нет человека, подходящего для этой цели; в-четвертых, если имеются два или более равноценных кандидата, претендующих на одну и ту же должность, следует остановить свой выбор на самом молодом из них.

## 1 Комплексный подход к управлению Г. Ливитта

В своих работах— «Психология менеджера» (1958) и «Управление в 80-е годы» (в соавторстве с Томасом Уислером, 1958) — американский исследователь, профессор Высшей школы индустриальной администрации при Технологическом институте Карнеги **Гарольд Ливитт**, критикуя существующие теории управления за их фрагментарность и отсутствие единой концепции, пытался создать целостное учение, которое он называл *комплексным подходом к управлению*. Отмечая, что все попытки создать единую научную теорию управления носят незавершенный характер, он писал: «Беда в том, что до сих пор нет настоящего решения, возможно, потому, что все еще не существует вполне удовлетворительной теории организации или техники принятия решений... [...] То, чем мы располагаем, это серия взаимосвязанных идей, развиваемых в различных областях, многие из которых далеки от промыш-

ленности. Психология и социология внесли идеи о сложности человеческих мотивов, о процессах воздействия и о групповом поведении. Математики и инженеры недавно выступили с некоторыми волнующими представлениями об информации и системах управления. Экономисты, и не только они, изучают, как люди принимают решения...»<sup>9</sup>.

Подобно многим другим авторам, Ливитт полагал, что объединение разрозненных идей социологов, психологов, математиков и инженеров приведет к созданию научной теории управления, построенной на основе новейших достижений науки. Характеризуя базовое направление, на котором может сложиться эта наука, он указывал, что будущие индустриально-организационные исследования будут в большинстве своем связаны с людьми и цифрами. «Они будут более психологическими и в то же время более аналитическими»<sup>10</sup>.

В этой связи Ливитт уделял значительное внимание изучению новой информационной техники, понимая ее как широкую область, включающую в себя, во-первых, технику быстрой обработки больших объемов информации, во-вторых, применение в процессе принятия решений статистических и математических методов и, в-третьих, моделирование с использованием электронных машин. По мнению Ливитта, новая информационная техника оказывает революционизирующее воздействие как на средний, так и на высший уровень управления и приводит к результатам, опровергающим популярную концепцию руководства на основе участия, и противопоставление ее традиционной школе «научного менеджмента» теряет всякий смысл. Информационная техника синтезирует тейлоровские принципы организации деятельности рабочих и доминирующей в доктрине «человеческих отношений» принцип партиципации (участия).

В статье «Управление в 80-е годы» Ливитт делает следующие прогнозы:

- 1) информационная техника передвинет границу между планированием и выполнением работы на более высокий организационный уровень. Если в прошлом планирование трудового процесса было исключено из ведения рабочих и передано инженерам по организации производства, то в будущем оно будет отделено от среднего звена управления, чтобы стать делом весьма ограниченного числа специалистов по исследованию операций или орга-

низационному анализу. Деятельность же среднего звена управления будет в значительной степени формализована, так как в большей части своей она станет программироваться посредством установления операционных правил, регулирующих принятие повседневных решений;

- 2) крупные промышленные организации перейдут от децентрализации к большей централизации. Высшие руководители примут на себя в гораздо большем объеме функции, связанные с планированием, внедрением новой техники и технологий;
- 3) произойдет радикальное изменение и реорганизация среднего уровня управления. Определенная часть его работы перейдет вниз, так как она не будет требовать средней квалификации и соответствующего статуса и компенсации, другую же часть функций этого звена возьмут на себя высшие инстанции;
- 4) граница, отделяющая высший уровень управления от среднего уровня, станет как никогда прежде четкой и непроницаемой, аналогично той, которая определилась к настоящему моменту между рабочими и их непосредственными руководителями<sup>11</sup>.

По мнению Ливитта, высшие администраторы должны будут максимально способствовать внедрению информационной техники, поскольку именно она даст возможность установить строгий контроль над средним звеном, аналогичный тому, который тейлоризм в свое время позволил осуществлять над нижестоящими уровнями. Благодаря этому высшее руководство получит возможность охватывать гораздо более широкий круг проблем и расширить собственный контроль над процессом принятия решений подчиненными. Ливитт полагал, что в конечном итоге децентрализация обусловлена негативными мотивами, среди которых выделяется неспособность высшего управления справиться со сложным комплексом вопросов, огромными массивами информации, требующей обработки для принятия решений, сложностью коммуникаций.

Новая информационная технология делает возможной рецентрализацию, благодаря которой высший уровень управления окажется менее зависимым от подчиненных, поскольку сократятся до минимума те области, где необходимы опыт или суждения подчиненных лиц,

а также потому, что внедрение информационной техники позволит значительно уменьшить число лиц, занятых в среднем звене управления.

Отмечая, что в современных условиях резко возрастает количество занятых в промышленности математиков и специалистов по экономическому анализу, Ливитт указывал на то, что информационная техника, по мере того как планирование будет изыматься из сферы среднего уровня, вызовет появление новой категории плановиков, с новыми наименованиями на высшем уровне. В будущем роль различных специалистов по исследованию операций, организационному анализу будет неизмеримо возрастать по мере усиления тенденции к формализации всех рутинных процессов управления, Ливитт предсказывал, что уже в 80-е годы программисты и инженеры по информации будут находиться на высоком уровне иерархии, в непосредственной близости к высшему руководству. Одновременно вверх по организационной лестнице будут подниматься также научные и технические эксперты, ибо ускоряющиеся темпы НТП вынудят высшую администрацию уделять все больше внимания проблемам внедрения новой продукции.

Серьезные изменения, которые вызовет в структуре организации информационная техника, повлекут за собой — наряду с оптимальным программированием среднего уровня управления — освобождение высшего руководства компаний от необходимости решения всякого рода второстепенных организационных вопросов. И хотя известная доля работы высшего звена управления также окажется запрограммированной, основная, важнейшая часть его деятельности таковой не станет. Ливитт, однако, оговаривался, что это убеждение является не более чем гипотезой, так как невозможно установить какие-либо границы процессам автоматизации и модернизации всех уровней управления. Тем не менее ясно, что по мере развития программирования деятельности организаций высшие руководители будут вынуждены мыслить. Вряд ли крупные корпорации смогут выжить, не производя коренных изменений в выпускаемой продукции, методах или внутренней организации. Атмосфера непрерывных новаций быстро распространяется на все индустриальные отрасли, вынуждая их производить технические и организационные изменения.

Ливитт выражал надежду, что по мере развития запрограммированной деятельности организации, широ-

кого внедрения информационной техники, совершенно по-новому встанут и старые проблемы человеческих отношений. Так, например, проблема взаимосвязи между моралью и производительностью труда может просто утратить свое значение. Мораль запрограммированного персонала перестанет быть предметом столь сильной озабоченности, поскольку от него (персонала) будет требоваться меньшая (или иная) производительность труда. Выполнение поддающихся контролю рутинных операций не требует от исполнителей большого энтузиазма.

Таким образом, если по мере роста автоматизации процесс управления станет все более деперсонализироваться, то существенным будет то, чтобы тот или иной индивид строго придерживался рамок предписанных ему рутинных функций, а будет ли он хорошим, инициативным работником или нет, — совершенно не важно. Следовательно, организация делится на технически грамотную, образованную и располагающую информацией управленческую элиту и обезличенную массу запрограммированных живых роботов, которых, по мере возможности, следует заменять роботами кибернетическими.

По мнению Ливитта, постановка вопроса о перспективах развития управленческой деятельности в ближайшие десятилетия приведет специалистов к осознанию необходимости коренных перемен, понимаемых, однако, лишь как организационно-технические модификации. Речь идет о создании при высшем руководстве специальных групп экспертов-программистов, в обязанности которых войдет решение текущих внутриорганизационных вопросов: специалистов по исследованию операций, математическому программированию, экспертов по ЭВМ. С другой стороны, Ливитт признавал и значительную вероятность качественных изменений в организации деятельности высшего звена управления. Он писал, что групповое мышление является своего рода коллегальностью, которая в будущем будет восприниматься как обычная практика деятельности на высшем управленческом уровне. Вследствие непрерывно возрастающей сложности и комплексности задач, стоящих перед высшим руководством, все острее будет возникать необходимость в принятии групповых решений, что обусловит окончательный уход от традиционного единоначалия. На смену «единовластному главе» организации придет «не-

большая олигархия». Последняя будет включать в себя лишь ограниченное число лиц и представлять собой расширенное «единовластного главу», опирающегося на группы и подгруппы непосредственно информирующих его исследователей и программистов. Оптимальная структура подобных групп не обязательно будет пирамидальной, более вероятно, что она станет аморфной. В то же время операционные, запрограммированные части структуры должны будут быть четко пирамидальными.

В связи со столь радикальными изменениями в структуре организаций возникает необходимость перестройки системы подготовки руководящих кадров с учетом новых перспектив, открывающихся в области управления в связи с применением новых методов и технических средств. Обращаясь к руководителям промышленных компаний, Ливитт выдвигал ряд рекомендаций, способствующих обеспечению перестройки организационной деятельности в свете новых требований:

- 1) руководители промышленных фирм должны устанавливать тесный контакт с теми научно-исследовательскими организациями, которые занимаются вопросами управления;
- 2) следует проанализировать и переосмыслить деятельность собственной организации в свете возможностей информационной техники и выявить всех тех специалистов, которые знакомы с ее новыми направлениями, но находятся вне поля зрения руководства;
- 3) необходимо изучить и перестроить некоторые организационно расплывчатые группы и переаттестовать специалистов, работающих в различных подразделениях компаний — в отделе по исследованию операций, организационном отделе, отделе статистического анализа и даже отделе кадров. Поскольку в каждом из них могут оказаться такие специалисты, знания которых недостаточно известны или не используются должным образом, важно сосредоточить их для подготовки условий, способствующих применению новой информационной техники.

Однако самым важным шагом, который следует предпринять руководителям, является преодоление внутреннего психологического барьера, поскольку применение новой информационной техники связано

с необходимостью ломки давно утвердившихся представлений, взглядов, практик и концепций, без переосмысления которых невозможно обеспечить перестройку системы организации управления.

Исследования Ливитта и Уислера не только явились первой серьезной реакцией на разработки информационной технологии и проблему применения в управлении компьютеров, но и содержали конкретные попытки спрогнозировать воздействие электронно-вычислительной техники на практику управления в будущем.

### 1 Шкода социальных систем: Г. Саймон

Первые труды лауреата Нобелевской премии, выдающегося американского ученого в области социальных, политических, экономических и математических наук, специалиста по проблемам организаций и управления *Герберта Саймона* (1916 — 2001) были посвящены вопросам подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Полагая, что решение представляет собой выбор работником одной из нескольких возможных альтернатив поведения, Саймон рассматривал организации как системы, в которых люди являются механизмами, принимающими решения. Существо деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключалось, по его мнению, в создании фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

Первое решение, которое принимает любой член организации, — это решение участвовать или не участвовать в ней. Саймон полагал, что, вкладывая в организацию свой труд или капитал, каждый индивид исходит из того, что удовлетворение, которое он извлечет из этого, будет больше, чем то, которое он мог бы получить, отказавшись участвовать в данной организации. Если, рассматривая вопрос о своем участии в организации, индивид руководствуется личными соображениями, то после принятия им положительного решения личные цели постепенно отходят на второй план и подчиняются целям организации. В том случае, когда механизм влияния в организации установлен таким образом, что создает равновесие между побуждением и вкладом, при котором все члены организации готовы активно участвовать в ее деятельности, отдавая всю

свою энергию задачам организации, то такая организация имеет, по определению Саймона, высокий моральный уровень. Создание подобного равновесия достигается в процессе идентификации индивида с организацией, и, хотя такая идентификация всегда ограничена прошлым опытом индивида и внешними влияниями, она тем не менее ускоряется посредством поощрения лояльности людей организации. Функция идентификации заключается в создании соответствующих условий, стимулов, которые побуждали бы всех членов организации идентифицировать личные интересы и интересы организации и, следовательно, принимать нужные для последней решения.

Саймон подробно рассматривал различные составные элементы «механизма влияния», в числе которых важнейшее место отводил авторитету. Также он исследовал и другие внешние влияния: обучение, рекомендации. Суть концепции Саймона заключается в том, что управляющие должны эффективно использовать все формы внешнего влияния во имя манипулирования личностью работника, трансформации человека в такой степени, чтобы он совершал желаемые действия вследствие собственной мотивации, а не под воздействием получаемых инструкций.

Авторитет, по мнению Саймона, есть «власть принимать решения, направляющие действия других». Возражая против рассмотрения авторитета как «юридического феномена», базирующегося на формальных санкциях, он подчеркивал, что человек в организации будет с готовностью принимать приказы вследствие желания обеспечить достижение ее целей и психологической готовности следовать за другими. Саймон подчеркивал необходимость создания таких условий, при которых проявление «категорического авторитета» может понадобиться лишь для отмены неправильного решения.

В своих работах Саймон пытался соединить доктрину «человеческих отношений» с системным подходом к организации управления. Он рисовал идеальную схему функционирования организации, в которой деятельность всех ее членов мотивируется стремлением внести вклад в эффективность организации вследствие оптимальной идентификации личных и общих целей. Это, по его мнению, сводит необходимость проявления авторитета лишь к внесению корректив, так как применение его в виде санкций утрачивает хоть сколько-

нибудь существенное значение. Саймон заявлял, что современное общество придает все больше и больше авторитета «функциональному статусу» и все меньше — иерархии. С этой точки зрения члены организации во все большей степени привыкают принимать предложения функциональных специалистов, поскольку имеются, с одной стороны, вера в компетентность, а с другой — добрые намерения власть имущих.

Значительное внимание Саймон уделял проблеме связи в организационной системе. Связь определялась им как любой процесс, посредством которого предпосылки для принятия решений передаются от одного члена организации к другому. При этом он указывал на двусторонний характер связи: поток информации к центру, где принимаются решения, и передача решений от центра на «периферию». Говоря словами Саймона, процесс передачи информации совершается «латерально (горизонтально) по всей организации». При этом он подчеркивал важность неформальных каналов передачи информации.

Выделяя три этапа коммуникационного процесса: инициация, передача и получение информации, Саймон подробно анализировал помехи, возникающие в процессе связи. Характер этих помех может быть различным — от предубеждений, различий в статусе, вызывающих искажающее влияние, до географических затруднений и проблем, связанных с обработкой информации.

Сложность обеспечения организационной связи приводит к созданию в большинстве организаций специальных «коммуникационных служб», занимающихся сбором, передачей, хранением в организационной «памяти» (архивах, библиотеках, ЭВМ) внутренней и внешней информации. Также информация распространяется через иерархические каналы, посредством различных циркуляров, инструкций, процедур, совещаний. Особое значение Саймон придавал совещаниям и конференциям как методам, позволяющим — посредством создания общего организационного языка и общей системы отсчета — устранять некоторые из основных барьеров на пути эффективной связи.

Саймон обстоятельно рассматривал различные организационные принципы и математические методы принятия решений. Высоко оценивая их значение, он отрицал возможность допущения «полной рациональности» решений на основе теории выбора в эконотмике, теории игр и статистических решений. Узвимым

местом всех этих концепции, считал он, является то, что они базируются на следующих допущениях: лицо, принимающее решения, знает все возможные альтернативы и предвидит их последствия; обладает неограниченной способностью к подсчету; держит в сознании полное предпочтительное расположение всех возможных последствий. Саймон категорически отвергал эти допущения, заявляя, что действительную человеческую рациональность нельзя считать ни полностью рациональной, ни иррациональной. Поэтому, полагал он, организационная теория не может исходить из понятия «полной рациональности». Здесь больше подходит понятие «вынужденной, или ограниченной, рациональности», поскольку из бесконечно большого числа возможных альтернатив люди в состоянии видеть лишь немногие. Однако могут быть установлены минимальные стандарты эффективности, при достижении которых делается соответствующий выбор, а поиск других альтернатив прекращается. Саймон указывал также и на тот факт, что и «уровень притязаний» не является чем-то стабильным и неизменным. По мере того как индивид в своих поисках обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы легко, уровень его притязаний возрастает, и наоборот.

Поскольку рациональность индивида ограничена, и у него не хватает возможностей для максимизации собственных решений, он довольствуется удовлетворительными решениями. В этом и состоит смысл самого существования организации, главной функцией которой является компенсация ограниченной рациональности индивидов.

Оспаривая представления классической экономической теории, в которой принимающие хозяйственные решения люди рассматриваются как всеведущие, обладающие сверхчеловеческими возможностями расчета оптимальных вариантов выбора, Саймон оказал огромное влияние на понимание процессов управления. Взамен предложенной классической экономикой сверхрациональной экономической модели он выдвинул административную модель человека, обладающего гораздо более скромными возможностями, не имеющего полной информации о вариантах выбора и их вероятных последствиях и испытывающего «удовлетворение», т. е. одобрение приемлемых результатов.

Саймон разграничивал понятия «программированные» и «непрограммированные» решения, относя к пер-

вым те, которые часто повторяются и носят рутинный характер. Применение в первом случае математических методов исследования операций и использование ЭВМ с целью максимальной автоматизации процесса принятия решений приводит к снижению численности среднего руководящего персонала и одновременно к росту централизации принятия решений. Саймон был убежден, что дальнейшая разработка теории организации и управления должна идти по пути изучения процесса принятия организационных решений, а такого рода исследования, в свою очередь, непосредственно связаны с познанием самого процесса мышления.

В последующем Саймон уделял много внимания вопросам моделирования с помощью ЭВМ процессов принятия решений, утверждая, что последние состоят из «простых операций манипулирования символами». Относясь скептически к классической теории управления, он подверг критике принципы Гьюлика — Урвика и резко выступил против механицизма традиционной школы, продолжив так называемый «гуманистический вызов». Особое внимание уделялось им проблемам развития организационной культуры (организационной морали), власти и авторитета.

Усложнение организационной структуры, увеличение числа подразделений обусловило обращение Саймона к проблеме дифференциации целей организации. В книге «Организации» (1958), написанной в соавторстве с *Джеймсом Марчем*, Саймон выделил четыре переменные, непосредственно воздействующие на процесс дифференциации целей: 1) система и процедура отбора кадров и типы взаимодействия, порождающие общность целей членов конкретной группы; 2) избыточные организационные ресурсы (слабости структуры организации), которыми могут воспользоваться отдельные группы для формирования своих подцелей, отличающихся от целей организации в целом; 3) действенность или недейственность общих целей организации, порождающая необходимость их уточнения и внесения ясности посредством применения различных стимулов; 4) различия в индивидуальном восприятии, зависящие от количества источников информации, ее размеров, познавательных способностей, лежащих в основе процесса принятия организационных решений.

В этой работе рассматривались также вопросы мотивации индивидов к участию в деятельности организаций. Марч и Саймон отрицали эффективность

системы материального поощрения как абсолютного метода, решающего вопрос о присоединении всех членов организации к ее общим целям. Критерии системы вознаграждения могут не быть «субъективно операциональными», т. е. действенными с точки зрения организации в целом. Говоря о факторах, способствующих повышению действенности критериев производительности, они выдвигали ряд предположений, полагая, в частности, что схемы стимулирования будут лучше действовать не в больших, а в малых группах рабочих.

Марч и Саймон пытались выявить специфику «человеческого поведения» с целью определения мотивов, детерминирующих «формирование подцелей», и пришли к следующим выводам: 1) человеческая рациональность настолько ограничена, что ни один индивид не в состоянии разумно реагировать на столь сложное образование, как «тотальное окружение»; 2) поэтому цели и подцели распределяются между различными группами и подгруппами, которые впоследствии проявляют тенденцию игнорировать другие подцели и аспекты целей организации в целом. Тенденция членов какого-либо организационного подразделения оценивать собственную деятельность лишь в свете своих — пусть даже и противоречащих целям организации — подцелей усиливается вследствие трех обстоятельств: присущей индивидам склонности видеть вещи лишь в соответствии с установившейся у них системой отсчета; содержания внутригрупповой коммуникации; избирательной подверженности воздействию внешних стимулов.

Значительное место в исследованиях Саймона занимает проблема выбора критериев конструирования подразделений в организации. Отвергая принцип департаментализации, Саймон полагал, что разделение организации на подразделения должно осуществляться на основе тех типов решений, которые будут приниматься, причем главным критерием оценки структуры должно быть ее воздействие на поведение.

В работе «Организации» делается попытка проанализировать зависимость между величиной компании и выбором процесса или цели в качестве основы для департаментализации. По мере увеличения организации, роста числа структурных подразделений усложняется обеспечение управляемости ими, Поэтому авторы рекомендуют ряд мер, повышающих эффективность коммуникации и позволяющих допустить большую терпи-

мость руководства к независимости отдельных подразделений: 1) выработку программ для руководства рутинными процессами; 2) создание классификационных схем для определения мотивационных стимулов; 3) введение официального комплекса оценок, прогнозов, интерпретаций, обеспечивающих одну и ту же модель реальности для всех подразделений, деятельность которых должна осуществляться на координируемой основе.

Саймон подчеркивал важность централизованно принятого решения как средства координации, профессиональной компетентности и ответственности. Вместе с тем он указывал и на некоторые недостатки централизации, проявляющиеся в дисфункциональном воздействии на мотивацию, задержке принятия решений, отвлечении внимания высшего руководства от важных вопросов в пользу незначительных.

С точки зрения Саймона, проблемы централизации и децентрализации не существуют безотносительно процесса принятия решений. Принятие решений, относящихся к организации в целом, отражает суть централизованного руководства. Поскольку каждый человек, принимающий решения, обладает лишь «ограниченной рациональностью» (ограничен своими навыками, привычками и рефлексом, концепцией цели, которая может расходиться с целями организации, а также степенью своего знания и информированности), то лица, находящиеся в подчиненном положении в меньшей степени, чем руководители, способны принимать рациональные с точки зрения всей системы решения.

При определении уровня принятия решений Саймон отмечал важность учета такого фактора, как соответствие с точки зрения формальной системы этого уровня уровню групповых ценностей. Другим критерием определения места процесса принятия решений в организации Саймон называл соответствие этого уровня наличию необходимой информации и рациональной координации определенных функций.

В книге «Организации» Марч и Саймон приходят к выводу, что децентрализация неизбежна, так как обусловлена самой природой процессов принятия организационных решений. Особенно важно прибегать к ней в тех случаях, когда принимаются принципиально новые решения, — при поиске альтернативных вариантов решения проблем, сравнении их друг с другом, подготовке рекомендаций. Необходимость децентра-

лизации и привлечения к подготовке решений большого числа участников обуславливается «границами познавательных возможностей человека», невозможностью одновременного охвата всего комплекса многогранных проблем, требующих соответствующего анализа. Подобные проблемы должны быть расчленены на подчасти, распределяющиеся затем между различными специализированными подразделениями, из которых состоит вся система. Этот принцип следует учитывать даже при выработке самых детальных программ. Что касается координации рутинной работы, то она должна обеспечиваться в основном средствами, не затрагивающими высшие уровни организации. Саймон указывал, что применение ЭВМ существенно изменяет отношение к проблеме делегирования ответственности и децентрализации принятия решений, позволяя находить и передавать более рациональные, скоординированные и быстро поступающие (чем это было возможно при традиционных методах) решения проблем среднего уровня, пересекающие границы между подразделениями.

Рассматривая проблему «линейно-штабных взаимоотношений», Саймон подходил к ней с точки зрения анализа функции организационного управления как процесса принятия решений. Лишение штаба всякой власти над линией в интересах единства начальствования, рекомендуемое представителями классической школы, противоречит, по его мнению, принципам специализации, последовательное применение которых предполагает их распространение и на процесс принятия решений. Возложение единства начальствования исключительно на линию означает, считал он, что решения будут готовиться и приниматься далеко не самыми компетентными в этом отношении лицами.

Саймон предлагал свой способ решения конфликта между штабом и линией. Рекомендуемые им методы могут быть применены как порознь, так и в комбинации:

- 1) единство начальствования в более узком смысле: индивид может получать приказы от нескольких начальников, но в случае конфликта он должен повиноваться только одному из них;
- 2) разделение власти: каждому подразделению выделяется какая-то конкретная область, в отношении которой оно обладает исключительной властью, и предполагаемые решения любого индивида, относящиеся к данной области, должны подчиняться этой власти.

## 1 Системный подход к управлению Д. Этциони

Видный американский социолог и политолог, последователь М. Вебера *Амитай Вернер Этциони* (р. 1929) проявил себя сторонником системного подхода или *школы социальных систем* — совокупности социологических подходов в теории организации, рассматривающих последнюю как динамическую целевую многофункциональную систему, состоящую из разнородных и взаимосвязанных элементов (подсистем). В социологии организаций и общей организационной теории данное направление возникло и получило развитие в 50–60-х гг. XX в. в результате синтеза и переосмысления положений классической школы и доктрины человеческих отношений. Помимо Этциони ее представителями являлись Ч. Барнард, А. Гоулднер, Ф. Селзник и др.

Закончив Еврейский университет в Иерусалиме (1956) и получив докторскую степень по социологии в университете Беркли (1958), Этциони в 1958–1980-х гг. преподавал в Колумбийском университете. В 1980 г. он становится профессором университета им. Джорджа Вашингтона, а с 1987 по 1989 г. занимает пост профессора Высшей школы бизнеса в Гарварде. К началу 1990-х гг. перу Этциони принадлежали пятьдесят книг, более двухсот журнальных и четырехсот газетных статей по широкому кругу проблем: организационному поведению, государственному администрированию, политической теории, политологии, социальной теории, социальным вопросам, экономике, исследованию вопросов войны и мира, здравоохранению, этике, промышленности и многим другим.

Ранняя научная деятельность Этциони была связана с изучением роли нормативной базы для достижения согласия и социальной стабильности внутри организации. Пристальное внимание к проблеме согласия, исследование которой нашло свое отражение в книге «Сравнительный анализ сложных организаций» (1961) и ряде последующих работ начала 1960-х гг., позволило ему разработать более тонкий двусторонний подход к изучению вопросов управления и лидерства. Этциони утверждал, что согласие может основываться на принуждении (как в тоталитарных институтах), на экономическом или денежном интересе (как в теории тейлоризма) или же на принятии нормативных ценностей.

Осуществив попытку соединить методы системного подхода в социологии с идеями эволюционизма,

Этциони распространяет на рассмотрение общества и межгосударственных структур приемы и понятия, полученные при исследовании организаций. Научный акцент при этом смещается с изучения стихийных общественных процессов на теоретическую разработку планируемых перемен.

Подобно всем представителям системной школы, Этциони характеризует организацию как крупный, сложный социальный агрегат, в котором взаимодействует множество социальных групп. Хотя эти группы имеют некоторые общие интересы (например, экономическая жизнеспособность организации), у них есть и интересы несовместимые (например, связанные с вопросом распределения прибыли). Они одинаково относятся к некоторым ценностям, особенно национальным, влияние которых становится очевидным в периоды кризисов, но расходятся во мнениях относительно других ценностей, например труда в обществе. Различные группы могут сотрудничать в одних областях и конкурировать в других. Этциони отмечает, что две группы внутри организации, интересы которых часто вступают в конфликт, — администрация и рабочие, ибо усилия руководства, направленные на то, чтобы заставить рабочего работать, в основе своей действуют на него отчуждающе. Теоретические построения Этциони по данному вопросу исходят из того, что право собственности дает право власти, что те, кто обеспечивает средства, определяют и их использование. Таким образом, все работники всех организаций недовольны, поскольку не могут решать, для чего будут использованы, и не владеют орудием, необходимым для независимого выполнения работы, которую требуется сделать.

По мнению Этциони, школа «человеческих отношений» указывает некоторые пути ослабления чувства разочарованности, но разрешить эту проблему коренным образом не способна и она. Наличие неформальных групп может способствовать созданию благоприятной атмосферы на производстве, но от этого труд рабочего не становится менее монотонным или более творческим.

Этциони выступает против метода, отстаиваемого школой «человеческих отношений», — проведения с участием представителей низших слоев организации всевозможных демократических дискуссий, ведущих к принятию совместного решения, фактически уже принятого в верхах. Истинная цель подобных процедур —

убедить низшие слои согласиться с этим решением. Этциони видит здесь создание ложного чувства участия, которое вызывается преднамеренно для того, чтобы добиться от рабочих сотрудничества в организационной деятельности и их обязательств содействовать выполнению задач, стоящих перед организацией.

По Этциони, организационный анализ включает в себя:

- 1) формальные и неформальные элементы организации и их связь между собой;
- 2) сферу неформальных групп и отношения между ними внутри и вне организации;
- 3) высшие и низшие слои организации;
- 4) социальные и материальные вознаграждения и их влияния друг на друга;
- 5) взаимодействие между организацией и ее окружением;
- 6) рабочие и нерабочие организации.

Анализируя организации, он пользуется терминами «сложная организация» или «современная организация», отождествляя эти понятия с комплексным, всесторонним подходом. Организация у него — многофакторное и многоцелевое образование. Причем та организация, которая реализует параллельно несколько целей, оказывается, по мнению Этциони, несравненно эффективнее организации, ставящей перед собой цели строго специализированные.

Ставя во главу угла фактор рациональности, он выводит две модели этой рациональности. Модель «выживания» определяет совокупность условий и требований для обеспечения существования системы. невыполнение этих условий вызывает дезорганизацию системы. Эта модель делит все организационные действия дихотомически: в зависимости от того является ли каждое из них функциональным или дисфункциональным для организации. Модель же «эффективности» предлагает широкий диапазон оценок: более эффективно, менее эффективно и т. п., с точки зрения выполнения данной цели.

Этциони формулирует также принципы сравнительного исследования организаций, делая попытку определить универсальный показатель этого сравнения. В качестве такого показателя у него выступает независимая переменная — согласие, которое расценивается им как фактор социального порядка внутри

## I. Теоретический раздел

организации. В соответствии с этим подходом, главной проблемой такого согласия он называет отношение между типом власти, используемой для обеспечения контроля, и установками, интересами, мотивами членов организации. Таким образом, Этциони делает попытку соединения социологического и психологического подходов, сопоставляя такие организационные факторы, как власть и мотив.

Главный труд Этциони -- «Активное общество: теория социальных и политических процессов» (1968). В этой книге делаются попытки создать такую схему общественного переустройства, в которой наилучшим образом реализовались бы общечеловеческие ценности. Ключевые параметры такого общества — респонсивность (чувствительность правящих верхов к нуждам членов низших ступеней социальной иерархии) и аутентичность (подлинность самих человеческих потребностей, единых для всех членов общества независимо от их культурной принадлежности). Один из путей усиления активности индустриального общества состоит в усилении централизованного контроля над функционированием системы. В отличие от Т. Парсонса, Этциони, говоря о контроле, имеет в виду не нормативное регулирование, а сложное взаимодействие власти и информации. В более поздних работах он уделяет большое внимание рассмотрению конкретных социальных проблем и, в частности, созданию системы социальных индикаторов, позволяющих очерчивать и решать эти проблемы.

## Глава 2

### РАЗВИТИЕ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

#### • Развитие российской социологии управления в довоенный период

---

В России серьезное внимание вопросам управления начали уделять уже в XVII в. Заметный след в истории нашей страны и улучшении системы управления ею оставили известный русский государственный и военный деятель, знаменитый дипломат АЛ. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 по 1740 г.), один из основоположников российской исторической науки, географ, государственный деятель В.Н. Татищев (в 1720-1722 и 1734-1739 гг. управляющий казенными заводами на Урале, а в 1741 — 1745 гг. — губернатор Астрахани), выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов. Велики заслуги в реформировании российской системы управления П.А. Столыпина, который с 1906 г. совмещал две должности— министра внутренних дел и премьер-министра.

Движение за научную организацию труда (сокращенно НОТ) и управления зародилось в России примерно в то же время, что в США и странах Европы. По свидетельству известного советского теоретика и практика НОТ и управления производством А.К. Гастева, уже в 1904 г. «где-то на Урале делались, попытки применения принципов НОТ»<sup>12</sup>. Начинает формироваться и первая отечественная научная школа профессора Н.И. Савина, издавшего труд «Резание металла», который в западноевропейской литературе ставился на один уровень с трудами Ф. Тейлора. Воспитанники этой школы занимались практической деятельностью по внедрению принципов НОТ на целом ряде заводов,

прежде всего на машиностроительном заводе «Айваз» в Петербурге. До Первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции действовало лишь одно.

Движение за научную организацию труда и управления получило отражение и в литературе. Возникло специальное издательство во главе с инженером Левенстреном, выходили журналы «Русское богатство», «Мир божий», «Журнал для всех», в которых активно публиковались статьи по данной проблеме. Венцом легитимизации идей Ф. Тейлора в России следует считать 1913 г. — год появления первого в мире тейлористского журнала «Фабрично-заводское дело», в котором систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента». Вместе с тем, попытки реализовать принципы НОТ носили в дореволюционной России главным образом стихийный, нежеле систематический характер. Причины, сдерживавшие широкомасштабные инновации в российской промышленности, заключались в экономической отсталости страны.

В годы Первой мировой войны и «военного коммунизма» научные принципы организации труда не могли получить широкого распространения, они использовались в усеченном виде и лишь на отдельных предприятиях военного производства. По окончании войны, с переходом к новой экономической политике, движение за научную организацию труда и управления быстро активизировалось.

Мощный толчок процессу становления отечественного научного менеджмента дала *Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства*, созванная по инициативе Л.Д. Троцкого под эгидой Комиссариата путей сообщения и начавшая свою работу 20 января 1921 г. В конференции участвовали 313 делегатов и около 100 гостей, которые работали в 5 секциях: 1) организация работ в механическом производстве, в частности в железнодорожных мастерских; 2) организация работ на железнодорожном транспорте; 3) организация управления и его частей; 4) рефлексология труда; 5) мероприятия по объединению работ по НОТ и практическому их осуществлению.

Всероссийский форум обнаружил существенные расхождения в общетеоретических трактовках НОТ. Главными вопросами, по которым велась наиболее острая

полемика, являлись вопросы отношения к западным концепциям менеджмента, прежде всего к тейлоризму, и выработки методологически правильного подхода к НОТ. В ходе дискуссий сформировались два полярно противоположных лагеря: тейлористы и антитейлористы. Первые (Р. Поляков, Н. Сарновский, В. Железнов, И. Озеров, И. Каннегиссер, Н. Гредескул и др.) были склонны отождествлять тейлоризм с научной организацией труда и управления, утверждая, что учение Ф. Тейлора не только принципиально неоспоримо, но еще и универсально, т. е. практически полностью приемлемо в любых общественно-экономических условиях. Сторонники тейлоризма считали, что он победит старую систему управления и бескультурие, как в свое время паровая машина победила ремесленный труд. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей, призывая искать новые пути, учитывать исторический опыт нации и трудовую этику народа.

Вторые (О. Ерманский, В. Воронцов, П. Маслов, И. Поплавский, Г. Алексинский) резко возражали тезису о политико-идеологической нейтральности тейлоризма и подчеркивали недопустимость его отождествления с «научной организацией труда», отмечая ориентированность тейлоровского учения на максимальную, выходящую за пределы возможностей человеческого организма интенсификацию труда, несовместимую с ценностями утвердившегося в России нового строя. Критики тейлоризма полагали, что в России при низких уровнях организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей, в условиях отсутствия законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы.

В целом конференция показала достаточно глубокое понимание сложности, многомерности понятия научной организации труда и управления, выделив «не только хозяйственно-техническую сторону ее (что было характерно для Ф. Тейлора), но также общественно-экономическую и психофизиологическую»<sup>13</sup>. Явившись первым как в России, так и во всем мире опытом широкого обсуждения вопросов труда, она стала выдающимся событием в истории формирования отечественного менеджмента. В общей резолюции конференции было сформулировано достаточно зрелое определение НОТ:

**«Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изуче-**

**нии производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства»<sup>14</sup>.**

Не следует забывать, что процесс становления и развития отечественного научного менеджмента проходил в сложных исторических условиях. В восстановительный период, при острой нехватке ресурсов от науки в первую очередь требовалась разработка чисто практических указаний того, как следует планировать производство, стимулировать труд, работать с наименьшими затратами времени, материальных и денежных средств. Внимание ученых было сосредоточено на таких частных проблемах, как рациональная организация рабочего места, совершенствование структуры управленческого аппарата, упрощение делопроизводства, создание простых и дешевых форм учета и отчетности, постановка контроля над выполнением заданий и др. Многие работы были посвящены исследованию отдельных функций и методов экономического управления.

Однако было бы заблуждением считать, что в 1920-е гг. в нашей стране не велись теоретико-методологические изыскания. Жаркие дискуссии проходили, например, по таким вопросам, как определение понятия «управление», возможность и необходимость выделения особой науки управления. Обсуждались предмет, метод, пути развития последней. Так, по мнению большинства российских ученых, управление производством нельзя было трактовать исключительно как искусство, не замечая при этом наличия в нем общих принципов и причинно-следственных связей<sup>15</sup>. Не отрицая важности интуиции и индивидуальных качеств организаторов, основоположники отечественного научного менеджмента призывали к изучению и использованию закономерностей и принципов управления, объективно отражавших потребности производства. Наука управления мыслилась российскими учеными межотраслевой, а развитие научного менеджмента с самых первых шагов осуществлялось ими в органическом единстве прикладных и общетеоретических исследований.

Вместе с тем, акценты в их приоритетах были различны. Особенно страстной оказалась полемика между так называемой «платформой 17-ти», отражавшей

позиции Платона Керженцева, Иосифа Бурдянского, Михаила Рудакова и других видных деятелей отечественного НОТовского движения, и «группой 4-х», отстаивавшей взгляды Центрального института труда во главе с Алексеем Гастевым. Представители «платформы 17-ти» ратовали за необходимость широких теоретических обобщений в области НОТ и управления, за народно-хозяйственный подход к организационным проблемам, широкое — через различные низовые ячейки, кружки, общества — вовлечение масс в работу по научной организации труда<sup>16</sup>. Сторонники А. Гастева предостерегали от опасности чрезмерного теоретизирования и предлагали заниматься в первую очередь практическими вопросами, рекомендуя начинать всю работу по научной организации труда и управления с упорядочения труда отдельного человека и рационализации трудовых операций.

Необходимость определения главной линии дальнейшего развития организационно-управленческой науки привела к созыву *Второй конференции по НОТ*, начавшей свою работу 10 марта 1924 г. в Москве под руководством В.В. Куйбышева. Наиболее многочисленной из семи ее секций была секция управления. Большое внимание уделялось методам рационализации госаппарата, делопроизводству, постановке отчетности, другим проблемам практической направленности. Весьма знаменателен лозунг, под которым проходила конференция: «В связи с жизнью, для жизни, не отрываясь от жизни!» В определении, данном конференцией НОТ, последняя понималась прежде всего как практико-рационализаторская деятельность в области организации труда и управления.

В соответствии с выработанной линией были определены и главные задачи в области НОТ: 1) переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними; 2) увязка научно-исследовательской деятельности с потребностями производства; 3) установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация; 4) опытное изучение труда в производстве и управлении, а также исследование отдельных трудовых процессов; 5) организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы; 6) внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ. После Второй конференции прикладные исследования начинают доминировать над теоре-

тико-методологическими, а НОТовское движение все чаще именуется рационализаторским.

Массовое движение за научную организацию труда и управления развивалось в России в пяти основных организационных формах:

- *научно-исследовательские институты и лаборатории*, основной задачей которых являлись изучение проблем организации труда и управления, разработка обобщающих теоретических положений, создание систематизированных концепций в области менеджмента. Академические исследования тесно переплетались здесь с практической работой: большинство исследовательских институтов того времени являлось и рационализаторскими центрами. Помимо научно-изыскательской и рационализаторской, многие ведущие институты осуществляли еще одну функцию — подготовку персонала. Трехединое переплетение вышеупомянутых-функций явилось одной из наиболее ценных находок российской организационно-управленческой мысли 1920-х гг., ибо в нем заключалась суть механизма формирования отечественного научного менеджмента;
- *ведомственные организации в области НОТ и управления* (Инициативная комиссия по организации научной постановки производства при ВСНсх-фЦентральное бюро организации производства при техническом отделе Главного управления военной промышленности ВСНХ, секция НОТ при Высшем техническом комитете НКПС и т. п.). В отличие от институтов и лабораторий перечисленные организации осуществляли прежде всего рационализаторские функции;
- *рационализаторские органы учреждений и предприятий* (опытные станции, орга-станции, оргбюро, бюро рационализации), призванные «возбуждать и подталкивать рационализаторскую мысль, практически осуществлять рационализаторские мероприятия по улучшению организации производства и управления»<sup>17</sup>;
- *самодельно-общественные организации* (ячейки Лиги «Время» — Лиги «НОТ», кружки НОТ, производственные кружки), являвшиеся опорными пунктами и источниками усиления деятельности научных организаций труда и управления;

- *центральные органы, руководившие всем движением за НОТ и управления и игравшие роль административно-координационных центров.* Состоявшийся в апреле 1923 г. XII съезд РКП (б) принял решение о создании объединенного органа ЦКК РКП (б) (Центрального контрольного комитета рабоче-крестьянской инспекции) и возложил на него руководство всем делом рационализации труда, производства и управления. Возглавил новый комиссариат Валериан Куйбышев. При коллегии комиссариата был создан Совет научной организации труда и управления (Совнот), призванный согласовывать, планировать и координировать все исследовательские и практические учреждения и организации по НОТ. Однако «объять необъятное» не удалось: вскоре это стало очевидным, и в ноябре 1926 г. Совнот был упразднен.

В целом развитие научного менеджмента в нашей стране было весьма успешным, в том числе и благодаря наличию ярких, талантливых ученых, возглавивших самобытные научные направления, к рассмотрению которых мы и переходим.

В 1920-е гг. теоретические основы науки управления, понимаемой широко — от управления всем народным хозяйством до руководства отдельными предприятиями — развивали такие крупные ученые, как А. Чаянов, Н. Кондратьев, С. Струмилин, А. Гастев, А. Богданов. Не менее яркими фигурами был представлен и второй эшелон управленцев — Ф. Дунаевский, Н. Витке, П. Керженцев, А. Журавский, О. Ерманский.

Сюда же можно причислить и плеяду крупных психологов, занимавшихся психотехникой, профессиональным отбором и изучением человеческого фактора, профессиональным обучением и рационализацией труда, борьбой с профессиональным утомлением и травматизмом, психогигиеной и психотерапией. Так, в Казанском институте НОТ изучалась зависимость скорости работы от настроения, темперамента и мышечного напряжения, исследовались вопросы трудоспособности женщин, утомляемости при занятиях умственным трудом. В психотехнической лаборатории института были составлены профили ряда профессий (педагога, инженера, врача, бухгалтера). В начале 1920-х гг. здесь трудились А.Р. Лурия, М.А. Юровская, И.М. Бурдянский и др. В 1918 г. по инициативе академика В.М. Бех-

терева в Петрограде было организовано учебное и научно-практическое учреждение — Институт по изучению мозга и психической деятельности. Бехтерев же явился инициатором организации работ по профконсультации, при его участии на базе биржи труда было создано первое Бюро по профконсультации, которым руководил А.Ф. Кларк.

В 20—30-е гг. XX в. в стране действовала широкая сеть психотехнических и психофизиологических лабораторий, открытых при фабриках и заводах. Функционировали лаборатории, проводившие комплексные исследования человеческого фактора и трудовой деятельности. Так, созданная в 1932 г. психофизиологическая лаборатория при Горьковском автозаводе развернула работы по двум направлениям: расстановка рабочей силы (разработка психофизиологических паспортов рабочих мест и рационализация женского труда, труда подростков, профотбор) и рационализация режима труда и отдыха (оргтехника, внедрение «микрофизкультуры», анализ трудового процесса, введение пауз для снятия утомляемости). На московском заводе «Шарикоподшипник» В.М. Давидович, К.М. Караульник, Х.О. Ривлина и Ю.И. Шпигель провели ряд производственных экспериментов по ритмизации трудового процесса, приведших к значительному повышению производительности труда. В лаборатории Московского электростроительного завода осуществлялся основательный психофизиологический анализ процесса работы на агрегатах, изучались санитарно-гигиенические условия в цехах. На московских заводах «Серп и молот» и «АМО» исследование проблем социальной активности, мотивации поведения работников, удовлетворенности работой проводил В.М. Коган.

В целом, для этого периода было характерно хорошо налаженное сотрудничество психологов, физиологов, гигиенистов труда, инженерно-технического персонала предприятий, специалистов по организации и охране труда. При этом использовались как социологические, так и психологические методы исследования, широко применялись хронометраж, самонаблюдение и объективное наблюдение, эксперимент, массовые опросы, анализ документов и статистики.

Отечественная наука управления развивалась не только в стенах институтских кабинетов, лабораторий и опытных станций. Управленческая мысль разрабатывалась в рабочих кабинетах директоров предприятий, трестов, высших руководителей народного хозяй-

ства, нередко дававших блестящие образцы решения труднейших проблем управления. Практическими проблемами управления занимались вплотную и видные политические деятели — первый председатель ВСНХ В.В. Оболенский (псевдоним— Н. Осинский), крупнейшие государственные и хозяйственные руководители А.И. Рыков, П.А. Богданов, В.В. Куйбышев, Н.И. Бухарин, Ф.Э. Дзержинский и др.

Среди теоретиков управления того времени, несомненно, выделялась фигура *Александра Александровича Богданова* (настоящая фамилия Малиновский) (1873—1928)— выдающегося русского ученого, члена Социалистической Академии, экономиста, философа, естествоиспытателя, математика, писателя. Основными трудами Богданова были работы: «Очерки всеобщей организационной науки» (1921), «Организационная наука и хозяйственная планомерность» (1921), «Организационные принципы социальной техники и экономики» (1923), «Всеобщая организационная наука (тектология)» (в трех томах, 1925—1929).

Подход А. Богданова к выявлению общих черт и признаков, свойственных различным видам управления, заметно отличался от предлагавшихся в 20-е гг. XX в. организационно-технологических концепций. Предположив, что все виды управления (в природе, обществе, технике) имеют общие черты, Богданов сделал попытку описать их с позиций особой организационной науки— *тектологии*, призванной стать общей методологической основой всех других наук, систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием организационных законов. По мнению ученого, предметом тектологии должны были стать общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира.

В своих работах А. Богданов предпринял попытку сформулировать основные понятия и методы провозглашенной им организационной науки. Анализируя сущность организации, он высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организованное целое оказывается больше простой суммы его частей. Он же высказал ряд интересных мыслей о структурной устойчивости системы

и ее условиях, основных организационных механизмах, о необходимости применения математического аппарата при анализе организации.

К числу общих законов, исследуемых организационной наукой, А. Богданов относил, в частности, «закон наименьших», в силу которого прочность цепи определялась наиболее слабым из ее звеньев: например, «скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов» и т. п. Поэтому расширение хозяйственного целого зависело, с его точки зрения, от наиболее отстающей его части. С этой позиции Богданов подходил и к определению общей схемы планомерного восстановления частично разрушенного хозяйства России. Позднее концепция «наиболее слабого звена» легла в основу метода сетевого планирования и управления.

Используя свой подход, Богданов предпринял попытку создания монистической концепции Вселенной. Считая организацию сущностью живой и неживой природы, он, в конечном счете, сводил любую деятельность к организационной. Вселенная, утверждал Богданов, выступает как беспредельно развертывающаяся ткань форм разных типов и ступеней организованности. Все эти формы, в их взаимных сплетениях и взаимной борьбе, образуют мировой организационный процесс, неограниченно дробящийся в своих частях, непрерывный и неразрывный в своем целом. Не отрицая наличия дезорганизационной деятельности, Богданов считал ее частным случаем деятельности организационной.

Исключительно важное, с точки зрения характеристики концепции А. Богданова, значение имеет его анализ двух основных организационных механизмов — формирующего и регулирующего. *Формирующий механизм* включает в себя такие компоненты, как *конъюгация* (соединение комплексов), *ингрессия* (вхождение элемента одного комплекса в другой) и *дезингрессия* (распад комплекса). Организационная деятельность человека всегда заключается в соединении и разъединении каких-либо наличных элементов. Так, «процесс труда сводится к соединению разных материалов, орудий труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается организованное целое — продукт»<sup>18</sup>. Эти два акта — соединение и разделение — играют в деятельности человека неравную роль: один из них является первичным, другой — производным. Соединение комплексов (первичный момент) составляет первооснову механизма текто-

логии — конъюгацию. В этот термин Богданов вкладывал широчайший смысл: это и сотрудничество, и всякое иное общение, и сплавление металлов, и обмен товарами между предприятиями, и многое другое. Соединение комплексов, ведущее к организационному кризису, разрыву тектологической границы между ними и возникновению какой-то качественно новой системы, осуществляется непосредственно или через посредство связки (ингрессии). Системы ингрессивны, если они состоят из комплексов, объединенных связкой. Наряду с соединением комплексов часто имеет место и разделение, распад конъюгированной системы, образование новых отдельностей, границ, т. е. «деингрессия» — организационный кризис системы иного типа. По мнению А. Богданова, все кризисы, наблюдаемые в жизни и природе, принадлежат к этим двум типам. Так, например, революции в обществе обычно представляют собой разрыв социальной границы между разными классами.

Помимо формирующего тектология располагает и *регулирующим механизмом*, в основе которого лежит подбор наилучшего сочетания элементов. Только подбор может обеспечить действительное сохранение форм в природе. Отбор может быть положительным или отрицательным, действующим и при развитии комплексов, и в процессе их относительного упадка. Таким образом, модель организационного устройства, предложенная А. Богдановым, носила универсальный характер и применялась им к познанию безграничного диапазона процессов и явлений, происходящих как в природе, так и в обществе.

Анализ организации Богданов слабо связывал с ее социально-экономической стороной, определяемой Производственными отношениями. В его представлении экономическая жизнь была целиком детерминирована техникой. Ученый был убежден, что из принципов организации вещей можно вывести аналогичные принципы организации людей: таким образом, организационные методы, используемые человечеством, имеют основу в организационных закономерностях природы и являются для человека так или иначе вынужденными.

Тектология Богданова не получила широкого распространения: ее часто критиковали за абстрактность, слабую связь с актуальными проблемами хозяйственного управления. Вместе с тем, нельзя не признать, что А.А. Богданов высказал много ценных идей в области

теории организации, кибернетики, сетевых методов управления.

Характерной чертой научной мысли той эпохи была ее политизация. Складывалось впечатление, что организационные подробности управления служили для многих лишь поводом для того, чтобы выступить с очередным заявлением о переустройстве мира. Так, *Осип Аркадьевич Ерманский* (1866—1941)— автор известных учебников по НОТ, противник системы Тейлора и оппонент А. Гастева — предложил свой собственный глобальный проект трансформации управления обществом. Основные сочинения О. Ерманского: «Система Тейлора» (1918), «Научная организация труда и система Тейлора» (1922), «Задачи научной организации труда и ее положение» (1923), «Теория и практика рационализации» (1928), «О критерии рациональности» (1928), «К постановке проблемы рационализации» (1929).

О. Ерманский был в ряду первых российских ученых, подвергших глубокому критическому анализу западные теории научной организации труда и рационализации управления и попытавшихся обозначить грань между содержащимися в них положительными и отрицательными моментами. Вместе с тем, представления Ерманского о научной организации труда отнюдь не исчерпывались критикой западных концепций. Он верно подметил предпосылки, определявшие возможность возникновения теории организации труда как самостоятельного научного направления, становление которого связывалось им с дошедшими до известной степени зрелости технико-экономическими условиями, бурным развитием крупного машинного производства, усиливающим потребность в организующих и рационализирующих научных методах.

Наибольший интерес представляют рассуждения О. Ерманского о законах и принципах научной организации труда и управления производством. Определив рациональную организацию как теорию оптимального использования всех видов энергии и факторов производства, он высказал убеждение, что ее предметом являются три основных принципа (закона): 1) принцип положительного подбора; 2) закон организационной суммы; 3) принцип оптимума. Согласно первому, организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил. Однако это возможно лишь тогда, когда все элементы производства (вещественные

и личные) гармонично сочетаются друг с другом в соответствии с принципом положительного подбора. Речь идет о таком сочетании, при котором элементы подкрепляют, усиливают один другой. Применительно к производственной деятельности закон означает правильный подбор инструмента к соответствующей работе с учетом его конструкции, веса, формы, а также соответствие особенностей работника (его психических и физических качеств) специфике профессии.

Ядром концепции О. Ерманского стал *принцип физиологического оптимума* — критерия рациональности организации любой работы. По мнению ученого, таким критерием являлось отношение между  $R$  (достигнутым полезным результатом) и  $E$  (затраченной для достижения этого результата энергией), выражаемое коэффициентом рациональности  $m$ :  $m = R/E$ . Величина  $m$  показывала количество полезной работы, приходящейся на каждую единицу затраченной энергии.

**Получение возможно большего полезного результата на единицу затрат или использование возможно меньшей энергии на единицу достигаемого результата всегда должны находиться в поле зрения организаторов производства, ибо в этом-то и состоит суть принципа оптимума — основного принципа НОТ, считал О. Ерманский.**

Любое использование сил, нарушающее принцип оптимума, означало ненаучную организацию работы, либо приводило либо к расточению всех видов энергии, либо к их недоиспользованию. Для того же чтобы добиться максимального соотношения затрат и результатов, требовалось, говорил ученый, углубленное знание закономерностей производственных процессов, черт и особенностей как личных, так и вещественных факторов производства, дающее возможность сочетать и использовать их самым рациональным образом.

Главное достоинство концепции О. Ерманского состоит в том, что она настаивает на необходимости поддержания интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне. Однако она не лишена недостатков. Так, правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, О, Ерманский пришел к несколько неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать <sup>19</sup>будут не живые люди, а сложные машины-автоматы. Процесс вытеснения

человека из сферы непосредственного производства ученый понимал как ликвидацию живого труда, а точнее — труда исполнителей. «Индустриальная утопия» Ерманского строилась на весьма незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические суждения подкреплялись не менее абстрактной эмпирикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты. Так, с целью устранить всякие сомнения относительно обозначенной им тенденции к постепенной ликвидации исполнительского труда, ученый упоминал ряд цифр, характеризующих динамику соотношения руководителей и исполнителей: 70-е гг. XIX в.— 1:100, перед Первой мировой войной— 1:12, в 20-е гг. XX в.— 1:7, идеал Тейлора— 1:3, наконец, перспективная тенденция— 1:0. Из всего этого становится очевидным, что О. Ерманский не разграничивал двух видов управления: управление людьми и управление вещами.

В 1920-е гг. в Москве плодотворно трудился преподаватель Горной академии, известный специалист в области организации труда *Алексей Феохтистович Журавский*. Основные труды: «Научная организация труда» (1926), «На путях к рационализации производства» (1927), «Курс технико-экономической организации предприятий» (1930). Вкруг интересов Журавского входили вопросы организации, нормирования и стимулирования труда, профотбора и культуры отдыха. Под организацией труда он понимал рациональное условие совместной, коллективной деятельности. Цель организации труда состояла, по его мнению, в распределении работников таким образом, чтобы усилия одного были согласованы с усилиями всех.

Определяя интенсивность труда как уровень напряженности работы и степень уплотненности рабочего времени, А. Журавский задавался вопросом: каким образом побудить человека работать с полной отдачей? И однозначно отвечал на него: только заинтересовав его в конечных результатах своего труда. Полагая, что при повременной оплате труда напряженная работа возможна лишь при условии постоянного надзора за рабочими, Журавский считал, что в этом случае человек не мотивирован совершенствовать организацию своего труда, и отдавал предпочтение сдельной форме оплаты. При этом сдельные расценки, по мнению ученого, следовало устанавливать по выработке хорошего рабочего.

Интенсивность труда у Журавского зависела от квалификации, возраста, пола. Умелый рабочий, говорил он, достигает большей интенсивности труда не ценой перенапряжения сил, а благодаря более эффективному применению своих знаний и навыков. Кроме того, ученый рассматривал проблемы психотехники, структуры управления и административной работы, классификации типов рабочих в зависимости от их психофизиологических качеств, изучал гигиену труда.

Несомненным лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е гг. XX в. был *Алексей Капитонович Гастев* (1882—1941)— экономист, социолог, активный деятель революционного и рабочего движения в России. Основные труды А. Гастева: «Индустриальный мир» (1919), «Наши задачи» (1921), «Профессиональные союзы и организация труда» (1924), «Новая культурная установка» (1924), «Трудовые установки» (1924), «Установка производства методом ЦИТа» (1927), «Нормирование и организация труда» (1927), «Методологические предпосылки разработки, основания и классификации стандартов» (1933).

За плечами у А. Гастева был огромный производственный опыт: он работал слесарем на заводах России и Франции (где окончил Высшую школу социальных наук), а после Октябрьской революции 1917 г. — руководителем на ряде предприятий Москвы, Харькова и Горького. Был секретарем ЦК Всероссийского союза металлистов, заместителем председателя и председателем Совета по НОТ при Наркомате рабоче-крестьянской инспекции, председателем Всесоюзного комитета стандартизации при Совете Труда и Обороне СССР. С 1921 по 1938 г. Гастев возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) — самый крупный и продуктивный научно-исследовательский институт в области организации труда и управления. Основная заслуга ученого заключалась в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки — социальной инженерии, соединившей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.

Под руководством ЦИТа, разработавшего установочный метод подготовки, на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по его методикам были подготовлены более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. При институте

одновременно действовали курсы инструкторов производства, промышленных администраторов и бухгалтеров. Важнейшим направлением творческой работы коллектива ЦИТа была консультационно-рационализаторская деятельность, осуществляемая посредством опытных станций и орга-станций, создававшихся на крупных предприятиях страны.

Концепция ЦИТа отличалась масштабностью постановки вопросов научной организации производства и управления. По мнению Гастева, проблема, стоявшая перед страной, заключалась в полной органической реконструкции всей производственной структуры и прежде всего главной производственной силы — трудящегося. В этих условиях, считал ученый, задача состояла в том, чтобы определить, каким образом перестроить производство, как планировать его, стимулировать груд, чтобы в самой организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию. Решение столь грандиозной задачи ЦИТ связывал с развитием науки о труде и управлении производством, призванной выявить и сформулировать принципы, а также разработать методы реорганизации, позволяющие коренным образом преобразовать процесс труда, который должен был превратиться «из тяжелого ярма для рабочего» в «положительный творческий процесс».

А. Гастев полагал, что для создания собственной теории необходимо критически переосмыслить теоретические достижения и практический опыт, накопленные в промышленно развитых странах. Важно отметить, что концепция ЦИТа, с одной стороны, самобытная и оригинальная, а, с другой — интегрировавшая все наиболее ценные находки западной организационно-управленческой мысли, отличалась многогранностью. Не случайно сами авторы называли ее «технобиосоциальной».

Концепция ЦИТа имела несколько общих моментов с весьма популярными в то время учениями Ф. Тейлора и Г. Форда. Первым объединяющим эти концепции моментом являлся решительный отказ от эмпирического подхода к организации и управлению производством. На смену традиции и рутине пришло научное исследование: субъективизм и напоминающие знахарство приемы постепенно уступали место системе рациональных методов, взламывающих лед старых, отживших, но привычных форм и методов работы. Специфику понятия научного менеджмента и Ф. Тейлор, и Г. Форд, и А. Гастев видели именно в исследовательс-

ком моменте. Возникновение научного подхода все они справедливо связывали с огромным, все возрастающим разрывом между возможным и фактическим уровнем производительности труда, с нерациональным использованием материальных, финансовых и людских ресурсов. «Нынешняя система, — писал Г. Форд, — не дает высшей меры производительности, ибо способствует расточению во всех его видах; у множества людей она отнимает продукт их труда. Она лишена плана»<sup>20</sup>. Необходимую планомерность была призвана принести научная организация труда и управления производством.

На аналогичных позициях стоял и А. Гастев, рассматривавший НОТ как научно организованную рационализацию, базирующуюся на строго ученном опыте и «требующую постоянного исследования производственных или трудовых процессов»<sup>21</sup> в противовес господствовавшему тогда эмпирическому, полуинтуитивному, «ремесленному» методу. По А. Гастеву, НОТ в своей процедурно-методической части основывалась на:

- предварительном анализе объекта, разложении его на составляющие;
- выборе наилучших элементов, раскладывавшихся затем в функционально взаимосвязанные ряды;
- компоновке отобранных вариантов по принципу их экономного расположения в трудовом процессе;
- отражении их на общей синтетической схеме изучаемого объекта.

Гастев исходил из того, что, прежде чем изменить те или иные способы работы, их надо тщательно изучить.

Второй момент, роднящий идеи классиков научного менеджмента и А. Гастева, заключался в борьбе за максимальное повышение производительности каждого отдельного элемента производственного комплекса, увеличение отдачи каждого станка, механизма и работника. Третий общий момент — научное исследование материального и личного факторов производства, носящее преимущественно лабораторный характер и завершающееся экспериментальной апробацией найденных решений. С точки зрения Ф. Тейлора, важнейшей чертой исследователя «является способность ожидать в течение неопределенно долгого времени результата от своих усилий и продолжать работу даже и в том случае, если результатов не получается»<sup>22</sup>. Подобная установка характерна и для А. Гастева, который, упрекая некоторых участников Первой Всероссийской конферен-

ции по НОТ в излишней созерцательности, рассматривал научную организацию как «боевую производственную задачу» и прямо призывал к «упрямству», «трудоу выдержке», «насилию над собой».

Четвертая точка соприкосновения двух концепций — предварительный расчет и подготовка всех факторов производства во времени и в пространстве, обеспечивающие максимальное ускорение производственных процессов. Пятый объединяющий момент — изменения в квалификационных группировках персонала с резко выраженной тенденцией к ограничению функций основной массы рабочих узкими специальными заданиями (на основе углубленного разделения труда) и одновременным усилением организаторской роли низшего и среднего административно-технического персонала. Следующий момент, роднящий цитовскую концепцию с тейлоризмом и фордизмом, — приверженность принципу разделения труда в сфере управления. Для А. Гастева и его коллег порочность линейной организации управления (при которой каждый рабочий подчинялся непосредственному начальнику) была столь же очевидной, как и для Ф. Тейлора, разработавшего альтернативную схему функциональной организации управления. Согласно последней вместо одного-единственного мастера или начальника мастерской вводился ряд функциональных исполнителей, каждый из которых отвечал за осуществление какой-либо функции. К числу общих моментов, характеризующих доктрины Ф. Тейлора и ЦИТа, следует отнести и идею создания на предприятиях своеобразного штаба — плано-распределительного бюро, и введение принципа оплаты труда каждого рабочего в соответствии с его индивидуальной выработкой.

Многочисленные параллели между воззрениями цитовцев и учениями Ф. Тейлора, Г. Форда и ряда других западных исследователей менеджмента стали со временем основой для критики взглядов А. Гастева и его последователей. Так, некоторые российские исследователи проблем управления и организации труда утверждали, что правильнее говорить о «русском тейлоризме», нежели о самостоятельной и тем более оригинальной научной школе ЦИТа. На самом деле ЦИТ все же оставил свой, весьма яркий и самобытный, след в мировой научной мысли в области организации труда и управления, сформулировав собственную методологию и теорию, бросив своеобразный «гуманистичес-

кий вызов» тейлоризму и фордизму. В противовес Ф. Тейлору, обращавшему основное внимание на организацию как таковую, и Г. Форду, давшему блестящую производственную технику, — ЦИТ, не отрицая и не умаляя значимости того и другого, переносил центр тяжести на человеческий фактор производства. По мнению А. Гастева и его коллег, следовало говорить не об априорной норме и социальной консервативности рабочего ко всему новому, а о создании необходимой психологической и общебиологической приспособленности к постоянному совершенствованию как операции, так и приема. Прежде всего, считали они, необходимо разработать такую методику, которая охватывала бы всех рабочих предприятия и служила бы пособием для их введения в производство. Несмотря на то, что каждый работник на своем рабочем месте являлся в первую очередь точным исполнителем жесткой инструкционной карточки, методика ЦИТа предусматривала вместе с тем достаточно широкий диапазон возможностей проявления свободы личной инициативы по изменению нормы или стандарта. Она рассматривалась ее авторами как «прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому ... участнику производства»<sup>25</sup>. В этом-то и заключалась суть знаменитой идеи ЦИТа, получившей название «трудовой установки».

Институт предложил исследовательскую программу организации труда, которая была бы максимально приближена к потребностям производства. Принимая стандарт как определенную — для данного производства — форму, он еще выше ставил возможность быстрой реконструкции производства и изменения всех тех навыков, которые с ним связаны. Принцип установки в толковании ЦИТа и заключался в том, чтобы создать ряд постепенно нарастающих установок — от примитивных движений человека до самой совершенной техники. Чрезвычайно важно отметить, что свою концепцию трудовых установок цитовцы распространяли не только на производственные процессы, но и на общую культуру людей. По мнению А. Гастева, культура труда органически превращается в культуру поведения. С его точки зрения, личная культура — залог культуры коллективной. На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находилась культура рабочего класса, проявляющаяся, в частности, в принципиально новом, творческом отношении к труду.

В отличие от тейлоровской школы и других систем, не уделявших должного внимания психофизиологическим проблемам труда, цитовцы, изучая геометрию и энергетику трудовых движений, не упускали при этом из поля зрения самого человека, его здоровье и условия труда. Если для Ф. Тейлора и Г. Форда рабочий — это машина, то для ЦИТа он — «живая машина», сложный человеческий организм, творящий субъект, мироощущение которого во многом предопределяет возможности повышения производительности труда.

Сотрудники ЦИТа придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников, таких, в частности, как наблюдательность, воля, двигательная культура, режим и др. Все это, по мнению А. Гастева и его коллег, позволило бы максимально активизировать человеческий фактор и одновременно сберечь силы и здоровье работников.

Исключительный интерес представляют предложенные А. Гастевым правила «Как надо работать». В отличие от Ф. Тейлора и Г. Форда, сосредоточивших внимание на вопросах организации работы цеха и предприятия, ЦИТ поставил во главу угла отдельное рабочее место. Только на базе радикальной реконструкции этой первичной клеточки предприятия, считали сотрудники института, можно идти дальше и строить модель рациональной организации образований более высоких уровней иерархии. Схема научного поиска выстраивалась, таким образом, в следующем порядке: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых работником на рабочем месте, к макроанализу предприятия в целом. Эта схема получила название *методологии «узкой базы»*, суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека.

Сформулированный цитовцами подход позволил им обосновать исключительно оригинальную *идею социальной инженерии*. По мнению А. Гастева, трудовая организация общества есть сложнейшее и неразрывное сочетание организации людских комплексов с организацией комплексов машин. Эти комплексы машино-людей дают синтез биологии и инженерии.

«А целостное рассчитанное включение определенных человеческих масс в систему механизмов и будет не что иное, как социальная инженерия»<sup>24</sup>. В идее социально-инженерной машины человек выступал уже не просто как индивидуум, субъект деятельности, а как решающая единица комплекса, составная часть целого организма — трудовой организации.

А. Гастев и его коллеги уделяли внимание и собственно управленческому труду, однако, в своих исследованиях ЦИТ рассматривал управленческую деятельность как простую разновидность трудовой деятельности вообще, не видя между ними принципиальных различий. В представлении Гастева и его коллег руководителем трудового коллектива являлся социальный инженер, от которого зависела успешность функционирования всей «социально-инженерной машины». Поскольку руководитель той или иной структуры имел дело не только с вещами, но и с людьми, он должен был обладать целым рядом социальных установок — социальных качеств, овладение которыми обеспечивало носителю этих качеств хозяйственный успех. К числу таких установок директор ЦИТа относил способность к воздействию, такт, приветливость, хозяйственную изворотливость (способность руководителя осуществлять значительные, часто неожиданные и быстрые хозяйственные маневры в условиях сжатых сроков и ограниченных капиталов). Далее Гастев формулировал ряд качеств, связанных с искусством коллективной работы, под которым он понимал умение «заражать» людей делом при помощи таких качеств как непреклонная воля и энтузиазм. Наряду с искусством «заражать» Гастев выделял и искусство распоряжаться — умение находить общий язык с работниками, создавая т. н. «социальный капитал».

Принципиально иначе, чем А.К. Гастев, подходил к вопросам НОТ и управления производством известный советский партийный и государственный деятель, экономист, историк, публицист, автор большого числа работ по проблемам организации труда и управления<sup>25</sup> **Платон Михайлович Керженцев** (настоящая фамилия — Лебедев, 1881 — 1940). Критикуя ряд ученых и принадлежащих их перу концепций за недооценку ими своеобразия эпохи перехода от капитализма к социализму и отказ от мобилизации трудящихся во имя максимального роста производительности и интенсификации труда, Керженцев говорил о необходимости думать

не только о росте производительности труда, но и об увеличении его интенсивности. Он подчеркивал, что, во-первых, интенсивность труда — важное средство, рычаг повышения его производительности, а, во-вторых, интенсификация труда, рассматриваемая как увеличение в единицу времени расхода человеческой энергии, вовсе не обязательно связана с ухудшением физического состояния рабочего.

Но наибольший интерес представляют творческие дискуссии П.М. Керженцева с представителями цитовской школы во главе с А.К. Гастевым. Разногласия между концепциями имелись по таким вопросам, как общий подход к НОТ и управлению производством, пути и механизм развития НОТ, оценка буржуазных организационных учений и др. В отличие от Гастева и многих других нотовцев 1920-х гг. Керженцев абсолютно четко видел в рамках широкой нотовской проблематики три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления:

- 1) изучение личного фактора производства, человека с точки зрения максимальной эффективности его работы;
- 2) изучение вещественных факторов производства (обстановки, орудий, материалов и т.д.);
- 3) изучение организационных методов.

Первое направление включало в себя исследование рабочих движений человека, психофизиологических особенностей его труда и пр. Второе направление имело своим предметом организацию материальных, вещественных сил и средств производственных предприятий. Третье направление представляло собой научную организацию управления.

П.М. Керженцев справедливо считал, что само применение термина «НОТ» ко всем трем указанным частям является не совсем удачным и точным. И если центр тяжести исследовательских интересов А.К. Гастева приходился на проблемы научной организации труда, то П.М. Керженцев акцентировал свои усилия на вопросах управления, т. е. на третьей части, наименее разработанной, но вместе с тем наиболее важной. Упрекая А.К. Гастева в недостатке внимания к организационным проблемам объединений людей, он постоянно настаивал на необходимости их углубленного теоретического изучения. Несомненно, что целеустремленность П.М. Керженцева, его нацеленность на решение проблем собственно управленческого

характера сыграли в 20-е гг. прошлого века огромную роль в деле становления молодой советской науки управления.

Под научной организацией управления П.М. Керженцев понимал, прежде всего, изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы. По его мнению, объектом этого научного направления должны были стать проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установления системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров.

Уже из приведенного определения становится ясно, что подход к анализу управления, предлагаемый П.М. Керженцевым, существенно отличался от подхода А.К. Гастева. Если Гастев был нацелен на выявление черт, присущих как управлению людьми, так и управлению вещами, то Керженцев ограничивал свои искания одним видом управления — управлением людьми, человеческими коллективами, независимо от сферы их деятельности. В своих теоретических построениях он отталкивался от сформулированного им методологического положения, согласно которому применение научных принципов возможно не только по отношению к хозяйственному труду человека или к производству, но и ко всякой организационной работе вообще.

Считая, что в любой работе, связанной с управлением людьми, имеются некие общие черты, П.М. Керженцев, по существу, предвосхитил основную идею праксеологии — науки о принципах и методах эффективной деятельности. Благодаря такому подходу он получил возможность сделать чрезвычайно важный вывод о полезности перенесения организационного опыта из одних областей в другие. Керженцев сформулировал и ряд признаков общеорганизационного порядка: установление цели и задач организации, выбор типа организации; выработка плана и методов работы, использование людских и материальных ресурсов, постановка учета и контроля и некоторые другие. По целому ряду этих признаков он изложил собственные представления. Особенно интересен его анализ достоинств и недостатков линейной и функциональной структур управления, рекомендации по использованию «штабной» организации.

## I. Теоретический раздел

Для характеристики взглядов П.М. Керженцева большое значение имеют тезисы ко Второй Всесоюзной конференции по НОТ, ставшие, по существу, основой уже упоминавшейся нами «платформы 17-ти». Стоит отметить, что Керженцев оценивал возможности НОТ при капитализме гораздо более критично, чем многие его современники. В тезисах дается интересная формулировка трех основных противоречий, свойственных НОТ в капиталистических странах:

- 1) поскольку развитие научной организации идет по линии интересов частного капитала, и все организационно-управленческие достижения используются в целях увеличения прибавочной стоимости, постольку неизбежным становится резко враждебное отношение к науке управления (тейлоризму) пролетарских партий, профсоюзов и рабочего класса в целом;
- 2) так как научная работа в указанной области отклоняется в сторону интересов капитала, она тем самым грубо искажается, а целый ряд существенных проблем НОТ и управления остается вне поля зрения буржуазных теоретиков и практиков;
- 3) поскольку свойственные капиталистическому миру анархия производства и обостренная конкуренция препятствуют планомерному развитию НОТ, постольку неизбежно разобщение науки и практики, невозможны обмен достижениями и создание целостной системы научной организации труда и управления производством, непреодолимы препятствия для централизованного планового руководства всей хозяйственной жизнью страны.

Керженцев считал, что в условиях социализма главным во всей организационной работе должно было стать усиление общепланового начала в хозяйстве, означавшее максимальное использование принципов научной организации в деле руководства всей экономикой страны. Особое значение он придавал фактору времени, считая, что научная организация означает прежде всего тщательное и бережливое к нему отношение.

Призывая к борьбе с организационной безграмотностью, будучи глубоко убежденным, что прогрессирующее развитие НОТ и управление производством возможно лишь при поддержке широких масс трудящихся, Керженцев не умалял вместе с тем и роли профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере

определяющей. Обладая реальной властью, считал он, руководитель существенным образом воздействует на трудовой коллектив, а через него — на характер и результаты функционирования самого объекта. Особо важно отметить то, что он воспроизводит кадры системы по своему подобию: авторитетный руководитель окружает себя авторитетными, знающими свое дело коллегами, а слабый — еще более слабыми подчиненными. И, как следствие, первый руководитель ведет систему к процветанию, а слабый — в конце концов, загоняет ее в тупик. В этой связи Керженцев настойчиво предупреждал о важности умения подбирать подходящих людей, правильно использовать всех участников организации процесса управления, вручать им власть и наделять ответственностью, осуществлять контроль за общим ходом работы и за тем, чтобы постановка дела не отставала от требований техники и условий времени. Наибольший успех, по мнению Керженцева, достигался тогда, когда руководитель знал не только то, что ему надлежит делать, но и то, чего делать не следует. В связи с этим он особо выделял важность умелого подбора самих руководителей, настаивал на необходимости соответствия качеств работника требованиям конкретной должности, на которую он претендует.

Интересная научная школа в области менеджмента сформировалась в Казанском институте научной организации труда (КИНОТ), образованном 12 апреля 1921 г. по инициативе небольшой группы исследователей во главе с инженером *Иосифом Менделевичем Бурдянским* (1895— 1938)<sup>26</sup>, сумевшим сплотить вокруг себя интересных и вдумчивых ученых, таких как В. Дитякин, М. Гефтер, Х. Керве, Н. Первушин, К. Сотнин, М. Хомяков, И. Циммерлинг, М. Юровская и др.

В противовес «узкой базе», отстаиваемой А. Гастевым, представители КИНОТа стояли на позициях базы широкой и видели в рамках нотовской проблематики три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления:

- изучение вещественных факторов производства (предметов и средств труда) с точки зрения максимальной эффективности организации производственных процессов;
- изучение личного фактора производства с точки зрения максимальной эффективности организации труда человека;

- изучение управления как важнейшей функции совместного, кооперативного труда с точки зрения максимальной эффективности его организации.

Особое внимание И. Бурдянский и его коллеги уделяли проблеме хозяйственного управления. В этой связи представляет интерес практически неизвестная сегодня работа *И.Н. Циммерлинга* «Нормальная организация центральных руководящих органов управления», опубликованная в 1921 г. в журнале «Труд и хозяйство». На проведение исследования Циммерлинга подтолкнуло крайнее несовершенство сложившейся в годы «военного коммунизма» предельно бюрократизированной и неэффективной системы управления. Необходимость коренного реформирования ее была очевидной для большинства ученых. Однако, как именно это сделать, знали не многие. Циммерлинг поставил перед собой задачу определения принципов, на которых базируется научное разрешение данного вопроса.

В своих рассуждениях он отталкивался от бесспорного положения, согласно которому незыблемой первоосновой человеческого общества является труд. Формирование трудового строя человеческого общества осуществлялось тысячелетиями, и к настоящему времени, писал ученый, этот строй приобрел несколько отличительных черт; массовость, мощь, неуклонный рост производительности труда и его крайняя сложность. Все это требовало, по его мнению, научного изучения трудовой деятельности, выяснения ее сущности и установления законов ее организации. При этом ведущая роль отводилась им вопросам организации управления, во многом определяющим успех любой исполняемой работы. Отсюда И. Циммерлинг выводил необходимость создания науки об организации управления как прикладной части организационной науки в целом. Именно эта наука должна была решить задачу научного построения управляющих органов, которые, благодаря ей, смогли бы удовлетворять требованиям: строгой согласованности всех частей аппарата управления; четкого разделения компетенции между различными органами; максимальной адаптированности каждой части аппарата к решению стоящих и возникающих задач; максимальной продуктивности системы в целом<sup>39</sup>.

Очевидно, построение такого аппарата возможно лишь при условии применения новых научных принципов, во главу угла которых И. Циммерлинг ставил:

- принцип подробного и точного изучения сложной управленческой деятельности посредством научного анализа;
- принцип сознательного и планомерного построения управляющих органов, приходящей на смену стихийному «автоматическому» возникновению и развитию организационной структуры;
- принцип точнейшего распределения всей работы для исполнения по отдельным, строго соответствующим частям аппарата, позволяющий минимизировать переплетение функций различных органов (частей) управленческой системы.

Указанные принципы являлись, по мнению ученого, универсальными, т. е. могли быть применены в процессе построения любых органов управления. Завершая анализ, он выделил важнейшие виды (функции) управления:

- общее руководство;
- собственно производство;
- учет;
- согласование (координирование), обеспечивающее внутреннее равновесие системы;
- снабжение (как материально-вещественными факторами, так и рабочей силой);
- связь, охраняющая систему от неблагоприятных внешних условий, угрожающих ее целостности.

В соответствии с перечисленными видами деятельности И. Циммерлинг устанавливал необходимые, по его мнению, органы, составляющие схему «нормальной организации»: аппарат общего управления, аппарат управления собственно производством, аппарат управления учетом, снабжением, согласованием и связью.

Существенно развил и углубил функциональный подход, предложенный И. Циммерлингом, И. Бурдянский, связывавший анализ управления с конкретными объектами: народным хозяйством в целом, отдельными промышленными предприятиями и т. п. В его варианте функционального подхода отчетливо прослеживался политико-экономический аспект: ученого интересовали не только формы проявления управленческой деятельности, но и сущность последней, ее отличие от любых других видов человеческой деятельности. Основными функциями научного управления И. Бурдянский считал: 1) подготовку работ и их планирование! в

пространстве и времени; 2) учет во всех его видах; 3) контроль выполнения; 4) организацию научно-исследовательской работы. В качестве координирующей, отличной от всех вышеупомянутых функций он рассматривал функцию согласования или руководства, выделение которой позволяло говорить об управлении как о целостном явлении.

Одним из первых отечественных ученых И. Бурдянский предпринял попытку упорядочить терминологию научного менеджмента. Особый интерес представляют его суждения о соотношении понятий управления, планирования, контроля, согласования (руководства). В частности, он предостерегал против отождествления управления и планирования, ибо первое предусматривает второе в качестве составной части. Всякое же планирование дополняется контролем, устанавливающим, насколько (качественно и количественно) выполнен тот или иной план. Говоря о работе по согласованию или руководству, Бурдянский понимал под этим увязку деятельности отдельных частей или лиц, выполняющих план<sup>28</sup>.

Чрезвычайно интересны рассуждения ученого о науке управления. Уже в 1921 г. он высказал твердую убежденность в том, что управление должно стать самостоятельной наукой со своим собственным предметом исследования. Несколько позже он вновь возвращается к этой мысли, возражая тем, кто склонен был трактовать управление лишь как искусство, зависящее исключительно от врожденного дара администратора, его таланта. «Нечего говорить— талант дело хорошее, но хорошее управление предприятием, учреждением требует специальных знаний, подобно тому как управление паровозом требует знания паровоза»<sup>29</sup>. Управление, писал Бурдянский, имеет свои законы и складывается в отдельную науку. Аргументируя тезис о необходимости последней, он говорил: если имеются проблемы управления, не изучаемые существующими науками, значит, необходима специальная отрасль научного знания. В 1960-х гг. именно этот подход стал отправным пунктом научной деятельности Центра проблем управления при экономическом факультете МГУ и Московского института управления, углубивших и практически применивших указанный метод обоснования.

Значительное внимание уделял И. Бурдянский и возглавляемый им институт проблемам рационализации. В работах кинотовцев, посвященных этому вопро-

су, присутствовал главным образом экономический аспект. Так, например, И. Бурдянский больше говорил не о рационализации труда, производства или управления, а о рационализации хозяйствования. Понятие «рационализация», отмечал он, отнесенное к любой отрасли человеческой деятельности, имеет в виду наиболее разумную и целесообразную организацию этой деятельности, цель которой — достижение наибольших результатов при наименьших затратах средств и, следовательно, при наименьших потерях.

Бурдянский полагал, что для нормальной работы любого предприятия необходимо — помимо осуществления специальными отделами учета, контроля, планирования — выделение службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления. Эту, по существу, научно-исследовательскую и практико-рационализаторскую функцию должны были выполнять особые органы: фабрично-заводские лаборатории или бюро рационализации, которые во второй половине 1920-х гг. вытесняли опытные станции и орга-станции. Интересно в этой связи предложение ученого секретаря КИНОТа *Моисея Гейфера*, идея которого заключалась в создании центральных осведомительно-исследовательских бюро при наиболее крупных или наилучших в данной отрасли промышленности предприятиях. В задачу бюро должны были входить помимо теоретической разработки технико-организационных проблем тщательный учет и систематизация всех предложений по рационализации производства и управления, публикация проверенных предложений, снабжение необходимой информацией соответствующих предприятий и лиц, работающих над тем или иным вопросом в данной отрасли промышленности. Бюро должны были комплектоваться лучшими специалистами и стать центрами по систематической переподготовке работников рационализации на местах. Кроме того, они должны были иметь на всех предприятиях нечто вроде филиалов (1 — 10 человек), с помощью которых велся бы учет методов работы. Филиалами и должны были стать бюро рационализации — обязательные отделы, предусмотренные в структуре предприятий. Следует отметить, правда, что идея создания бюро так и осталась нереализованной, ибо значительно опередила свое время.

И. Бурдянский полагал, что на первых этапах развития научного менеджмента, когда его принципы и методы постигнуты лишь немногими, нужны специаль-

ные оргбюро, которые, осуществляя научно-исследовательскую функцию, разрабатывали бы конкретные рекомендации по улучшению деятельности — в том числе и управленческой — предприятий, объединений и т. п. С развитием же общественного производства и науки управления все большее число людей, считал он, будет вовлекаться в рационализаторскую работу, и постепенно последняя отомрет как специальная область приложения труда, а, следовательно, не нужны будут и какие-то особые органы рационализации труда и управления. Подобные представления послужили в последующем теоретическим оправданием курса на упразднение рационализаторских органов, что, как свидетельствует мировой опыт, стало грубейшей ошибкой.

Помимо методологических и экономико-теоретических аспектов организации, труда и управления, КИНОТ исследовал психофизиологические и психотехнические проблемы менеджмента и его рационализации. Совместно с Центральной лабораторией труда при Ленинградском институте мозга КИНОТ издал три фундаментальных научных сборника под общим названием «Вопросы психофизиологии, рефлексологии и гигиены труда». Сотрудники этого института считали, что психофизиология труда, учитывающая процессы, происходящие в организме рабочего, была призвана установить пределы его возможностей и дать научные рекомендации к определению наиболее рациональных условий труда. Свою главную задачу они усматривали в выяснении условий, при которых достигалась бы наивысшая продуктивность, но одновременно неизбежно накапливаемое у рабочего утомление не заходило бы за пределы, при которых оно уже неустранимо ежедневным отдыхом и сном. Особый интерес в этом плане представляет оригинальное учение об утомлении и мерах борьбы с ним, о режиме работы и отдыха, о ритме работы и ее монотонности. Еще одним направлением исследований, возглавленным ведущим научным сотрудником института *К.И. Сотониным*, стало изучение влияния настроения работников на трудовой процесс, скорость работы и ее качество.

Крупным организатором НОТовского движения в СССР был и *Николай Андреевич Витке* — видный представитель советской теории научной организации труда, лидер социально-трудовой концепции управления, к которой относились также Я. Улицкий, Р. Майзель, С. Стрельбицкий, И. Каннегиссер, Г. Нефедов

и др. Витке внес большой вклад в развитие отечественной теории и социологии организации и управления. Среди его работ труды «Вопросы управления» (1922), «Структура делопроизводства и экономия времени» (1923), «Научная организация административной техники» (1924), «Организационные вопросы современного НОТ» (1924), «Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления)» (1925) и др.

В методологическом отношении Витке опирался, с одной стороны, на идеи Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и других представителей классической школы, а с другой — синтезировал их положения с собственными гуманистическими идеями об управлении, предвосхищая идею «общинной» модели организации. Его важнейшим научным достижением стала концепция использования природы человеческого фактора в организации, выдвинутая им в конце 20-х — начале 30-х гг. XX в. и опередившая взгляды Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, легшие в основу доктрины «человеческих отношений». Н. Витке исходил из того, что в системе НОТ следует различать две основные ветви: научную организацию производственного процесса, осуществляемого отдельным человеком во взаимодействии с вещественными факторами производства (собственно НОТ), и рационализацию взаимодействий человека с человеком (НОУ — научную организацию управления или научный менеджмент). Предметом первой являлось рациональное соединение человека с орудиями труда, второй — рациональное соединение и взаимодействие человека с человеком в трудовом процессе. Последнее, с точки зрения Н. Витке, и составляло содержание социальной инженерии как науки, ориентированной на целенаправленное изменение организационных структур, определяющих человеческое поведение и обеспечивающих контроль за ним. Н. Витке полагал, что с развитием производства, его концентрацией возрастает роль и значение управления им. Индустриализм приводит к организационному кризису, суть которого состоит в том, что современная (коллективно-трудовая) организация уже не может управляться традиционными методами, перенятыми от мелкого хозяйства. Выход из этого кризиса виделся ученому в «организационной революции», изменяющей не только отношения предмета к предмету, или человека к предмету, но и отношения людей друг к другу в производственном процессе.

В попытках выделить науку управления Н. Витке искал ее на границе таких дисциплин, как «индустриальная и коллективная психология», «структурная социология», физиология, игнорируя экономические, политические и прочие отрасли знания. При этом он четко различал два вида управления — людьми и вещами, и свое внимание концентрировал на первом. Поставив в центр управления работника, и рассматривая его как активного субъекта деятельности, Н. Витке предлагал необычную для тех лет трактовку организации как своеобразного сочетания людских волей. Введя понятие социальной организации, он связывал ее функционирование с социально-психологическими законами. Суть же организационно-управленческой деятельности состояла, по его определению, в направлении человеческой энергии к достижению определенной цели. Важнейшей чертой его концепции было также то, что вместо проблем организации деятельности отдельного человека (акцент на которые был характерен для представителей российской школы ЦИТА) он впервые обратил внимание на управление социальной общностью (т. е. системой взаимодействия людей), подчеркнув, что всякий работник находится в непрерывной связи и взаимодействии с другими людьми. При этом Н. Витке рассматривал основную проблему целесообразной организации деятельности людей как проблему создания трудовой кооперации.

Пытаясь преодолеть ограниченность преобладавших в то время организационно-технических и функциональных концепций управления, и развивая идею целостного подхода к управленческой деятельности, Н. Витке аргументировал необходимость социальных исследований управления. Анализ управления как системы социальных отношений он сопровождал исследованиями управления как реальной деятельности, в которой реализуются эти отношения.

Используя концепцию пяти универсальных функций управления А. Файоля, он вслед за ним проводит разграничение сфер управленческой деятельности, выделяя особо функцию административную. Витке полагал, что с развитием и усложнением производства значение последней возрастает, что приводит к выделению специальной группы лиц — администраторов. Функцию административной деятельности он связывал прежде всего с задачей интеграции и координации деятельности. Другим аспектом административной

деятельности Н. Витке считал конструирование человеческих отношений — создание благоприятной социально-психологической атмосферы (т. н. «духа улья») и мотивацию работников. Несомненной заслугой Витке следует считать постановку вопроса о социально-психологических законах управляемого объекта, установив которые, можно конструировать коллектив так, чтобы он действовал с максимальной целесообразностью, как подлинный социальный аппарат.

Много рассуждал Н. Витке и о роли неформального авторитета и лидерства. Он сформулировал задачи руководителя коллективом и ряд требований, которым тот должен удовлетворять. Трудно переоценить роль руководителя в системе управления, успех функционирования которой во многом определяется его способностями, навыками, опытом, умением вызвать к жизни энергию и запас душевных сил всего коллектива. Руководитель есть «социальный техник», организующий и управляющий человеческими массами. Он должен «убедить всех в важности и необходимости дела и заразить сложный аппарат воодушевлением и энергией. Он должен сбить воедино, согласовать между собою отдельные разрозненные действия организационной машины. Его задача социально конструктивная»<sup>30</sup>. До мнению сторонника Н. Витке *Якова Самойловича Улицкого*, в деятельности руководителей, управляющих самыми различными объектами, есть однородные, общие черты, которые лежат за пределами технической сферы, могут быть приложены ко всякому коллективу вообще и являются предметом особой науки — теории управления. Главную суть проблемы научного управления ученый усматривал в исследовании самого труда руководителя, стоящего во главе того или иного коллектива, разложении его деятельности на составные части и выявлении на этой основе повторяющихся элементов — «основных законов правильного управления».

Я. Улицкий сравнивал теорию управления с логикой, или наукой о правильности или ошибочности мышления. Задачи логики состоят в том, чтобы: 1) отыскать те правила, по исполнению которых мышление оказывается пригодным для расширения знания; 2) объяснить эти правила законами мышления; 3) с помощью найденных логикой правил выследить все те ошибки мышления, которые встречаются в деле, и указать, в чем состоит каждая из них. Аналогичной виделась

ученому и теория управления — логика административного дела, наука «о правильности и ошибочности управления». Задача теории управления — поиск тех правил и условий, при исполнении которых предприятие достигает при наименьших затратах наибольших результатов. Ученый считал, что на каждом шагу можно встретить людей, которые никогда не изучали ни теории управления, ни научной организации труда, однако являются тем не менее прекрасными администраторами. Таким образом, теория управления может принести большую пользу именно хорошему администратору, у которого есть врожденное управленческое дарование. При этом характерными чертами административного дарования Улицкий называл способность к абстрактному мышлению, теоретический склад ума (без такого мышления восприятие руководителя «утонет» в бесчисленных подробностях и деталях, и вместо всей картины в уме управляющего отпечатается лишь ее уголок<sup>31</sup>); чувство живой действительности (очень важно, чтобы управляющий никогда не терял связи между отдельными символами (цифрами, отчетами, диаграммами и т. и.) и той реальностью, которую данный символ обозначает); обладание «калькуляционным духом»<sup>32</sup> (талантливый администратор сознательно или бессознательно владеет учетно-статистическим методом: он инстинктивно отличает важные показатели от не важных, группирует их по сводным признакам).

Управление, по Я. Улицкому, есть прежде всего искусство, постигнуть которое посильно лишь талантливым людям, обладающим соответствующим даром. Конечно, говорил автор, необходим научный поиск законов и принципов управления, которыми должен овладеть руководитель. Но выработать какие-то специальные указания для руководителей: делай так-то, в каждом конкретном случае — просто невозможно, ибо управление — процесс глубоко творческий, носящий индивидуальные оттенки, налагаемые личностью администратора.

Отсюда он делал вывод: теория управления должна формулировать общие для всех коллективов организационные положения, или принципы, которые помогают осуществлять административные распоряжения и выявлять ошибочные действия. Понимаемая таким образом теория управления и составляет «школу» для руководителей, которая в отдельных случаях даже заменяет талант. Но все же административную одаренность следует, но автору, поставить выше «школы».

Другой представитель социальной школы *Герасим Алексеевич Нефедов* полагал, что управление не следует рассматривать лишь как искусство, свойственное только некоторым, одаренным природой людям. Это, прежде всего, наука, исследующая свои собственные законы<sup>33</sup>. Как и всякая другая наука, она зиждется на углубленном изучении и экспериментальных опытах, без которых «могущество разума расплывается в бесплодных рассуждениях». Создание науки управления для перестраивающейся России было жизненной потребностью. Однако разработка вопросов научной организации управления только зарождалась, и скорых результатов ожидать не следовало, поскольку речь шла не об одновременном акте, а о длительном и многотрудном процессе. Пока же администрирование все еще оставалось искусством, и только установление объективных законов руководства могло превратить его в науку.

Представители социального течения предприняли попытки выявить и сформулировать объективные законы (принципы) управленческой деятельности. Так, *Семен Дометьевич Стрельбицкий* считал, что научную базу управления любым трудовым коллективом образуют следующие основные предпосылки: 1) методу мышления руководителя так же, как и самому производственному процессу, должны быть присущи последовательность и прямолинейность; 2) распоряжения администратора должны обладать волевыми признаками; 3) единоличное управление коллективом должно иметь корни в самом коллективе; 4) каждый работник должен осознавать свою долю участия в труде коллектива<sup>34</sup>.

Характеризуя первый пункт, С. Стрельбицкий отмечал, что каждый этап в производственном процессе должен иметь свое логическое оправдание. Ясность, отчетливость и последовательность хода мысли предопределяют ее адекватную материализацию в производственном процессе. Второй тезис — логическое продолжение первого: в управленческом решении обязательно имеет место волевой момент. Распоряжения руководителя должны быть твердыми, краткими, уверенными и вместе с тем исчерпывающими.

Третье слагаемое научной базы управления коллективом — коллегиальность и единоначалие. В этой связи весьма полезным оказался опыт американских директоров, которые ежедневно выделяли час на совещание с высшими менеджерами. Чаще всего такие совещания

## I. Теоретический раздел

проходили в виде докладов по отделу, в присутствии заведующих отделами. Как считал С. Стрельбицкий, такая форма была весьма целесообразна, ибо позволяла ввести каждого заведующего тем или иным подразделением в курс основных моментов жизни предприятия. Помимо этих совещаний ученый рекомендовал проводить совещания с отдельными работниками, непосредственно занятыми на том или другом крупном участке производственного процесса. Очень важен, считал С. Стрельбицкий, стиль проведения подобных совещаний-бесед. Полезным для пробуждения инициативы работников являлся способ, в соответствии с которым руководитель в необязательной форме ставил продуманное им положение, выдвигая его как попутно пришедшую в голову мысль, и вызывал собеседника на его обсуждение.

Делегирование ответственности, прописанное в четвертом принципе, являлось, по мнению ученого, важным, но недостаточным началом рационального управления коллективом. Необходимо было, считал он, создание атмосферы ее принятия, что, конечно, не могло быть достигнуто приказом. Такая атмосфера предполагала осознание каждым работником своей роли и необходимости участия в процессе. Для этого, говорил С. Стрельбицкий, следует будить инициативу в своих ближайших сотрудниках, требуя и наблюдая, чтобы это же делалось и ниже. Важным являлось также и четкое распределение обязанностей между всеми членами трудового коллектива.

Конечно, попытки пионеров российской науки управления сформулировать объективные закономерности управленческой деятельности нельзя признать безупречными, порой они выглядят наивными. Хотелось бы, однако, подчеркнуть:

наиболее ценной здесь является отнюдь не сама формулировка объективных начал руководства, а уверенность в их наличии, ориентация на их поиск.

С точки зрения ученых 1920-х годов, чрезвычайно важным и наиболее трудным участком деятельности руководителя являлся подбор исполнителей для каждой отдельной работы. К рекомендациям психотехники представители социальной школы относились крайне сдержанно, признавая их небезгрешными и полагая, что никаких точных методов для профессионального подбора работников, особенно интеллектуального тру-

да, они дать не могут. Улицкий писал: «... большее значение приходится возлагать на «профессиональное самоопределение»<sup>35</sup>. Видимо, считал он, наибольшее значение имеют душевные склонности. В общих же чертах можно сказать, что ближайшие сотрудники управляющего должны обладать теми же качествами, которые желательны и для него самого: волей, твердостью, решимостью, конструктивной изобретательностью и теоретическим мышлением.

Нельзя, считал и С. Стрельбицкий, скатываться к двум крайностям: с одной стороны, недопустимы мягкотелость, нерешительность, с другой — еще более вредна смена людей «с маху», поскольку поспешные увольнения объективно создают нервную обстановку и негативно сказываются на всем коллективе. Следует остерегаться и такого частого явления, как окружение себя «своими людьми», переводимыми с места, прежней работы руководителя.

Исключительный интерес представляют мысли создателей социальной школы управления относительно проблемы подбора руководящих кадров, стиля и этики управления, качеств, которыми должен обладать любой руководитель независимо от уровня иерархии. Из многочисленных высказываний последователей социальной концепции управления перед нами вырисовывается портрет руководителя демократического типа, умеющего «спаять» всех членов коллектива единым и общим стремлением к быстрейшему и лучшему достижению поставленных целей. Главную задачу руководителя авторы усматривали в том, чтобы «вдохнуть новый приток энергии, дать общий темп, согласовать работу данной части, отдела с другими и убедить всех в важности и необходимости дела»<sup>36</sup>. Администратор, считали они, должен высвободить инициативу, настойчивость, изобретательность своих сотрудников, уметь располагать к себе подчиненных, постоянно учиться у них. Чрезвычайно важное качество руководителя — умение предоставить сотруднику при возложении на него обязанностей максимум самостоятельности, дающей простор инициативе и творчеству. Большое значение приписывалось и порядку отдачи распоряжений — не последнему фактору, способствующему достижению хороших результатов. Очень часто случается, писали они, что распоряжения отдаются на ходу — мимоходом или в неясной форме. Этого надо избегать. Важнейшим слагаемым демократического

стиля управления признавалось также уважительное отношение к подчиненным.

Весьма поучительны мысли о стиле руководства и этике взаимоотношений видного российского экономиста — *Иоакима Каннегиссера*, долгие годы проработавшего директором одного из крупнейших заводов России. В частности, интересно положение, выдвинутое автором: у руководителей не должно быть «любимчиков», в том числе при решении вопросов служебной карьеры и кадровых перемещений. Всякий фаворитизм возбуждает зависть, неудовольствие и упадок рвения со стороны тех, кто считает себя обойденным. В случае разногласия или споров между служащими решение начальника должно быть беспристрастным и проводиться с полной последовательностью и настойчивостью. Только справедливость может внушить доверие подчиненным, а пристрастие к фаворитам неизбежно влечет за собой неприязненное отношение и к руководителю, и к руководимому им делу. Система доносов сеет взаимное недоверие, рознь в коллективе. Руководитель должен создавать такие условия, при которых злоупотребления невозможны или быстро обнаруживаются. Кроме того, в коллективе должна быть сформирована обстановка гласности.

И. Каннегиссер отмечал, что руководитель коллектива должен быть социальным лидером. Требуя от подчиненных порядка и дисциплины, он обязан заботиться о том, чтобы условия жизни и труда соответствовали их материальным и духовным потребностям. Особое значение при этом должно придаваться фактору «уверенности в прочности положения». Каждый руководитель должен умело пользоваться как моральными, так и материальными рычагами. Автор неустанно подчеркивал силу моральных, психологически продуманных, этически взвешенных воздействий на работников, оказывающихся значительно эффективнее, чем «постоянное дергание, понукание, упреки, притеснения». Однако только моральных воздействий «для постоянного возбуждения трудолюбия и рвения» недостаточно. Необходимо их сочетание с материальным поощрением. Важно, говорил И. Каннегиссер, «чтобы увеличение производительности каждого работника, принося пользу предприятию, отражалось и на увеличении его собственного заработка»<sup>37</sup>.

Очень важно, чтобы руководитель обладал также «быстрым умом», хорошей реакцией, позволяющей скоро решать вопросы, ибо нередко быстрота решения

бывает важнее, чем нахождение — после продолжительных изысканий — идеального из нескольких возможных решений. Конечно, оговаривался автор, бывают чрезвычайно серьезные вопросы, требующие продолжительного изучения и тщательного обследования. Решать подобные вопросы без коллективного, внимательного обсуждения, по меньшей мере, легкомысленно. Однако текущие проблемы будничной трудовой жизни должны решаться оперативно.

Важная черта хорошего руководителя — умение, не стесняясь, признать свою ошибку. Другие важнейшие качества — глубокое знание руководимого объекта, безукоризненная честность и правдивость, которые в сочетании с твердостью, сердечностью и доброжелательностью в отношениях с сотрудниками обеспечивают руководителю незыблемый авторитет.

Создав надлежащую обстановку в трудовом коллективе, руководитель тем самым создает вокруг себя «автоматизм». «Работает система, и, таким образом, ход дела перестает зависеть от «головной боли» или отсутствия настроения у того или иного работника по управлению. Кроме того — дело не несет ущерба в случаях выбытия того или иного работника: стоявший рядом с выбывшим в состоянии продолжить его дело»<sup>58</sup>. Свидетельством достигнутой системой управления идеальной высоты автоматизма может явиться возможность безболезненного выбытия из коллектива самого руководителя на продолжительное время.

Авторы социальной концепции управления сформулировали достаточно интересные положения, в значительной мере актуальные и сегодня. Однако с самого начала эта концепция имела многочисленных противников: резкое несогласие вызывали ее представления о связи «индустриализма» с усложнением управления и возникновением «организационного кризиса», преодоление которого выделось в замене личного усмотрения и чутья научным началом. По мере того как Н. Витке выдвигал на первый план «социального инженера», недовольство его оппонентов (директора Института техники управления Е.Ф. Розмирович, в частности) усиливалось, поскольку они решительно не видели связи укрупнения производства с объективной необходимостью появления особой группы администраторов. Кроме того, Витке критиковался за выделение особой интегрирующей функции управления — администрирования, и свои представления о

возрастающем значении последнего как некоей постоянной функции нового трудового общества, состоящей в постоянном целесообразном воздействии на людской состав. Резкой критике подвергся он и за пропаганду психологических методов воздействия на «людские трудовые коллективы». Огромный политический вое противников Н. Витке привел к тому, что уже в конце 1920-х гг. его имя исчезло из научной литературы, а сама социальная тематика на долгие годы была объявлена в СССР «персоной нон грата». В стране же все больше утверждался иной, жестко авторитарный стиль руководства.

Рассмотрение основных течений российской управленческой мысли было бы неполным без анализа еще одной, весьма популярной в 1920-е гг. концепции, которую достаточно условно можно назвать интегральной или комплексной. Речь идет об удивительно стройной, самобытной школе, авторами которой были научные сотрудники из Харькова во главе с крупнейшим представителем отечественной управленческой мысли, основателем и директором Всеукраинского института труда, профессором *Федором Романовичем Дунаевским* (1887 — 1960)<sup>39</sup>. Ближайшими соратниками и единомышленниками Ф. Дунаевского были М. Сыркин, М. Шейнерман, Е. Левин, Е. Либерман, И. Янжол и др. Исходной посылкой их теоретических построений была твердая убежденность в огромной роли организационного фактора в жизни СССР. От сложной, синхронной работы организационного механизма, считали они, в решающей степени зависит успешное функционирование народного хозяйства и темпы его экономического роста.

Центральным пунктом теоретико-методологических обобщений Ф. Дунаевского стала концепция «административной емкости», под которой он понимал способность непосредственно руководить определенным количеством лиц. Способность эта, считал ученый, может варьироваться в зависимости от степени одаренности того или иного руководителя. Однако эти колебания, по мнению Дунаевского, в целом очень незначительны, ибо «никто не может руководить непосредственно работой слишком большого количества лиц»<sup>40</sup>.

С ростом и усложнением общественного производства между центральными органами и низовыми администраторами катастрофически разбухает промежуточ-

ное звено руководящих органов, которое призвано компенсировать превышение «административной емкости» центра. Проблема непрерывно растущего производственного звена становится все более острой: между центром и периферией «сгушается туман бумажного производства», негативно влияющий на эффективность управления. По мнению Ф. Дунаевского, есть два основных пути разрешения этой проблемы: 1) построить промежуточное звено нового типа; 2) максимально уменьшить нужду в нем. Первый путь заключался в тщательном подборе персонала, его подготовке, в новых методах планирования и стимулирования, т. е. в совершенствовании социально-экономической стороны управления. Однако, несмотря на всю свою важность, этот путь не способен был разрешить проблему «промежуточного звена» полностью.

Именно во втором пути, предполагающем расширение границ «административной емкости» с помощью техники, посредством передачи машинам всей механической работы, Дунаевский видел исторический смысл управленческой техники, настойчиво призывая к индустриализации и автоматизации управления. Вместе с тем, он не переоценивал роль техники в управлении, полагая, что машины лишь «освобождают мозг от черной работы[...], но требуют от мозга работы руководящей»<sup>41</sup>.

Исходя из того, что человек — главное действующее лицо в управлении, Ф. Дунаевский разработал состав организационных функций, которые, по его мнению, обязан четко знать каждый организатор. Система функций рассматривалась Дунаевским как замкнуто-целостная цепь, в которой каждая функция «будет выступать не как такая, которая может выполняться, а может и не выполняться, не как функция, существующая сама по себе, а как нечто необходимое для нормальности целого, как неотрывная часть этого целого, находящая свой смысл только в той роли, какую для других функций, а значит, и для целого, играет»<sup>42</sup>. Не менее важным Дунаевский считал и другое требование к классификации, суть которого состояла в необходимости первоочередного выделения функций, являющихся общими для любых без исключения организационных систем, и отражающих «физиологию организационной жизни», обладаая примерно такой же внутренней зависимостью, какая имеется у живых организмов между дыханием, пищеварением и кровообращением.

## 1. Теоретический раздел

Организационный процесс Ф. Дунаевский разделял на три основные фазы, каждая из которых состояла из трех функций. Основные фазы организационного процесса:

- 1) *фаза починная (инициация)* протекает от первого замысла организации до приступа к реальному формированию аппарата организации: установление задачи организации; определение способов решения; обеспечение осуществительной силы;
- 2) *фаза устроительная (ординация)* протекает от начала формирования до приступа к ее текущей деятельности: установление состава потребных активностей; определение состава исполнителей; обеспечение стимуляции исполнителей;
- 3) *фаза распорядительная (администрация)* протекает в сложившемся аппарате как текущее руководство деятельностью организации: установление оснований распоряжений; определение содержания распоряжений; обеспечение их исполнения.

Выделяя ряд черт, присущих любой организованной деятельности, имеющей место в человеческих коллективах, Ф. Дунаевский называл нормальной такую деятельность, в которой имеются все перечисленные группы функций, и каждая из функций необходима и достаточна для осуществления всех других, связанных с ней функций. «Административная емкость» такой организации значительно расширяется.

Ф. Дунаевский мечтал о создании особой науки организации и управления, которую называл то наукой «организации труда», то «организационной технологией». Исходя из интегрального подхода к управлению, харьковчане выделяли ряд технических, экономических, физиологических и психологических проблем, которые, по их мнению, должны были разрабатываться комплексом наук об управлении. В отличие от многих своих современников Дунаевский рассматривал управление как сложное комплексное явление, выходящее за пределы одного какого-либо аспекта.

Самое важное, с нашей точки зрения, то, что Дунаевский говорил об особой науке управления, необходимость которой он обосновал методологически безупречно, указав на ряд проблем, не изучаемых другими науками (разработка методологии организационного анализа, разработка систем, порядка и техники администрирования, разработка теории организационного про-

цесса в целом). Таким образом, это одна из первых концепций, в которой достаточно четко проступает идея системы наук об управлении и идея самостоятельной науки со своими собственными проблемами. Существенное место в этой науке отводилось Ф. Дунаевским искусству руководства и принятия решений. По его мнению, каждый руководитель обязательно должен обладать целым рядом качеств: умом, умением концентрироваться и комбинировать сплетения различных фактов, использовать последние для определенных целей, умением различать людей и знать, кому, что можно поручить и как заставить исполнить поручение, уверенностью в своих действиях, неутомимостью в работе.

Исключительный интерес представляет собой детальнейшая характеристика основных организационных функций, в которой центральное место отводилось функциям распорядительным, имеющим наиболее массовый характер. Отмечая, что многие распоряжения, порой даже самые важные, остаются либо невыполненными, либо их исполнение на местах извращается до нелепости, Ф. Дунаевский видел причину этого в необоснованности распоряжений: Отсюда, говорил он, обоснование распоряжений должно быть выделено в особую функцию, предполагающую специальные органы и методы работы. Обоснованность, меткость и обеспеченность исполнения — вот неотъемлемые атрибуты подлинного распоряжения, считал ученый. Выделяя особо функцию установления оснований распоряжения, он отмечал, что переход от индивидуалистического, кустарного хозяйствования к управлению крупными предприятиями индустриального типа предъявляет новые требования к ее отправлению. Крупные предприятия и комплексы, в которых непосредственная обозримость утрачивается, выдвигают на первый план потребность в специальном аппарате.

Отвечая на вопрос, какие распоряжения могут считаться обоснованными, Ф. Дунаевский относил к ним те из них, которые основаны на знании законов природы и социальной жизни, а также конкретных задач данного предприятия и, кроме того, опираются на данные учета, фиксирующего как изменения во всех внутренних процессах, характеризующих деятельность данного предприятия, так и изменения во всех внешних процессах, сопряженных с его функционированием (колебания в спросе, в деятельности конкурентов, в рыночной конъюнктуре).

Отметив, что учет далеко не всегда может считаться прочным фундаментом вырабатываемых руководителями распоряжений, Ф. Дунаевский сформулировал шесть требований, которым должен отвечать учет, чтобы действительно выполнять функцию установления оснований для распоряжений. К ним он относил:

- 1) надежность в смысле гарантированной точности как первичных данных, так и переработочных операций;
- 2) своевременность получения необходимых данных;
- 3) полноту охвата всех тех процессов и обстоятельств, характер которых может повлиять на содержание распоряжений;
- 4) глубину учета, регистрацию не просто «голых» фактов, но и обнаружение закономерностей, выявление влияния на них различных факторов;
- 5) фоновость **учета**, сравнение различных показателей [...] с аналогичными параметрами предыдущих периодов, плановыми задачами, образцовыми достижениями и прочими фонами [...];
- 6) обозримость, обеспечивающая быстрое и легкое усвоение не только тех или иных величин, но и их значения и смысла (фоновые графики, синоптические схемы и т. п.)<sup>43</sup>.

Только учет, удовлетворяющий всем этим требованиям, мог стать, по мнению Дунаевского, надежным основанием для распоряжений.

Не менее важной считал он и функцию определения содержания распоряжений. Здесь речь шла, по существу, о проектировании, создании самих распоряжений. Используя метод аналогии с технологической областью, где инженер пользуется для решения задач готовыми формулами, аккумулирующими коллективный опыт человечества, Ф. Дунаевский настаивал на разработке специальной теории распоряжений. Если бы руководители, говорил он, были бы вооружены «формулами распоряжения», это означало бы, что в каждом случае они заранее знали бы, какие обстоятельства им надлежит учесть, чтобы выбрать из готового запаса нужное распоряжение. Возможность построения «формул распоряжения» ученый усматривал в массовости и повторяемости процессов, что позволяло, по его мнению, частично компенсировать недостаток личных «административных дарований» установ-

лением экспериментально проверенных фиксированных методов управления.

Несмотря на определенные ошибки, допущенные Ф. Дунаевским (спорной, в частности, представляется его идея, согласно которой «формулы распоряжения» настолько упрощают работу руководителей, что делают ее доступной практически любому человеку, и тем самым сводят на нет саму профессию руководителя), необходимо подчеркнуть неоспоримую пионерскую заслугу этого ученого в постановке и попытке решения самой проблемы формализации управленческих решений. Он справедливо отмечал, что построение и использование формул в управлении должно происходить не только спонтанно и по отдельным поводам, но сознательно и систематически, в разнообразнейших отраслях человеческой деятельности и по всей линии распоряжения.

Будучи непримиримым критиком административно-бюрократической системы управления (социальные корни которой связаны с недостатком культуры, а организационные — с крайним развитием промежуточного звена между центром управления и его периферией), настаивавшим на коренной ломке «самых основ» бюрократической идеологии, Дунаевский писал: пока не будет разрушен до основания господствующий предрассудок, будто достаточно прочесть или написать некоторое количество книг или быть назначенным на некоторый пост, чтобы получить благодать мудрости для решения всех подведомственных вопросов, — путь органического развития будет невозможен<sup>44</sup>. По мере активизации последнего будет возможным образование специальных центров, сосредотачивающих и систематизирующих формулы из всех отраслей организационной жизни, теоретически освещающих и обобщающих их. Именно это и составит содержание подлинной теории распоряжения.

Большое значение Ф. Дунаевский отводил и третьей распорядительной функции — обеспечению исполнения распоряжения. Подчеркивая, что обычно обеспечение исполнения распоряжений тесно связано в понимании людей с представлениями об администраторе с «твердой рукой» и «жесткой волей» как своеобразной формой социально-психологической реакции населения против господства бездарных и неумелых руководителей пусть даже и демократической ориентации, он утверждал, что с ростом уровня культу-

ры и квалификации как руководителей, так и подчиненных, по мере усиления налаженности хозяйства нужда в подобном административно-силовом давлении будет ослабевать. Репрессивные методы, доказывал Ф. Дунаевский, неэффективны и даже опасны, особенно тогда, когда становятся повседневными. Главное зло, ко его мнению, состояло в том, что использование репрессий развращало самого руководителя, рискующего приобрести дурную привычку реагировать подобным образом на все случаи неисполнения — даже и те, причиной которых являлись ошибочность или невыполнимость самого распоряжения. Предостерегая против превращения репрессий в «суррогат налаженности», Дунаевский противопоставлял им установление системы автоматического контроля за своевременностью и качеством исполнения, а также установление стандартных форм распоряжения, гарантирующих заблаговременное принятие необходимых мер для проверки исполнимости распоряжений. Понимая, что труд не является радостным всегда и для всех, он утверждал, что трудовая дисциплина есть неперемненное условие здоровой работы коллектива. Сравнивая дисциплину ободряющую и устрашающую, Ф. Дунаевский склонялся в пользу первой, отмечая, что применение второй нередко является симптомом фактической слабости руководителей.

Не менее интересны авторские характеристики и двух других блоков его функциональной схемы — почина (инициации) и устройства (ординации). Так, отмечая, что творческая, смелая инициатива всегда рождается в муках и часто встречает сопротивление со стороны окружающих людей, Ф. Дунаевский призвал ограждать инициативные начинания от попадания в болото косности и застоя, в частности, путем создания специальных учреждений и форм, гарантирующих оценку инициативных проектов в целях осуществления тех из них, которые являются социально целесообразными.

Рассуждая о функции устроительной, Ф. Дунаевский уделял особое внимание процессам формирования организации, методам построения «рабочих аппаратов». Значительный интерес представляют его суждения по проблемам профподбора и профориентации. Основная трудность организатора, говорил он, состоит в том, что ему приходится создавать организацию из того «материала» (запаса исполнителей), который есть, а не из того, какой он хотел бы иметь. Одним из самых жестких и

болезненных проявлений социальной дисгармонии Дунаевский считал несовпадение трудовых потенциалов людей (т. е. природных предрасположеностей к той или иной роли в трудовом процессе, сочетаний психических и физических особенностей людей, их жизненных сил, которые делают для них легкой и доступной одну работу и тяжелой и неприятной другую) и тех работ, которые им приходится выполнять.

По мнению Ф. Дунаевского, проблемы профессионального подбора и оптимальной расстановки людей всегда должны находиться в поле зрения руководителей. Если люди работают не на своем месте, эффективность их труда резко снижается. Работа, не соответствующая способностям, действует на человека как яд: если она непосильна, то ведет к переутомлению, недовольству получаемым результатом; если слишком легка — человек будет чувствовать себя меньшим, чем мог бы быть. «Между тем, тон рабочего самочувствия человека — это тон его жизни»<sup>45</sup>.

Возглавляемый Ф. Дунаевским институт стал первым институтом в Европе, проводившим исследования по подбору кадров. В соответствии с его представлениями, определение состава исполнителей предполагало, во-первых, установление свойств, которыми должны отличаться исполнители, дабы удовлетворять квалификационным требованиям, а во-вторых, разработку методов определения наличности этих свойств (измерения квалификации и умений). Для построения кодекса квалификационных норм Дунаевский предлагал разделить все функции на три типа: реактивность, сообразительность и находчивость. Интересна и другая рекомендация ученого, согласно которой основные действия по подбору людей должны происходить не только в момент комплектования предприятия или организации, но и в процессе обучения и подготовки будущих работников, т. е. заблаговременно.

Весьма поучительны размышления Ф. Дунаевского и по поводу заключительной ординационной функции — стимуляции исполнителей. Важным путем оживления последней он считал мероприятия по повышению общей организации работы аппарата, а также установление такой системы хозяйствования, которая обеспечивала бы действительную связь между успешностью работы и размером ее оплаты.

Концепция организационных функций Дунаевского явилась первой в отечественной, да и в мировой

литературе попыткой представить организацию как единое целое, комплекс функций, взаимно обуславливающих друг друга и в совокупности обеспечивающих полноту функционирования целостной системы. Будучи решительным сторонником коренной рационализации, он, задаваясь вопросом, что должно быть положено в основу перестройки организационного механизма, размышлял и о критерии рациональности целостной организационной системы. Перебрав несколько возможных критериев (прибыльность, экономность), Дунаевский отдал предпочтение другому, гораздо более емкому и универсальному, критерию — принципу «продуктивнейшего использования ресурсов»<sup>46</sup>, применение которого означало продуктивное использование капитала, обеспечивающее наибольшую доходность на единицу вложения, продуктивное использование вещественных условий производства (зданий, оборудования, сырья, материалов), а также продуктивное использование человеческого фактора — рабочей силы. Именно в этом принципе Дунаевский усматривал основу полнокровного и динамично развивающегося индустриализма.

Не меньший научный интерес представляет и возникшая в начале 1920 г. школа Таганского института научной организации производства (ТИНОП). Главная задача этого института была достаточно четко сформулирована его директором — членом Украинской академии наук, горным инженером *Павлом Матвеевичем Есманским* (1887— ?), который видел ее в «изучении вопросов промышленного труда и установлении более рациональных форм этой организации»<sup>47</sup>. В своей работе ТИНОП, проработавший вплоть до конца 1920-х гг., стремился установить связи со всеми учреждениями и лицами, интересующимися вопросами научной организации труда и управления. Особенно тесная организационная связь поддерживалась с ЦИТОм, Казанским и Харьковским институтами. Характерным для работы таганрогского института было экспериментирование на предприятиях. По соглашению с хозяйственными органами ТИНОП взял в свое ведение несколько производств: чугунолитейный и механический заводы, маслобойный завод, мельницу, типографию, на которых внедрял собственные идеи и установившиеся в науке методы организации труда и управления.

Теоретическое наследие организатора и подлинного лидера института П. Есманского невелико, однако, именно он высказал интересные мысли по методологии организации и управления. В 1920 г. вышла его монография «Научные основы организаторского дела», которую можно считать одной из первых в России работ по теории организации. В своих теоретических построениях П. Есманский отталкивался от посылки, согласно которой применение научных принципов возможно ко всякой организаторской работе вообще. Понимая под организаторским делом создание определенной системы управления со свойственной ей структурой и методами работы, а также претворение этой системы в жизнь, ученый обосновал необходимость формирования науки «об организаторском деле». В частности, он писал: «... организаторское дело должно быть выделено в самостоятельную отрасль знаний прикладного характера. По изучаемому ею предмету она более всего соприкасается с физиологией, психологией, механикой и хозяйственно-техническими науками»<sup>48</sup>. Комплексная трактовка содержания организационной науки, выдвинутая Есманским, явилась крупным методологическим достижением, получившим дальнейшее развитие в трудах отечественных и западных ученых уже во второй половине XX в.

Отмечая, однако, что одного общетеоретического подхода не достаточно, П. Есманский настаивал на необходимости чисто практической стороны, которой можно было бы руководствоваться в практическом расчете организации. «Прежде всего, — писал он, — для руководства в работе необходимо дать методы для установления системы управления в различных областях и общие прикладные методы работы, а также применение этой системы на практике, в жизни»<sup>49</sup>. Эта прикладная наука получила название «организационной механики трудовых процессов». Предметом последней должно было стать выделение и изучение общих, свойственных различным видам организаторской работы функций, т. н. «нормальных» функций. И только в том случае будет достигнуто эффективное управление, если «... организация построена как в каждой своей части, так и в общем целом, по нормальным функциям, и если при этом сама система управления является научной»<sup>50</sup>.

Схема «нормальных функций» любого административного аппарата П. Есманского базировалась на

изучении трудовой деятельности с ее простейшими элементами — трудовыми движениями, которые, последовательно комбинируясь между собой, составляли трудовые комплексы, лежащие в основе деятельности любой организации. Ученый устанавливал шесть основных категорий трудового процесса: элементы движения (трудовые движения), труддействия, простые трудфункции, сложные трудфункции, пучки трудфункции, группы трудфункции.

По мнению П. Есманского, теория трудовых функций должна была стать основой построения любого управляющего аппарата. Суть расчетов при построении должна была заключаться в следующем. Пользуясь шестью основными категориями трудового процесса, следует определить, из каких основных комплексов состоит данная работа. При этом степень разложения не обязательно доходит до первичных элементов, но должна быть вполне достаточной для того, чтобы стали ясными характер сочетания данных комплексов и зависимость сочетания от системы связей.

Выяснив зависимость между трудовыми элементами, можно, утверждал ученый, приступить к построению аппарата управления, разбивке его на отделы и распределению функций между сотрудниками. При решении этой задачи приходится идти в обратном направлении, сочетая наиболее простые из полученных комплексов в группы, имея в виду общий результат работы. Для определения оптимальной конструкции управляющего аппарата П. Есманский призывал руководствоваться следующими соображениями:

- 1) при соединении функций в группы предпочтение отдается тем соединениям, которые не только уменьшают нецелесообразное «рассеивание» функций (несогласованность в работе), но и придают планомерный характер «полезному рассеиванию»;
- 2) необходим выбор тех способов соединений, которые в наибольшей степени обеспечивают гибкость и минимальную загруженность средств связи;
- 3) необходимо создание наиболее благоприятных условий для роста и развития отдельных частей организации и всей организации в целом;
- 4) необходимо удовлетворение требований «хорошего управления», выражающихся, прежде всего, в равномерности руководства и однородной конструкции всех органов.

Пользуясь этими соображениями, П. Есманский пришел к выводу, что наилучшие результаты должны дать соединения трудфункций по семи «нормальным» основным и двум дополнительным группам. К основным функциям он относил: руководство (непосредственное управление), исполнительно-техническую или производственную, связь, учетно-распределительную (снабжение), регулирование рабочей силы (живой энергии), согласование, обследование. Дополнительные функции были представлены общим и прикладным образованием и финансово-счетной функцией. Главной функцией признавалась функция руководства, суть которой сводилась к тому, чтобы на основе заранее разработанного плана действий распределить работу между сотрудниками наиболее целесообразным образом и следить в процессе выполнения этой работы за ее правильностью и достаточной производительностью. Именно благодаря функции руководства, считал П. Есманский, всякая работа, расчлененная на отдельные части, является все же органически целой.

Группа исполнительно-технических или производственных функций — это та часть организации, которая занята выполнением чисто производственных задач. Как правило, эта группа сводилась к руководству «непосредственным механическим воздействием человека на внешнюю природу». Большое значение имела и связь, от правильного функционирования которой зависели своевременность и равномерность работы.

Каждая организация нуждается также в снабжении средствами и предметами труда, необходимыми для работы. Эту задачу решает, по мнению П. Есманского, учетно-распределительная функция. Столь же необходим строгий учет рабочей силы и ее равномерное использование (функция регулирования рабочей силы, включающая в себя также вопросы оценки, подбора, обучения, зарплаты, трудовой дисциплины, условий труда).

Важное место в системе П. Есманского занимала и функция согласования, однако, он так и не сумел показать ее отличие от функции руководства. Наконец, последняя основная функция — обследование — мыслилась им как обеспечение данных о внешних условиях, сопровождающих работу организации, переработку статистических материалов, постановку справочного дела.

Таким образом, П. Есманский и его коллеги включали в содержание научного менеджмента, прежде

всего, трудовые и управленческие функции и предлагали строить системы управления («управляющие аппараты»), исходя из выделенных функций. Это первая в нашей стране функциональная трактовка управления, с учетом которой осуществляли свои функциональные подходы и ЦИТ, и КИНОТ. Говоря о достоинствах концепции Есманского, следует также подчеркнуть выделение им функции руководства, позволяющей понять управление как единый и целостный процесс, где каждая функция «работает» на другую и находится в тесной связи с ней.

Весьма оригинальные и дальновидные суждения по организационным проблемам высказывали и коллеги П. Есманского: ведущий сотрудник ТИНОПа, инженер по образованию, горячий сторонник организационной науки *Н.А. Амосов*, неустанно призывавший к поиску и изучению законов и принципов, в соответствии с которыми должна осуществляться управленческая деятельность, и *Л. Жданов*, глубоко убежденный в том, что успешная, эффективная деятельность любого предприятия определяется не только совершенствованием технических параметров, но и уровнем его организации, и предложивший основные организационные принципы или законы управления<sup>^</sup>,

Не менее известна была и научная школа Института техники управления (ИТУ), родоначальниками которой были *Елена Федоровна Розмирович* (1885 — 1953), *Эрнест Карлович Дрезен* (1892— ?), *Леонтий Алексеевич Бызов* (1886— ?), *Владимир Исаакович Мейльман*, *Михаил Петрович Рудаков* (1891 — ?) и другие исследователи. ИТУ, быстро завоевавший лидирующие позиции в отечественной науке управления и сохранявшей их в течение длительного периода времени, с 1924-го по 1929-й г., стал первым в стране институтом, центральной проблемой которого стала проблема управления.

Отправной методологической посылкой научной школы ИТУ послужила т. н. «производственная трактовка» — положение о наличии общих черт в производственном и управленческом процессах. Создатели «производственной трактовки» понимали управление как «чисто технического характера процесс направления и руководства применением рабочего труда в производстве или в административных аппаратах, осуществляемый определенной категорией лиц с помощью

ряда приемов над совокупностью людей и вещей»<sup>52</sup>. И этот процесс, состоящий из распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных в широком смысле этого слова действий, рассматривался как принципиально ничем не отличающийся от собственно производственного процесса.

Указанная аналогия, в которой и была сконцентрирована идея «производственной трактовки», вытекала из особых представлений о характере работы органов управления, согласно которым любой управленческий аппарат рассматривался как сложная машина или система машин, а его работа — как производственный процесс. Изучение и учет производственного труда, устранение лишних движений дают возможность совершенствовать и автоматизировать производственный процесс, эволюция которого характеризуется внедрением все более усовершенствованных орудий труда — машин, организуемых в целые системы. Это, в свою очередь, приводит к тому, что труд рабочих, управляющих машинами, сводится к ряду простейших движений по регулированию работы этих машин. Но поскольку управленческие процессы аналогичны производственным, постольку они также могут быть подвергнуты тонкому учету и планированию. Разделяя управление на отдельные операции, устанавливая их последовательность и продолжительность, изучая их во времени и пространстве, можно заранее рассчитать и механизировать весь ход управленческого процесса, автоматизировать труд по управлению людьми.

Таким образом, из механизации производства вытекала и механизация управления, сводившая все функции последнего к простейшим движениям. Зрелая механизация, считали представители ИТУ, делает излишним труд по руководству людьми, ибо это последнее уже осуществляется машинами, а управление сводится к механическому надзору и автоматической проверке и лишается всяких черт особой командной функции. «Система управления людьми» заменяется «системой управления вещами», и функции управления «мало-помалу теряют свой ... приказывающий характер и, наконец, исчезают вовсе, как особые функции особого рода людей»<sup>53</sup>.

Далее делался вывод о том, что, поскольку управление людьми уступает место управлению вещами, оно становится недостойным специального изучения. Отрицалась и необходимость особой науки управления.

Значение социального аспекта в управленческой проблематике неуклонно падало: на первый план выдвигалось влияние техники. Следует подчеркнуть, что коллектив института мало интересовала собственно содержательная (социально-экономическая) сторона управления. Основная задача виделась ему в поиске и нахождении максимально целесообразных технических приемов планирования, учета и организации, а также в конструировании аппарата управления как единого и нераздельного комплекса.

Функционально-технический подход к научному анализу проблемы управления с позиций «производственной трактовки» позволил сотрудникам института осуществить ряд плодотворных разработок в области рационализации структур управления. Будучи убеждены в том, что максимально целесообразное построение управленческого аппарата является залогом максимально простого отправления управленческих функций, ученые ИТУ выявили слабые места линейной структуры, внедрили систему временных подвижных групп и т. п. Критический анализ системы Ф. Тейлора позволил им разработать собственную модель функциональной структуры управления, основанную на четкой классификации функций по целевой установке, исключающей их параллелизм. Деятельность коллектива ИТУ была направлена прежде всего на организационно-техническую рационализацию основных функций и структуры управления, а также на совершенствование всей технологической управленческой работы. Именно здесь институту удалось достичь наивысшего результата.

Жестко отстаивая свои позиции, ИТУ объявлял технический подход к управлению — единственным: все другие концепции признавались ложными и ненужными. Особым гонениям подвергались попытки исследовать социальный аспект управления. По мнению сотрудников института, последний присутствовал в управлении лишь в условиях капитализма, где с его помощью (посредством использования различных экономических и социально-психологических методов) преодолевалось классовое сопротивление рабочих. При социализме же, считали они, проблемы противоречия интересов наемных работников и работодателей не существует, поэтому не нужны и разработки в области социально-экономических проблем управления. В конце концов, представители «производственной трактовки» пришли к совсем уж парадоксальным выводам,

согласно которым прогрессирующее — в условиях советской реальности — развитие техники приведет к тому, что социальное управление коллективами уступит место управлению вещами. Поскольку функции руководства людьми также будут передоверены машинам, не нужными станут и руководители и, как следствие, сама наука управления персоналом.

### • **Формирование социологии управления в послевоенный период**

Вслед за кратковременным всплеском в развитии советской социологии управления наступил период глубокого зстоя. В середине 1930-х гг. по стране прокатилась волна политических репрессий, затронувшая и тех, кто занимался проблемами управления и организации труда. Годы жизни многих управленцев той поры так и не были установлены.

С конца 1920-х до конца 1950-х гг. в стране не было разработано практически ничего существенного, что могло бы обогатить отечественный или зарубежный опыт управления. Именно в эти десятилетия за рубежом, прежде всего в США, наметился фундаментальный сдвиг в области науки управления. Знаменитые Хоторнские эксперименты (1927—1932), заложившие основы современной индустриальной социологии и психологии, проходили в тот период, когда в нашей стране начиналось постепенное свертывание научных исследований. В период с 1930-х по 1960-е гг. в США были созданы теории управления, которые считаются классическими и сегодня. Напротив, в СССР не происходило никакого накопления научных фактов, а то, что было создано раньше, безвозвратно утрачивалось. В тот момент менеджмент практически исчез из поля зрения советских ученых и хозяйственных деятелей.

С начала 1960-х гг. в СССР наблюдается некоторое оживление по отношению к зарубежному опыту. Появляются первые книги и переводы по проблеме. Так, в 1970 г. был переведен сокращенный вариант шеститомного «Курса для высшего управленческого персонала», изданного в США в 1964 г. Пожалуй, впервые менеджмент предстал во всем своем объеме и сложности. Мы смогли узнать не только о подготовке

управленческих кадров за рубежом, структуре и методах управления, организации сбыта, юридических вопросах бизнеса и руководстве финансами, но и о том, что можно было бы назвать социологией бизнеса. В специальной главе «Советы управляющему» излагались традиционные для концепции «человеческих отношений» модели делегирования полномочий, методы ведения переговоров и разрешения конфликтов, правила межличностных отношений.

«Эпоха оттепели» вселила надежды и оптимизм. Думалось, что теперь-то отечественная социологическая и экономическая мысль сможет вести открытый диалог, приобщаясь к лучшим достижениям зарубежной науки. Однако идеологические ограничения проникли и в эту, казалось бы, весьма далекую от политики сферу. Видный советский специалист по организации и управлению В. Афанасьев вспоминал: «В 1967 г. написал книгу «Об интенсификации развития социалистического общества». Ее не хотели издавать все из-за той же тейлоровской «буржуазной» идеи «выжимания пота»... И само понятие «управление» вызвало волну протестов. Какое там управление! Есть у нас политика партии, научное политическое руководство, а управление, менеджизм — западное «буржуазное» изобретение»<sup>54</sup>.

В третьем томе «Философской энциклопедии», изданном в 1964 г., нет статьи о менеджменте, зато присутствует статья о менеджизме, в которой разъясняется, что менеджизм является апологией капиталистического способа производства. Удивительно, но и через 25 лет в «Кратком словаре по социологии» (1989), о менеджизме говорится как о буржуазной управленческой доктрине, имеющей явно выраженную апологетическую окраску, игнорирующей антагонистические противоречия и неадекватно отражающей реальность.

Именно в 1960-е гг. сформировался своеобразный подход, который вплоть до середины 1980-х гг. определял официальное отношение к зарубежной науке управления. Суть его состояла в следующем: из всего богатства капиталистического опыта для практики социалистического строительства можно брать только конкретно-практические методы руководства, а теоретическое содержание, обозначаемое как идеология менеджизма, следует отбросить.

Компромиссная формула, разорвавшая две организационные составные части менеджмента — его теорию и практику, — была, конечно, данью времени. В усло-

виях господства идеологических запретов иной подход, видимо, был немислим. Нет сомнений, что подобная формула, взятая на вооружение в качестве методологического руководства, ненаучна, ибо превращает в абстрактную схему то, что создавалось десятилетиями как единый творческий процесс.

Однако у нее были и позитивные стороны. Благодаря ей, можно было, не боясь обвинений в протаскивании чуждой нам идеологии, писать о конкретных исследованиях в области организации труда и подготовки управленческого персонала. Постепенно термин «менеджеризм» уступил место понятию «менеджмент». Сегодня это реальность, о которой говорят вслух и всерьез. Вместе с понятиями «рынок», «конъюнктура», «реклама» приходят и другие — «бизнес», «предпринимательство». Они неразрывно связаны с понятием «менеджмент», отражающим специфическую реальность. Мы начинаем осознавать, что западный менеджмент — прежде всего особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами, а не просто совокупность технических процедур и методов.

Использование западной технологии без анализа философии менеджмента — путь, ведущий в никуда. Освоение методических приемов должно сопровождаться анализом фундаментальных путей, на которых они создавались. Передовые технологии, разработанные за рубежом, будут выглядеть в нашей среде по-другому. Механическое заимствование лишь углубляет пропасть, отделяющую нас от Запада. Вряд ли мы когда-либо разгадаем феномен успеха менеджмента, если будем рассматривать его исключительно как технику управления. Прежде всего, менеджмент — это философия и культура управления. Технически японский стиль управления не представляет собой ничего нового. Его загадка — в культурном коде, новом типе поведения и отношений между людьми.

Термины «социология управления» и «социология менеджмента» отсутствовали в нашем научном лексиконе примерно до середины 80-х годов XX в. Главная причина подобного положения вещей заключалась в том, что сам термин «социология» считался идеологически чуждым марксизму. В 1920-е гг. большинство прикладных исследований, социоинженерных проектов, методик профессионального обучения, психологических тестов, экспериментов в области психологии труда и межличностных отношений причисляли либо к

научной организации труда (НОТ), либо к научной организации управления (НОУ). По отношению к отечественной науке управления слово «менеджмент» не применялось. В издававшемся Центральным институтом труда журнале «Организация труда» существовала специальная рубрика «За рубежом», в которой помещались сообщения о всех сколько-нибудь примечательных конференциях по менеджменту, промышленной гигиене, теории и практике администрирования. Свежие новости поступали из Брюсселя, Парижа, Нью-Йорка, Лондона, Берлина. Редакция журнала, а в нее входили и зарубежные ученые, не только держала читателей в курсе международной жизни, но и анализировала передовые методики и программы управления, созданные за рубежом. Кроме цитовского журнала зарубежная информация поступала и по другим каналам. В стране переводилось тогда до 70% зарубежных монографий. Когда советские цитовцы говорили о менеджменте, то относили его только к зарубежной науке управления.

В нашей стране менеджмент обрел право на жизнь лишь в конце 1960-х годов XX века. Но и тогда термина «социология управления» не было, он вошел в научный обиход в середине 80-х годов XX в. Вместо него долгое время говорили о социальном управлении. В начале 1990-х годов в научной литературе активнее употреблялся термин «социология менеджмента», а понятие «социология управления» отошло на второй план. Но уже в конце 1990-х годов обозначилась четкая тенденция к равноправному употреблению названия обеих дисциплин.

Несколько раньше, чем «социология управления», стал использоваться термин «социология организаций», которым описывали, по существу, тот же круг проблем, которым ныне занимается социология управления.

Когда в 70-е гг. XX в. советские ученые начали активно разрабатывать социолого-организационную проблематику, управленческие науки на Западе ушли далеко вперед. Начинать почти с чистого листа можно было только в том случае, если бы удалось решить три взаимосвязанные задачи:

- а) освоение теоретического и практического багажа, накопленного западной наукой;
- б) создание универсальных методологических принципов научного анализа и управления сложными системами;
- в) создание целостной концепции социологии организаций.

Освоение западных концепций организации происходило в условиях, когда в стране активно развивались, с одной стороны, идеи кибернетики и общей теории систем, а с другой — общей социологии. Характерно, что сам процесс освоения разворачивался под лозунгом критики буржуазных идей менеджизма. По мнению доктора социологических наук, профессора В.В. Щербинь<sup>55</sup>, в этот период в разработке социальной проблематики организаций выделилось несколько направлений.

Первое направление было связано с развитием методологических принципов анализа организационных систем, прежде всего, системной методологии и кибернетики. Можно отметить вклад таких ученых, как П.К. Анохин, И.В. Блауберг, Б.В. Бирюков, Н.Ф. Овчинников, В.И. Свиридовский, Б.А. Розенфельд, М.И. Сетров, В.Н. Садовский, А.И. Уемов, А.Д. Урсул, Б.С. Украинцев, Г.П. Щедровицкий, Б.Г. Юдин. В их работах подробно анализировались такие понятия, как система, целостность, элементы, структура, функции, уровни, цель, взаимосвязь, равновесие, динамика, сложность, организованность. Второе направление развивалось в сторону критико-аналитической переработки западных концепций управления (Д.М. Гвишиани, О.Н. Жеманов, К.М. Кейзеров, А.И. Пригожий, С. Эпштейн). Своеобразной энциклопедией западной управленческой мысли стала для нескольких поколений социологов книга крупного российского ученого, доктора философских наук, профессора *Джермена Михайловича Гвишиани* (р. 1928)<sup>56</sup>, в которой излагались история возникновения, основные персоналии и научные школы менеджмента, такие как классическая модель организации, школа «человеческих отношений», школа социальных систем, социотехнический подход, эмпирическая школа. В работе «Организация и управление» освещались практические неизвестные тогдашнему читателю воззрения Ч. Барнарда, Ф. Селзника, Г. Саймона, А. Гоулдера, А. Этциони, Р. Дабина, П. Друкера. Третье направление было представлено попытками некоторых философов, социологов, экономистов и психологов решить ряд общих и частных теоретических вопросов функционирования организации в рамках марксистской социальной философии, социально ориентированной экономики и вновь формирующихся специальных социолого-управленческих дисциплин: социологии труда, социологии трудового коллектива, теории социального управления, Основная черта данного направления — сочетание

положении исторического материализма и научного коммунизма с некоторыми, определенным образом интерпретированными, главным образом гуманистическими (прежде всего положениями школы «человеческих отношений») и системными моделями организации.

В конце 1970-х гг. социология организаций начинает конституироваться в самостоятельную дисциплину, хотя ее название все еще не является общеупотребительным. Теоретико-методологическими разработками в этой области занимались Н.И. Лапин, А.И. Пригожий, В.Г. Подмарков, О.И. Шкаратан, Р. Григас, Б.З. Мильнер, Н.Ф. Наумова. Особо следует выделить фигуру *Николая Ивановича Лапина* (р. 1931), который достаточно четко обозначил предметную сферу социологии организаций — социальную организацию предприятия, выделил процессы и отношения в производственной организации, попытался проследить и сформулировать социальные функции, выполняемые организацией<sup>37</sup>. Он описывает организацию как гетерогенную, социотехническую систему, состоящую из вещных и человеческих компонент. Совокупность машин и технологии определяется как техническая- подсистема, а социальные отношения между работниками составляют социальную организацию, которая указывает на предмет изучения социологии организаций. Вместе с тем он определяет организацию в широком, как коллектив — организационно оформленное множество работников, объединенных производством необходимой обществу продукции, и в узком, как систему социальных групп и отношений между ними, смыслах. Важнейшим признаком организации Н.И. Лапин считает формализацию отношений, подчеркивая, что особо тщательно в организации регламентируются отношения власти, субординации и координации, правила приема новых членов и выхода из нее.

Ориентация на социотехнический подход характерна также для В.Г. Подмаркова<sup>38</sup> и О.И. Шкаратана<sup>39</sup>. Они рассматривают организацию как целевую систему, выделяя в ней техническую, экономическую и социальную подсистемы, разграничивая организацию формальную и неформальную.

В концепции *Валентина Георгиевича Подмаркова* (1929—1979) первое по важности место занимает социальная организация. «Социологию, — пишет он, — прежде всего интересует та особая система отношений, которая образует совокупность позиций, ролей,

ценностей, связей между работниками, т. е. социальную организацию предприятия»<sup>60</sup>. На втором месте стоят две категории — социальная структура предприятия и социальный состав работников. По своему строению социальная организация представляет сложносоставное явление. Она состоит как минимум из трех уровней: основного производственного коллектива (предприятие), вторичного коллектива (цех) и первичного, или контактного коллектива (бригада).

Организационная структура предприятия, по мнению В.Г. Подмаркова, задается объективными условиями. Ее размер и высота определяются численностью занятых и количеством уровней управления. Рассмотрение социальной организации начинается с построения организационной схемы предприятия. По вертикали и горизонтали внутри организационной структуры движутся, подобно крови в организме, живительные потоки служебной информации. Одним из видов такой информации выступает документооборот, который, по мнению Подмаркова, представляет для социолога большой интерес. Понятие социальной организации выполняет у Подмаркова роль соединительного звена между двумя другими важными категориями — предприятием и коллективом. Коллектив предприятия — это совокупность работников и возникающих между ними социальных отношений. У совокупности или, лучше сказать, объединения работников есть две стороны, две грани: личностная и структурная (рис. 2.1).

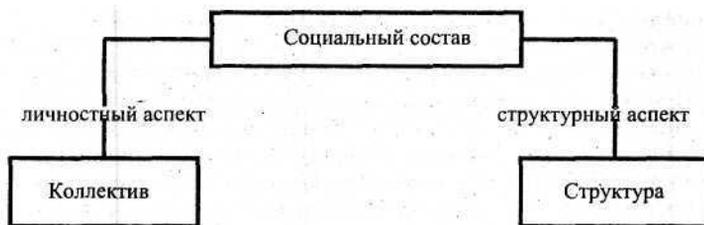


Рис. 2.1. Система основных понятий, общих для промышленной социологии и социологии организаций (по В.Г. Подмаркову)

Понятие «социальная организация» никак не выражает совокупность живых людей, а понятие «коллектив» на это способно. В социальную организацию входит лишь матрица социальных отношений и связей

между людьми, если их как-то описать и изобразить на бумаге. Коллектив же имплицитно включает в себя и социальные связи, и их многочисленных носителей. Для удобства социологи разделили составные части коллектива на самостоятельные явления, которым дали самостоятельные названия. Совокупность людей — членов коллектива они чаще всего именуют социальным составом (подразделяя его на подвиды: профессиональный, демографический и т.д.), а систему возникающих между ними социальных связей называют социальной организацией и включают сюда также статусы и роли.

Ткань социальной организации состоит из различных типов социальных связей: 1) *формальная связь* означает функционально обусловленную и закрепленную в служебных инструкциях систему отношений между людьми; формальная структура коллектива возникает на пересечении трех типов связей: функциональных, профессиональных и иерархических; 2) *неформальная связь* основана на внеслужебных межличностных контактах людей; 3) *полуформальная связь* возникает между администрацией и общественными организациями (парткомом, профкомом, комитетом комсомола); 4) *внеформальная связь* представляет вариант неформальной связи, ее особенность состоит в том, что формальные цели достигаются при помощи неформальных средств; 5) *официальная связь* практически совпадает с формальной, поскольку обе основаны на административных предписаниях (отличие между ними состоит в том, что всякая официальная организация является также формальной, но не всякая формальная организация признана вышестоящими органами власти в качестве официальной); 6) *неофициальная связь* развивается между людьми за и вне рамок должностных инструкций и официально установленных регламентов. Формальная организация определялась В.Г. Подмарковым как модель служебных отношений. В более широком смысле она включает разделение труда, иерархию власти, системы коммуникации и вознаграждения.

В социологии организаций Подмаркова важную роль играет понятие социальной коммуникации. Две стороны социальной организации — структура и управление — неразрывно связаны между собой благодаря сети коммуникаций на предприятии.

В 60—70-е годы XX в. советские специалисты в области управления еще только обобщали и осваивали западный опыт, который создавался усилиями несколь-

ких поколений выдающихся менеджеров и ученых в области поведенческих наук. Национальное своеобразие, российская специфика в обобщенном материале никак не присутствовали. Зато в изобилии была представлена специфика идеологическая, содержание которой сводилось, правда, к двум-трем расхожим лозунгам.

**Новосибирская модель управления.** Мы уже упоминали о том, что в СССР управление стало предметом социологического исследования лишь в середине 1980-х гг. Иначе говоря, именно с этого момента социология выделила в системе управленческих отношений свой специфический интерес.

Особенность социологического подхода к управлению состоит в том, что оно рассматривается со стороны деятельности, интересов, поведения и взаимодействия определенных социальных групп, находящихся между собой в отношениях руководства — подчинения. Как известно, объектом социологии в целом выступают большие социальные группы, а социология организаций изучает одну из разновидностей этих групп — группы управленческие. Социологи определяют процесс управления как взаимно ориентированную деятельность соподчиненных друг другу групп работников.

Модель управленческих отношений разработала группа новосибирских социологов под руководством **Розалины Владимировны Рывкиной**. Новосибирская модель управления описывала реальное поведение управленческих кадров в соответствии с занимаемой ими должностью, интересами и мотивами. Социально-экономическое положение управленческих («вертикальных») групп измерялось с помощью таких показателей, как объем реальных распорядительных прав и ответственности, размер и источники получаемых доходов, уровень и структура материального потребления.

Модель Р. Рывкиной описывает социальный механизм, регулирующий деятельность управленческих групп в производственном коллективе (реально изучался агропромышленный комплекс). Автор различает два вида взаимодействий — прямые и косвенные. Первые проявляются в форме контактов в системе отношений «руководитель— подчиненный», а вторые — в том, что результаты деятельности одних групп отражаются на условиях и результатах труда других. Так, развитие социальной инфраструктуры предприятия (детские сады и столовые, профилактории и оздоровительные центры) представляет результат труда руководителей-и одновре-

менно — условия труда всех остальных групп работников. Улучшая социальные условия, администрация тем самым стимулирует более эффективный труд.

Следовательно, результат деятельности управленцев имеет двойственный характер. С одной стороны, он отражает их собственную деятельность, т. е. стиль руководства, затраты времени на разные виды занятий. С другой — выражает эффективность деятельности подчиненных и раскрывается в выполнении производственного плана, прибыли, уровне травматизма.

Успех организации зависит от деятельности вышестоящих руководителей (министерства), которые, к примеру, могут предложить необоснованный «портфель» (блок 1 на рис. 2.2) кадровых, правовых и хозяйственных решений администрации самого предприятия. Кроме того, результативность деятельности управленцев зависит от того, как ее стимулируют. Стимулами могут служить высокие оклады, доступ к дефицитным товарам и услугам, дополнительные премии. Подобные условия (блоки 2 — 4) в решающей степени влияют на поведение управленческих групп, определяют их должностное и экономическое положение (блоки 6 — 7). Обобщенно оно называется социально-экономическим положением (блок 8) и выражается через объем прав и ответственности, роль в общественной организации труда, значимость выполняемой управленческой функции, а также объем благ, получаемых группой от общества.

Именно социально-экономическое положение группы формирует систему интересов (блок 9), а те, в свою очередь, влияют на характер деятельности и поведение людей, на то, с какой отдачей они трудятся (блок 10). Результаты труда возглавляемой организации (блок 12) оказывают обратное влияние на правовые, хозяйственные и кадровые условия (блоки 2, 3). Причем влияние осуществляется не прямо, а опосредованно — через вышестоящие группы (блок 1). Так завершается полный цикл функционирования представленного на рис. 2.2 механизма управления.

В отечественной социологии существуют и другие подходы к изучению процесса управления и структуры организации. Как правило, они сосредоточены не столько на управленческих группах сколько на самом процессе принятия решений, рассматриваемом не с технико-организационной, а с социальной стороны. Управленческое решение предстает одним из элементов отношений руководства — подчинения, фактором



**Рис. 2.2.** Механизм, регулирующий деятельность управленческой группы (кроме отмеченных, имеются также связи между блоками 3 и 13, 4 и 13)

власти в организации. Каждый из нас принимает в жизни множество решений, но большинство из них касается нас самих. Управленческое же решение принимается «за других» и затрагивает всех, а потому служит способом подчинения многих воле одного **или** немногих.

Один из таких подходов был предложен российским социологом, известным специалистом по проблемам организаций и управления, доктором философских наук, профессором **Аркадием Ильичем Пригожиным** (р. 1940). В основе этого подхода лежит представление о том, что основным социальным отношением в организациях выступает отношение по управлению, сторонами которого являются орган управления и его объект, управляющая и управляемая подсистемы, а также принцип, согласно которому первая система (администрация) предстает менее сложным объектом, чем вторая (подчиненные). Так, например, управляющая подсистема меньше управля-

мой по объему (масштабам, числу элементов и работников). Сложность ее структуры, как правило, ниже, чем управляемой, хотя динамичность, разнообразие возможных состояний должны быть большими.

Управляемая подсистема, получив управленческий стимул (решение, приказ), преломляет его в соответствии со своей спецификой. Обладая собственной логикой функционирования, объект управления приобретает не только значительный запас инерционности, но и способность задерживать и искажать исполнение решений, принятых наверху. Пригожин утверждает, что большую трудность в управление социальными системами вносит присутствующий здесь сильный субъективный момент, выражающийся в интересах. Любые отношения между людьми, в том числе отношения, связанные с управлением, никогда не могут быть чисто рациональными: в них неизбежно проявляются личные, групповые интересы, которые воздействуют на эти отношения, преломляя их через себя.

Управляющие органы не в состоянии полностью контролировать действия управляемой системы, поэтому подчиненные получают определенную свободу (автономию) поведения. Степень подобной свободы выражена у Пригожина понятием «управляемость». *Управляемость* как основное условие функционирования организации представляет собой комплексный, интегральный показатель, включающий в себя много частных, специальных понятий. Собственно говоря, управляемость означает степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей — с другой. Разумеется, грань эта подвижна и варьирует в ту или иную сторону в зависимости от типа организации, качества управляющего воздействия, особенностей объекта и т. д. Однако совершенно исчезнуть она не может.

Феномен управляемости противоречив не только внешне, но и внутренне. В последнем случае противоречия носят социокультурный характер. Один руководитель может придерживаться представлений об управляемости как о тотальном контроле, когда руководитель убежден, что управляемость определяется степенью его контроля над всеми процессами, происходящими в организации. Другой руководитель может считать, что управляемость есть степень достижения цели. И если для

## Глава 2. Развитие социологии управления в России

достижения последней необходимо предоставить подчиненным большую автономию и опираться на их инициативы, то руководитель не считает это показателем снижения управляемости.

Общеизвестно, что в процессе своего существования управляющее воздействие сталкивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Подобные границы могут быть как субъективными, так и объективными. *Границы управляемости* зависят от реальной сложности управляемого объекта. Огромное разнообразие элементов, отношений, интересов, способов поведения, их разнокачественный, многомерный характер могут намного превышать контролируемую способность управления. Поэтому в управлении и используются разнообразные приемы упрощения объекта, уменьшения его сложности. Основной из таких приемов — стандартизация (формализация) организационных связей и норм. Посредством нее разнообразие объекта сводится к зафиксированной структуре задач, статусов, зависимостей и т. д. Типичные организационные стандарты — должность, соподчинение, права, обязанности, зарплата — образуют единую формальную структуру, на которую и направляется управляющее воздействие. Несмотря на тот факт, что подобного рода стандартизация довольно эффективна, ибо посредством нее организации придается устойчивость, возникает связь каждого с организацией как целым, возможности ее ограничены. Так, многие виды труда не поддаются нормированию. Безличность формальной структуры делает невозможным учесть конкретные проявления служебного поведения работников. Не могут быть жестко запрограммированы и внутриорганизационные отношения, в том числе и деловые. Исследования в области управления организациями показывают, что расхождение между формальной и реальной структурами организационных отношений закономерно возникает вследствие некоторой консервативности первой и высокой изменчивости второй. Да и сами стандарты — формально закрепленные нормы — обычно допускают некоторый диапазон колебаний от и до, а ужесточение их за известными пределами становится дисфункциональным. Иначе говоря, объект социального управления оказывается шире контролируемой его части.

Как правило, управляющее воздействие реализуется в форме решений, принятие и осуществление

которых составляют основные этапы управления. Качество же решения определяется прежде всего его рациональностью, т. е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Рациональность решений зависит, в свою очередь, от ориентации принимающего их человека, множественности ролей которого влияет на выбор той или иной альтернативы. Следовательно, границы управляемости зависят и от сложности той ролевой структуры, в которую включен руководитель. Как правило, он участвует в нескольких структурах: должностной, групповой, семейной, профессиональной и т. д. Например, как должностное лицо он обязан следить за выполнением производственного плана, но, будучи членом малого коллектива (отдела, цеха), он призван заботиться об удовлетворении интересов своих подчиненных. Иначе говоря, каждая роль задает определенную ориентацию, формирующую (наряду с другими ориентациями) поведение человека.

Проблема состоит в том, что по своей направленности ориентации могут не совпадать. Между различными ролями может возникнуть противоречие. Несовпадение ролей и ориентации сказывается на качестве принимаемых решений и эффективности управления в целом. В свою очередь, подчиненные, обладая иными интересами, оказывают возмущающее воздействие на реализацию решений руководителя. В результате иногда приказы администрации искажаются в такой степени, что, будучи реализованными, приносят организации скорее вред, нежели пользу. Возникает скрытое и явное сопротивление.

Серьезные границы управляемости ставит перевод решения в практическое действие. Осуществление решения — процесс, находящийся под воздействием целого ряда факторов. Вследствие всего этого возникает своего рода закономерность: результат осуществления решения обязательно отклоняется — в той или иной степени — от его первоначального содержания. Многократные наблюдения показали, что осуществление получает лишь часть управленческих решений, еще часть их реализуется с изменениями. Эмпирические данные А.И. Пригожина свидетельствуют: даже на передовых предприятиях степень выполнения заданий составляет 61,8%, приказов — 58%. Основные причины такого положения вещей: вина исполнителя — 28%, непредвиденные явления — 32% (явления, принципи-

ально непредвидимые на уровне современного знания управления; явления, непредвиденные вследствие частных недостатков прогнозирования, ошибок, низкой квалификации и т. п.; непредвиденные последствия самих управленческих решений, т. н. «побочные продукты управления»); порок управленческих решений — 33%. В последнем случае речь идет о недостатках, про-счетах, ошибках, которые содержались в самих приказах. Например, задание было дано не тому лицу, был указан нереальный срок его исполнения, или же выполнение задания не было обеспечено соответствующими подготовительными мероприятиями<sup>61</sup>.

Психологическая же защита руководителя срывает таким образом, что всю вину за невыполнение заданий он перекладывает на подчиненных, полагая, что все беды на производстве — от их низкой дисциплины. Возникает стереотип «ложного сознания», который серьезно ухудшает качество управления. Компенсируя «сбои» в производстве, руководитель ужесточает санкции и увеличивает число приказов (которые опять же не исполняются). Порочный круг, создаваемый усилением «властной мотивации», расшатывает управленческие отношения.

Встает вопрос, по каким критериям возможно измерить показатель управляемости? Пригожий считает, что наиболее общим из таких измерений было бы исследование соотношения между целями организации и достигнутыми результатами. Однако, отмечает он, такое измерение должно складываться из ряда частных: анализа качества принимаемых решений и степени их осуществимости, оценки состояния производственного коллектива по уровню конфликтности — сплоченности, степени совпадения — расхождения между формальной и действительной организационными структурами и т. п. Выведение на этой многофакторной основе «коэффициента управляемости» позволит сравнивать по данному признаку разные организации. Таким образом, пишет А.И. Пригожий, возможны разные способы измерения управляемости. Доминантным критерием при их выборе должен служить подбор оптимальных способов для каждой конкретной ситуации. Только в этом случае результаты измерения будут способствовать в конечном счете улучшению функционирования организации.

Конечно, границы управляемости нельзя абсолютизировать, их необходимо рассматривать конкретно: в зависимости от развития знаний об управлении, уров-

ня и культуры организационных отношений. Они подвижны и могут расширяться. Среди факторов повышения управляемости первое место занимает наука об управлении. Не секрет, что именно автоматизация ряда процедур управления, системный анализ, методы социальной психологии и другие достижения этой науки значительно повысили эффективность управления. Велика роль и искусства управления, т. е. особенностей применения знаний и методов воздействия на основе опыта, интуиции, стиля и т. п. Повышению управляемости организаций способствует и профессионализация управления, или тенденция постепенного выделения организационно-управленческой работы в специфический вид деятельности, сопровождаемая специализацией ряда работников на ее выполнении. Существенным фактором повышения управляемости организации является и ее самоорганизация.

Отмечая тот факт, что социальное управление представляет собой сложную, многоплановую деятельность, А.И. Пригожин выделяет три слагаемых управления. Обычно управление отождествляется с *целевым воздействием* на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию и т. д. Однако это не совсем так, ибо подобное воздействие есть лишь одна из частей социального управления, двумя другими составляющими которого являются *организационный порядок*, понимаемый как система норм и правил в организации, внешне заданных по отношению к работнику, и *самоорганизация*, т. е. спонтанное регулирование.

В работе «Современная социология организаций»<sup>62</sup> Пригожин рассматривает сущность и функции выше-названных слагаемых управления, которые приравниваются им к трем основным типам социальных регуляторов, действующим в социальных системах, а также методы их взаимного согласования. В частности, он пишет, что механизм целевого управленческого воздействия состоит из целеполагания и целеосуществления, единство которых представляет собой основу эффективности социального управления. Суть же самого процесса управления состоит в достижении запланированного результата. Обозначив, что целевое управляющее воздействие осуществляется в два взаимосвязанных и взаимозависимых этапа (определение целей-заданий и разработка технологии их реализации), Пригожин подчеркивает закономерность выделения особой — обособленной от прочих работников-исполнителей — катего-

рии работников, специально и профессионально занимающихся управлением. Относительное профессиональное обособление решения от исполнения, в свою очередь, означает разделение на управляющих и управляемых и порождает отношения власти. Поскольку такого рода отношения получают всеобщий характер, система управления выступает как особый социальный институт, на всех уровнях которого воспроизводится отношение между двумя организационными подсистемами — управляющей и управляемой. При этом все звенья управления, кроме высшего и низшего, выступают в двух ипостасях: как управляющие по отношению к нижестоящим и как управляемые относительно более высоких управленческих звеньев.

Пригожий отмечает, что управление социальными объектами (организациями) может осуществляться как извне, так и изнутри. В первом случае речь идет о «внешнем», или централизованном управлении, когда орган управления находится за рамками самих объектов. Так, например, фирма управляет своими предприятиями, областной центр районами и т. п. Подобное управление позволяет достичь большой степени концентрации управленческой энергии, а его преимущества состоят в обзорности максимального числа звеньев системы и в едином, целенаправленном воздействии на них, исходя из интересов целого. Однако у внешнего управления есть и свои недостатки, состоящие в ограниченности интеллектуального потенциала единого управляющего звена, в отрыве его от задач и интересов низовых звеньев, а также в отсутствии личной заинтересованности.

Вместе с тем, «внешнее» управление представляет собой лишь один из видов целевого управляющего воздействия. Любая организация обладает некоторым диапазоном собственных решений, а посему имеет свой орган управления, являющийся частью самой организации, одним из ее подразделений. И в этом смысле всякая социальная организация является самоуправляющейся системой, подразумевающей участие всех членов организации в выработке общих решений. Разумеется, пишет Пригожий, участие работников в решении общих вопросов не отрицает необходимости отдельного органа управления и профессиональной компетенции в этой области вообще. Самоуправление выступает при этом механизмом согласования целей и интересов различных категорий работников и помога-

ет преодолевать разрыв между управляющей и управляемой организационными подсистемами.

Обращаясь к рассмотрению второго слагаемого управления— организационного порядка, Пригожий отмечает, что управленческая деятельность осуществляется в своего рода организованном пространстве, в среде множества норм, связей, целей. Все они появились ранее и выступают в качестве объективных условий или даже ограничений действий управленцев. Отдельные элементы этой нормативной системы складываются стихийно, как следствие длительного взаимодействия, но не профессионального нормотворчества. Другие представляют собой результат предшествующего управленческого труда. Вместе они составляют сложный социальный порядок, который воспринимается управленцами как данный, как часть окружающей реальности — наряду с рабочей силой, оборудованием и пр.

Деятельность по управлению, как и всякий труд, нацелена на определенный результат и имеет свою продукцию. Будучи произведены, продукты управленческого труда приобретают затем относительно самостоятельное существование. Продукция «прошлого» управленческого труда довольно разнородна. Она реализуется, например, в организационных отношениях, в частности, в таких элементах этих отношений, как право, административный распорядок, режим и другие правила. Продуктами управления являются связи: позиции, зависимости, структуры, а также такие объекты, как целевые группы, организации, социальные институты. «Прошлый» управленческий опыт воплощается и в фактах сознания: целях, установках, знаниях, представлениях и т. д. Овеществляются они в материальных формах: документах, технических средствах. Нарастание продуктов «прошлой» управленческой деятельности приводит к расширению и усложнению социального управления.

Социальный порядок, в котором объективируется также и «прошлый» управленческий труд, обладает свойством безличности. Он срабатывает в какой-то мере независимо от индивидуальных особенностей его конкретных носителей. Например, включение в организацию возможно только через должность, принятие какой-либо должности требует определенного типа поведения, уклонение от которого неизбежно вызывает санкции и т. д. Иначе говоря, речь идет о своеобразном явлении социального автоматизма. Последний

обеспечивает известную стабильность коллективного взаимодействия и дает возможность экономии управляющей энергии: работает порядок, а не руководитель, правят законы, а не люди.

Кроме того, социальный или организационный порядок является важным элементом преодоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего: сэкономленную управленческую энергию он может направить на дополнительное число объектов. Правда, при этом не стоит забывать, что отношение к накопленному наследию исторически изменчиво, поэтому нельзя принимать его автоматически, оно требует актуального критического анализа. Обобщение прошлого труда не позволяет решать все без исключения конкретные одноразовые задачи, какие-то элементы накопленного опыта устаревают и требуют замены новыми. Эти «полости» организационного порядка заполняет «живой» управленческий труд.

Далеко не все в обществе и организации подвержено целевому управлению и охватывается порядком. Однако их отсутствие не означает полной неуправляемости. Механизм управления в этом случае строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем. Такой процесс управления и является самоорганизацией. Отличительные свойства последней — самопроизвольность, отсутствие единого организующего начала. Это не значит, конечно, что элемент субъективного, человеческая воля, план, цель здесь исключены полностью. Однако в данном случае эти элементы не являются сознательно образуемой общей основой процесса. То, что на уровне индивида представляет собой целенаправленное поведение, на более высоком уровне утрачивает субъективную целенаправленность и выступает как самоорганизация системы.

Примером подобной самоорганизации являются многие демографические процессы — воспроизводство населения, миграция и т. д. Эти процессы остаются таковыми, даже несмотря на элементы целевого воздействия на них. Все более значительную роль в современном обществе играют экономические факторы самоорганизации. Известно, что колебания потребительских предпочтений, спроса на различные товары оказывают значительное влияние на производство, а

значит, и на целевое управление им. Особую группу регуляторов составляют некоторые элементы общественного сознания, воздействующие на массовое поведение (традиции, обычаи). Действуя через механизм общественного мнения, они являются важной формой социального контроля.

Самоорганизация является продуктом социально-го взаимодействия и происходит в массовом, коллективном или групповом масштабе. В реальных общественных отношениях самоорганизация проявляется в сочетании с целевым управляющим воздействием. Особенно тесным это сочетание является на уровне конкретных организаций.

Таким образом, пишет А.И. Пригожий, механизм социального управления не сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя организационный и процессы самоорганизации. Благодаря этому социальная организация в целом оказывается намного динамичнее своей формальной части: в ней нередко происходят стихийное перераспределение функций, изменение методов исполнения, перемещение линий соподчинения и т. п. Подобные незапланированные элементы социальной организации зачастую более функциональны и эффективны, чем предписанные. В какой-то мере они компенсируют естественную ограниченность формальной организации. Кроме того, пронизывая собой организацию, социально-психологические связи, повышают включенность работников в ее жизнедеятельность, усиливают сплоченность коллектива и способствуют интеграции всей организации. По отношению же к индивиду это является средством удовлетворения тех его потребностей, которые не могут быть полностью удовлетворены в рамках формальной организации (например, в общении, признании, принадлежности и т. п.). Соотношение всех этих факторов сложно, иногда противоречиво. Постоянно происходит их взаимопроникновение, переход одного в другой. В ряде случаев они оказываются взаимозаменяемыми, в других могут иметь различную направленность, противодействовать один другому. Этот факт должен лежать в основе социологического анализа управления.

Вместе с тем, новейшая история развития российской социологии управления не ограничивается перечисленными подходами. Среди перспективных направлений отечественной социологии управления и

организаций, появившихся в 1990-е гг., В.В. Щербина называет:

- 1) уточнение предметной области социологии организаций, ее статуса, проблематики (А.А. Ицхокин, А.И. Пригожий и др.);
- 2) продолжение исследований по изучению природы, принципов строения и функционирования организации (А.А. Ицхокин, А.И. Пригожий, Е.П. Попова, В.В. Щербин);
- 3) исследование проблем, связанных с изучением взаимодействия организации с внешней средой, и обращение к современным моделям организации как открытой системы;
- 4) исследование моделей организационного поведения, в том числе моделей рационального и целенаправленного поведения (В.И. Верховин, А.И. Кравченко, Н.Ф. Наумова);
- 5) обращение к проблемам изучения конфликта в организации (А.К. Зайцев, А.И. Пригожий, В.Н. Шаленко, А.Г. Здравомыслов);
- 6) разработка инновационного подхода (Н.И. Лапин, А.И. Пригожий, Б.З. Сазонов, В.С. Дудченко).

Спецификой современного этапа развития российской социологии управления является формирование рынка платных социологических услуг прикладного характера, в том числе управленческого консультирования.

## Глава 3

### РАЗВИТИЕ ЗАВОДСКОЙ СОЦИОЛОГИИ В РОССИИ

*Заводская социология* — прикладная отрасль индустриальной социологии, в которой были заняты штатные или приглашенные по контракту социологи, занимавшиеся научно-поисковой, внедренческой либо консультативной деятельностью социально-экономического и социально-психологического профиля: исследованием трудовых отношений, социально-психологического климата, стабилизацией и текучестью персонала, эффективностью труда, разработкой практических рекомендаций управленцам и т. п. — феномен, существовавший только в Советском Союзе и исчезнувший с его распадом.

Когда речь заходит о возникновении заводской социологии, точкой отсчета обычно называют середину 1960-х годов — период, когда исследования промышленного труда и научно-технического прогресса стали в социологии массовым явлением, когда появилась возможность теоретико-методологического обобщения данных и построения целостной концепции социального управления предприятием. Однако позже выяснилось, что это далеко не так. Отдавая дань исторической справедливости, нам следует включить в очерк истории становления в СССР заводской социологии и психотехнические школы 20 —30-х годов XX в. В этот период на советских предприятиях сложилась и непродолжительное время функционировала довольно развитая сеть прикладных социально-психологических служб и лабораторий.

Известно, что в 1920-е гг. проблемами научного изучения и практической организации труда и управления занимались в нашей стране свыше 10 научно-

исследовательских институтов. Из предыдущей главы мы знаем, что в этот период на предприятиях и в организациях существовали тысячи первичных ячеек движения НОТ, технических бюро, секций и т. д. Только в 1923 г. по названной проблематике было опубликовано около 60 монографий (в том числе и переводы зарубежных изданий). В 1920—1930-е гг. в стране выходило два десятка журналов по проблемам управления и организации производства, где публиковались результаты конкретных исследований социальных вопросов труда<sup>63</sup>. Если в начале 1920-х гг. первые научные школы по изучению технико-организационных и социально-экономических проблем труда только зарождались, то во второй их половине теоретические позиции этих школ были сформулированы достаточно четко. Крупные научные центры сложились в Москве, Ленинграде, Харькове, Казани, Таганроге и других городах.

### ■ Развитие психотехники в 20-30-е годы XX в.

Вместе с тем инновационная деятельность по совершенствованию социального управления на предприятиях не ограничивалась в 1920-е гг. разработками советских нотовцев. Не меньшую роль играли здесь методы психологии труда, или психотехники, которую и следует считать предшественницей послевоенной социолого-психологической службы на предприятиях.

Психотехника (термин был предложен в 1903 г. немецким психологом В. Штерном) занималась разработкой конкретно-психологических методов решения практических задач. Заметным общественным явлением она стала в годы Первой мировой войны. В 1920-е гг., когда советская власть решила взять на вооружение психотехнические методы с целью усовершенствования профессионального отбора и обучения работников, специалисты-психотехники трудились на заводах и фабриках, а сотрудники научно-исследовательских учреждений осуществляли связь с производством через систему хоздоговоров и научного шефства. Диапазон решаемых ими задач был достаточно широк: профотбор и профконсультации, профессиональное обучение и рационализация труда, борьба с профессиональным утомлением и травматизмом, психогигиена и психотерапия, наконец, создание психологически обоснованных конструкций машин и оборудования.

БОЛЬШИНСТВО психотехнических лабораторий ориентировалось на отбор будущих работников, но «кое-где стали проверять тестами профессиональную пригодность уже работающих специалистов. Так, в 1929 г. ведущие психотехники выступили с осуждением тестирования профпригодности бакинских шоферов, когда якобы негодные были отстранены от работы. Еще раз было подчеркнуто, что профотбор нацелен только на вновь поступающих, результаты тестирования менее надежны, чем практика, поэтому тех, кто успешно справляется со своими профессиональными обязанностями, недопустимо оценивать на основе тестов, а категорические выводы делать только на основании тестирования нельзя»<sup>64</sup>. Увлечение профотбором было столь сильным, что всю психотехнику начали путать с этим методом.

Первые советские психотехнические лаборатории появились в Москве, Ленинграде, Харькове, Казани и Свердловске в 1922—1924 г. С некоторыми из них мы познакомились в предыдущей главе.

Потребности индустриализации страны, подготовки квалифицированной рабочей силы диктовали необходимость ускоренного организационного и научно-практического развития психотехники. В 1927 г. в Москве состоялась Первая Всесоюзная конференция по психофизиологии труда и профессиональному подбору, учредившая Психотехническое общество и принявшая решение об издании центрального печатного органа — журнала «Психофизиология труда и психотехника» (с 1932 г. — «Советская психотехника»). Председателем Общества и главным редактором журнала был избран И.Н. Шпильрейн.

Постепенно в педагогических институтах Москвы и Ленинграда налаживалась подготовка психотехнических кадров; готовились первые советские учебники, в которых давался сжатый очерк истории и теории вопроса, излагались основные методы психотехники. Таковыми были, например, «Практикум по теории психологических испытаний» А.П. Болтунова<sup>65</sup> (1927) и «Введение в теорию и технику психологических, педагогических и психотехнических исследований» С.М. Василейского<sup>66</sup> (1927). В научных монографиях и журнальных публикациях живо обсуждались инновационные вопросы методологии и методики, такие, например, как обработка и интерпретация данных, валидность тестов, сопоставимость и оптимальность различных вариантов тестирования и т. п.

Углублялись принципы научно-поисковой деятельности психотехников. В центре внимания оказывались проблемы труда. Со временем «психотехническая работа стала переводиться на рельсы профконсультации и профориентации, формирования и подготовки новых рабочих кадров. Профотбор был оставлен только для наиболее ответственных специальностей, например, водительских. Психотехники начали обследовать школьников. Быстрыми темпами стали развиваться методы анкетирования, составления бесед и лекций на профессиональные темы, делались попытки создания специальных кинофильмов. Начались углубленное изучение психологического содержания профессий и отказ от слепого тестирования»<sup>67</sup>.

Таким образом, период 20 — 30-х гг. XX в. стал временем активной институционализации психотехники и психологии труда. Именно в эти годы создавались научно-исследовательские подразделения, разворачивалась система образования и подготовки профессиональных кадров, выпускался специальный журнал. Кафедра психотехники Ленинградского педагогического института им. А.И. Герцена разработала комплекс профессиональных требований к специалисту — т. н. «профиль психотехника», в котором определялись участки будущей работы психотехника (школы ФЗС и ФЗУ, психотехнические лаборатории промышленных предприятий, транспорта, сельского хозяйства, психотехнические факультеты и т. д.), профессиональные функции (анализ профессий, профдиагностика способностей, изучение трудового процесса, распределения и продвижения кадров на производстве, профпросвещение и профотбор, профориентационная деятельность и т. д.) аспиранта-психотехника, призванного после окончания соответствующего вуза работать на должности руководителя или научного сотрудника.

В середине 1930-х гг. процесс развития психотехники приостановился. С 1935 г. перестал выходить психотехнический журнал, а в 1936 г. специальным постановлением («О педологических извращениях...») было запрещено применение тестов. Психотехнические лаборатории стали постепенно закрываться; сворачивалась и деятельность советских нотовцев.

---

### **Достоинства и недостатки психотехники**

---

Отчасти кризис психотехники вызревал постепенно и внутри неё самой. И этому был ряд причин. Ос<sup>1</sup>

новые методологические постулаты зарубежной науки воспринимались психотехниками без серьезной критической проработки и анализа. Перенесение некоторых методов психотехники, особенно тестов, в условия советской России, с одной стороны, дало толчок развитию собственной прикладной психологии, а с другой — встретило резкую критику ряда советских нотовцев и заставило разрабатывать альтернативные научные программы. По мнению А.К. Гастева, увлечение психотехникой у нас в стране наблюдалось в тот момент, когда за рубежом многие фирмы и предприятия уже отказались от ее услуг, убедившись в неспособности данной науки строго экспериментальным путем изучить психологические качества, необходимые для той или иной профессии. Гастев предложил иной путь -- не слепое копирование зарубежных образцов, а развитие собственных, оригинальных методик и программ, методологической базой которых могли стать психофизические исследования трудовых достижений человека, проводившиеся И.М. Сеченовым еще в начале XX в.

Точку зрения Гастева о необходимости развития отечественных инструментов и методики профессионального отбора и организации труда разделяли и психологи, в частности, Л.С. Выготский, В.Н. Мясищев, С.Г. Геллерштейн. Так, сотрудник ЦИТа Н.А. Бернштейн доказал ограниченность господствовавшего в зарубежной науке подхода, сводившего сложнейшую проблему человеческого фактора на производстве к упрощенной схеме приспособления работника к орудиям труда, машине. Ученый обратил внимание на перспективность другого направления — приспособления орудий производства к способностям работника.

Однако ни принципы И.М. Сеченова, ни идеи Н.А. Бернштейна и других отечественных ученых не были взяты психотехниками на вооружение. На практике в основном перенимались готовые западные методики, воспринимавшиеся к тому же без критики. Поскольку практические рекомендации требовались немедленно, а па всестороннюю оценку и апробацию методик нужно было затратить немало времени, психотехнические разработки зачастую выходили в «поле» недоброкачественными. Их испытания в лабораториях проводились с очевидным нарушением методических требований. «Строго выполнялось единственное условие — легкая применимость тестов, и на реализацию этого их качества направлялись основные усилия»<sup>68</sup>. Немало проблем накопилось

и в области подготовки профессиональных психотехников. Считалось, что лучше всего для практической работы годятся врачи и педагоги. Однако они плохо понимали методологические вопросы тестирования, проявляли неграмотность даже при работе по шаблонам.

В 1920—1930-е гг. в деятельности психотехников и нотовцев обнаружались существенные теоретические недостатки. Ограниченность их методологической базы проявилась в том, что решить в полном объеме основную задачу, поставленную развивающейся промышленностью и состоявшую в комплексном изучении человеческого фактора, им так и не удалось. Однако когда психотехники выходили за рамки лабораторных исследований и сочетали методы научной организации труда с достижениями медико-биологических дисциплин, они добивались определенных успехов.

### Послевоенный этап заводской социологии

С приходом к власти Н.С. Хрущева и либерального политического руководства наметилась тенденция строить социальное знание на конструктивных, позитивно ориентированных элементах, включающих эмпирические данные и практические рекомендации. Таким образом, в середине 1960-х гг. возникли объективные условия для зарождения заводской (прикладной) социологии.

Главным образом, — во всяком случае, на первом этапе — ее создавали и развивали академические социологи. Первоначально заводская социология получила свой статус в службах социального развития на крупных предприятиях, где бок о бок трудились социологи, психологи и экономисты. Позже службы (бюро, сектора, отделы и лаборатории) стали возникать в отдельных отраслях, регионах, городах и местных органах администрации. 1960-е годы можно назвать периодом накопления теоретического и прикладного багажа знаний, методов решения практических производственных проблем — от уменьшения текучести кадров и сокращения числа конфликтов, внедрения прогрессивных систем адаптации молодежи и гибкого графика работы до мотивации труда, развития систем профотбора и профориентации, создания новых форм организации труда и т. п.

Социальная служба развивалась как составная часть промышленной социологии и психологии труда.

Создание научно-исследовательских подразделений в системе Академии наук, социолого-психологических лабораторий на предприятиях и в вузах, расширение подготовки студентов и аспирантов, специалистов-прикладников, социологическое образование хозяйственных руководителей и партийных работников, издание учебных пособий, методических разработок и научных монографий, организация и проведение семинаров, конференций, симпозиумов — вот основные элементы процесса институционализации заводской социологии.

В 1960-е гг. конкретные исследования социальных проблем труда широко развернулись в Ленинграде, Свердловске, Горьком, Перми, Львове, Уфе и других городах. В 1957—1960 гг. группа уральских социологов (М.Т. Иовчук, Л.Н. Коган, Ю.Е. Волков) изучали культурно-технический уровень рабочего класса. В 1960—1964 гг. Г.В. Осипов, В.В. Колбановский, С.Ф. Фролов и другие социологи, работавшие на промышленных предприятиях Горьковской области, выявили изменения в содержании и характере труда рабочих автоматизированного производства. В 1958—1964 гг. в ряде регионов было проведено массовое обследование бюджетов рабочего и вне рабочего времени, а в 1961—1965 гг. ленинградские ученые во главе с А.Г. Здравомысловым и В.А. Ядовым изучали мотивацию и отношение к труду молодых рабочих.

К середине 1960-х гг. определилась специализация ученых и научных центров, например, в Новосибирске и Уфе исследовались текучесть кадров (И.Н. Аитов, Н.С. Антосенков), социальные резервы повышения производительности труда (Б.Г. Васильев, Ж.Т. Тошенко), профессиональный выбор (В.Н. Шубкин, М.Х. Титма). В Москве и Ленинграде разрабатывались теоретические вопросы мотивации труда (Н.Ф. Наумова, В.С. Магун, В.А. Ядов), социо-профессиональной структуры работников промышленности (Л.С. Бляхман, О.И. Шкаратан, М.Н. Руткевич, В.С. Семенов), использования вне рабочего времени (Л.А. Гордон, Э.В. Клопов), развития трудового коллектива (В.М. Шепель, В.Г. Подмарков и др.).

Проведенные исследования помогли определить круг социальных процессов, поддающихся не только теоретическому анализу и крупномасштабному эмпирическому исследованию, но и практическому регулированию и управлению. Кроме того, в ходе исследований были разработаны конкретные методики, позволявшие заводским социологам при помощи достаточно простых инструментов количественно изме-

рять социальные процессы на предприятии и представлять их в системе показателей, понятных хозяйственным руководителям.

Первоначально социологические и психологические службы на предприятиях формировались для обеспечения научно-методического и профессионального уровня работы в сфере социального планирования, которое, по существу, оставалось до середины 1980-х гг., основным объектом деятельности заводских социологов. Если вопросы теории и методологии социального планирования разрабатывались в основном академической (вузовской) наукой (работы Н.А. Аитова, Ю.Е. Волкова, В.И. Герчикова, Л.П. Когана, Н.И. Лапина, А. Русалинова, Б.И. Максимова, В.Г. Подмаркова, В.Р. Полозова, М.Н. Руткевича, Ж.Т. Гощенко, З.И. Файнбурга, С.Ф. Фролова, Б.Г. Тукумцева, А.В. Тихонова и др.), то методическое обеспечение и организация работы были предметом усилий социологических служб отраслей и предприятий.

Практика социального планирования и деятельность социологической службы на предприятиях сложились в самостоятельное направление в середине 1960-х годов. Так, в 1964 г. на Пермском телефонном заводе возникла социологическая лаборатория, а через три года на ее базе действовал отраслевой научно-исследовательский отдел социологии и психофизиологии труда. В это же время появились службы в ПО «Электрон» (г. Львов), ЛОМО и «Светлана» (г. Ленинград), «Красный пролетарий» (г. Москва). Несколько позже возникли и приобрели широкую известность службы швейного объединения им. 40-летия ВЛКСМ (г. Тирасполь), Днепровского машиностроительного завода им. В.И. Ленина, ПО «Кировский завод» (г. Ленинград), автомобильных объединений (ЗИЛ, АЗЛК, КамАЗ, ВАЗ) и др.

В 70—80-е гг. XX в. широкое распространение в социолого-психологических службах получили автоматизированные информационные системы АСУ «Кадры», «Социальное развитие», «Здоровье» и т. п. Так, в Рижском ПО «Коммутатор» был разработан целый набор автоматизированных систем социального управления (в том числе АСУ прогнозирования профпригодности, аттестации инженерно-технических работников и руководителей, комплектования коллективов, формирования резерва на выдвижение, учета результатов социалистического соревнования). Всесоюзную извест-

новость и широкое распространение получили львовская система «Пульсар», днепропетровская «Внимание», рижская— выбора мастеров «Сержант», пермская — стабилизации трудового коллектива, московская (производственного объединения «Красный пролетарий») — программно-целевого управления социальным развитием коллектива. Были разработаны всевозможные формы и виды профориентации школьников, методы аттестации руководителей, развития самоуправления, коллективной ответственности за состояние трудовой дисциплины и т. п.

Расцвет прикладной социологии и психологии труда приходится на 1970-е и начало 1980-х годов. К этому времени службы сформировались не только на многих крупных предприятиях и в объединениях, но и в отдельных регионах (Прибалтика, Ленинград, Днепропетровская область, Москва) и отраслях (прежде всего, в машиностроении, электронной промышленности и приборостроении), где возникли самостоятельные школы и направления. По подсчетам специалистов Института социологических исследований АН СССР, в середине 1980-х гг. в стране существовало порядка 500 служб социального развития предприятий.

Вместе с тем относительные показатели демонстрировали, что они существовали менее чем на 10% промышленных предприятий, только в 15 — 20% министерств и ведомств, лишь в нескольких районах и городах и т. п. Специалисты полагали, что этого количества явно недостаточно<sup>69</sup>. Немаловажной оставалась и проблема нерационального распределения социологических служб по отраслям и предприятиям: на подавляющем большинстве последних работали один-два социолога (психолога), которым просто не под силу было внедрить комплексные системы мероприятий. Ситуация усугублялась еще и тем, что социологи действовали только на крупных предприятиях, а средние и мелкие, где наиболее остро стояли социальные проблемы, были лишены йомощи. Кроме того, службы создавались на успешно работающих, технически передовых предприятиях, но их не было на отстающих.

Смушал и состав работников заводских социологических служб. По данным Ж. Тростановского, 84% из них были филологами, историками, географами и химиками, не захотевшими или не сумевшими работать в школе, инженерами, явно предпочитающими спокойное место в социологической лаборатории более хлопотно-

му занятию по проектированию новых техники и технологий. Были здесь и бывшие медсестры, товароведы, бухгалтеры, даже воспитатели детсадов<sup>70</sup>.

• **Академическая и заводская социология:  
статус и структура**

---

Таким образом, к началу 1980-х годов в общем и целом определились методологические позиции заводской социологии, ее статус и место в системе научного знания. В специальной литературе понятия «академическая социология» и «заводская социология» начали употребляться как постоянные элементы научного разговорного языка. Под ними подразумевались два уровня социологического знания: первый был максимально приближен к общетеоретическому знанию, второй — к практическим внедрениям.

Чем были обусловлены различия фундаментального и прикладного типов исследований? Проводя фундаментальные исследования, академическая социология отслеживала в явлениях типичное, повторяющееся. Социолог на предприятии, напротив, имел дело с неповторимой, своеобразной производственной ситуацией. Его задача состояла не столько в описании общего правила, сколько в установлении исключений из него.

Вместе с тем, развитие прикладной социологии было немислимо в отрыве от социологии академической. Между двумя ветвями социологии всегда существовало активное взаимодействие.

Учреждения большой науки — научные подразделения Академии наук СССР (Институт социологии, Институт психологии, Советская социологическая ассоциация), республиканских академий, вузов страны, крупных отраслевых и региональных центров — были призваны осуществлять комплексное управление всеми нижестоящими подразделениями в масштабе всей страны. В их задачу входило прежде всего проведение фундаментальных (всесоюзных и межрегиональных, либо лонгитюдных) исследований, в ходе которых выявлялись объективные закономерности и тенденции становления «развитого социалистического общества», проводился анализ социальной и экономической ситуации в стране на данный период, изучались социальные последствия научно-технического прогресса,

определялись перспективы и разрабатывались долгосрочные прогнозы общественного развития. Как правило, на разработку теоретической программы и методического инструментария подобных исследований, организацию полевого обследования и сбор первичной информации, анализ полученных результатов, их апробацию и опубликование уходило несколько лет.

Напротив, заводские социологи проводили в течение одного года два-три исследования, выявляя скоротечные социальные процессы, затрагивающие небольшие совокупности людей на небольших отрезках времени. Собранный таким образом информация устаревала уже через несколько месяцев, однако она и не была рассчитана на большее. Ведь основная задача заводского социолога заключалась в предоставлении информации для принятия эффективных управленческих решений, которые — в зависимости от скорости изменения обстановки — приходилось неоднократно пересматривать.

В 1980-е годы в отечественной социологии утвердился подход, согласно которому основным делом заводского социолога должно было стать внедрение научных результатов в практику. Включение социологической службы в организационную структуру управления предполагало, что социолог становится не просто исследователем и консультантом, ограничивающимся анализом социальной ситуации и написанием научного отчета, а особым типом управленца, целью деятельности которого являются реорганизация социальной структуры, инновационные процессы, социальные реконструкции и перестройки.

Когда вопрос о смене парадигмы стал общественным достоянием, на свет появилось новое поколение заводских социологов, частично вышедшее из числа старых и наиболее талантливых прикладников, частично вобравшее в себя молодых социологов, только еще решавших, чему посвятить свою жизнь. Новая парадигма сочетала в себе несколько главных компонентов: инновационные (деловые) игры, управленческое консультирование, социальную инженерию и социальные технологии, — каждый из которых представлял самостоятельное и довольно многочисленное по составу и теоретическим подходам направление.

Вместе с тем отношения между академической и заводской социологией нельзя отнести к разряду гладких: далеко не всегда они соответствовали идеалу. Заводские социологи не получали от академической

науки многое из того, что было им жизненно необходимо. С известным запозданием были организованы (и то явно в недостаточном масштабе и качестве) курсы обучения и повышения квалификации заводских социологов. Существовало мало семинаров и конференций, где социологи могли обменяться передовым опытом, получить новейшую информацию, установить творческие контакты с учеными. Банк эмпирических данных и методик, разработанный академическими социологами, был мало полезен заводским социологам, работавшим далеко от столицы. Так и не были разработаны эффективная теория и логика прикладного исследования, социоинженерного проектирования. Неудивительно, что заводские социологи были вынуждены десятилетиями копировать и безуспешно применять на практике образцы и методики академической социологии, создававшиеся совсем под иные цели и задачи, опрашивать людей с помощью «самодеятельных», невысокого качества анкет, зачастую получая сомнительные, недостоверные результаты.

К концу 1980-х годов сложилась парадоксальная ситуация: подавляющая часть социологов являлись прикладниками, в то время как большинство научных публикаций было ориентировано на академическую социологию и посвящено далеким от практики проблемам.

Невысокая социолого-психологическая культура многих руководителей вела к тому, что зачастую перед исследователями ставились невыполнимые задачи. Значительная часть времени тратилась на составление различных справок, отчетов, докладных записок. Основным видом исследовательской деятельности являлись оперативные опросы общественного мнения, информирование руководства о положении дел на предприятии, но отнюдь не практические внедрения. Многие занимались «бумаготворчеством» сознательно: канцелярский язык был более понятен начальству и вместе с тем скрывал неподготовленность социологов. От недостаточной квалификации последних рекомендации носили преимущественно декларативный характер: «повысить», «улучшить», «обратить внимание». Неудивительно, что хозяйственники теряли всякий интерес к социологии.

Слабая хозяйственная самостоятельность предприятий, преимущественная ориентация на выполнение экономического плана, отсутствие у руководства заинтересованности в решении социальных проблем, растяну-

тый во времени характер отдачи от капиталовложений в социальную сферу приводили к тому, что в среде хозяйственников постепенно складывался миф о высокой «заплатности» социального управления и планирования.

Опыт передовых служб распространялся скорее стихийно. Как следствие, научная отдача, эффективность прикладной социологии и психологии не превышали 30% их возможностей. Отсюда — мелкотемье, дублирование и слабые результаты практических внедрений. Долгое время количественный рост прикладной социологии происходил за счет ухудшения ее качественных показателей, особенно в организации научного труда, кооперации и согласованности действий.

- **Сравнение двух этапов развития заводской социологии**

Общим моментом в становлении заводской социологии на протяжении двух исторических периодов — в 20 —30-е и 70 —80-е годы XX в. — является то обстоятельство, что потребность в развитии научных методов и практических рекомендаций и в том, и в другом случае приходила извне. Прикладная наука была жестко привязана к практике промышленности: она создавалась и развивалась для решения социально-экономических проблем производства.

В послереволюционный и послевоенный периоды необходимость развития прикладных методов социального управления диктовалась одним и тем же обстоятельством -- общественной потребностью в совершенствовании социалистического хозяйства. Экономический потенциал, подорванный революцией и войнами, восстанавливался одновременно с решением социально-экономических и психологических проблем труда. Как в 1920-е, так и в 1960-е годы пристальное внимание к человеческому фактору возникло на общей волне гуманизации общества (в первом случае это было связано с утверждением НЭПа, а во втором — с разоблачением культа личности и хрущевской программой оздоровления общества) и изменения общественного сознания. Как только программа гуманизации общества начинала давать сбои, как только изменялась линия партии, сразу же ухудшалась и ситуация в социологии управления: либо деятельность ученых полностью сво-

рачивали (разгром науки в 1930-е годы), либо ее ограничивали множеством идеологических запретов, приводящих к тому, что в 30-е гг., а в 80-е годы XX в. он ничем особенным не выделялся. Зато в послевоенный период этот город превратился в один из крупных центров развития академической социологии труда. Дважды (в середине 60-х и середине 70-х гг. XX в.) здесь (под руководством Г.В. Осипова) проводились всесоюзные исследования научно-технического прогресса, ставшие крупным достижением отечественной социологии. Кроме того, в начале 1960-х гг. Горький являлся одним из центров зарождения социального планирования.

Как в 1920-1930-е, так и в 1970-1980-е годы мощными центрами развития заводской социологии являлись Москва и Ленинград. Большинство научных кадров было сосредоточено именно здесь. Будучи центрами академической социологии, оба города прославились одновременно своими прикладными разработками.

В до- и послевоенный периоды наука часто страдала от одних и тех же упущений, например, от кадрового дефицита. И в 1920-е, и в 1980-е годы потребности производства в профессиональных ученых значительно превышали их реальное предложение: квалифицированных социологов и психологов явно не хватало, как не хватало и надежных методик, программ, апробированных тестов и анкет. Отчасти смягчение дефицита происходило за счет заимствования западных методик и разработки собственного (зачастую непроверенного и плохо испытанного) инструментария.

### **Прикладная социология и рыночные отношения**

Важная проблема, так и нерешенная послевоенной социологией труда, — устранение разрыва между ко-

личественными и качественными характеристиками заводской социологии. За 30 лет существования последней численность социологов и психологов на предприятиях и в отраслях увеличилась в 8—10 раз и составила, по разным данным, от 5 до 30 тыс. человек. В то же время общий уровень квалификации заводских социологов за этот период так и не вырос.

Поскольку квалификация социологов-прикладников оставляла желать лучшего, а их статус на предприятиях был невысок, оплата труда работников этой сферы не поднималась выше средней для инженерно-технического персонала, а иногда опускалась и ниже. Все это порождало высокую текучесть кадров. Иногда заводских социологов «уходили» намеренно, сокращая ставки или расправляясь с неугодными людьми. Однако чаще причиной сокращения штатных должностей социологов служила невысокая практическая отдача тех, кто их занимал. В результате параллельно росту потребности народного хозяйства в новых социологических службах и их созданию шел процесс разорения старых служб.

В условиях интенсивного кадрового оборота было весьма трудно, если вообще возможно, сформировать научные школы, традиции, добиться преемственности эмпирических результатов и методологических принципов. Каждый раз приходилось начинать заново, поскольку увольняющийся прикладник уносил с собой накопленный опыт, а учебников, учебных пособий, практикумов или журналов— наиболее эффективных хранителей знаний— для заводских социологов в СССР не издавалось.

Во второй половине 1980-х годов, когда, казалось бы, заводская социология могла получить второе дыхание и подняться на качественно новый уровень своего развития, резко изменилась экономическая обстановка в стране. Отход от социализма и плановой экономики не снял, как прогнозировали некоторые специалисты, старые препятствия к развитию заводской социологии, а лишь добавил новые, преодолеть которые она уже не смогла.

В конце 80-х гг. XX в. большинство промышленных предприятий активно переходило на самофинансирование и хозрасчет. Однако некоторые руководители понимали его весьма своеобразно: призывая бороться за сокращение штатов, они почему-то избавлялись в первую очередь от социологов. После опубликования «Положения о службе социального развития»<sup>71</sup> вопреки ожиданиям заводских социологов ситуация в промышленности не улучшилась, а скорее даже ухудшилась. Письма

социологов-прикладников тех лет, присланные в редакцию журнала «Социологические исследования», констатировали невысокий статус прикладной социологии, наличие устаревшей системы разделения научного труда, неудачу попыток наладить творческое сотрудничество с академическими учреждениями, пробуксовку системы научного шефства, дефицит методик и методологий и спекуляцию ими и т. п.

Переход народного хозяйства вначале на хозрасчет, а затем на рыночные рельсы изменил отношения в социологии. Многие программные продукты, созданные заводскими социологами в предшествующие годы, превратились в легальный товар хорошего качества. С большим трудом социологи отходили от стереотипов социалистического мышления и осваивали новые экономические принципы. Если в конце 1980-х гг. они просили «выбить почву из-под ног дельцов от социологии», пресечь спекуляции с методиками, то в середине 1990-х их больше интересовало, где можно приобрести понравившийся инструмент и как им пользоваться.

В «застойный» период существовали надежды на «выравнивание» научного уровня заводских социологических служб. Однако позже от них пришлось отказаться. При стихийном, никак и никем не контролируемом процессе возникновения новых служб последние неизбежно воспроизводили ошибки, свойственные предыдущим этапам становления прикладной социологии.

В конце 1980-х—начале 1990-х годов службы-флагманы чаще всего распадались из-за недостатка средств. Практическая наука захлестывалась рыночной стихией, где властвовали сиюминутный интерес и коммерческая выгода. Прикладная социология вступила в новый и, может быть, не самый счастливый период своей истории.

\* \* \*

Пожалуй, трудно назвать другую прикладную науку, которая, подобно заводской социологии, вызвала бы за столь непродолжительный период времени столь широкий общественный интерес. Внимание-к этой дисциплине не случайно, ведь поиск социальных резервов производства, интенсификация человеческого фактора определяются не столько теоретическими исследованиями, сколько практической, социоинженерной деятельностью, низового звена социологии.

Вместе с тем никакая другая наука не успела «остариться» так быстро, как это сделала заводская со-

циология. Как ни парадоксально, о ней начали говорить и писать в тот момент, когда некоторые из прежних, вовремя не устраненных ошибок превратились в хронический недуг, парализующий ее деятельность, а годы творческого взлета остались позади.

Уже к середине 1980-х годов обнаружили не только пределы, но и противоречия экстенсивного развития заводского сектора социологической науки, происходившего, главным образом, за счет увеличения числа служб и укрепления их штатов по принципу «каждому предприятию — свою социологическую лабораторию; чем крупнее предприятие, тем многочисленнее служба». Социологи начали осознавать, что прежние формы организации науки уже не годятся: необходимо не расширять число служб, а налаживать прочные связи между прикладной и академической ветвями социологии.

Вместе с тем, научно-координационное сотрудничество академических ученых с заводскими социологами было достаточно слабым. Оно (хотя и приносило прикладникам, особенно с периферии, несомненную пользу) существовало лишь на уровне личных знакомств отдельных ученых с отдельно взятыми службами и социологами. Последние, как правило, не были обеспечены стандартными методиками и пособиями, унифицированными документами для сбора первичной информации и ее обработки на ЭВМ. Так и не были созданы фонды рабочих инструментов для проведения на предприятиях социологических исследований и единый банк данных для заводских социологов.

К сожалению, на протяжении многих лет заводская социология с энтузиазмом заимствовала у академической науки все негативное, что у нее можно было взять — квазинаучные приемы социального познания, отсталую теорию, ползучий эмпиризм, иллюстративную фактологичность. В то же время многое из позитивного опыта академической социологии — умение широко мыслить, не замыкаясь рамками отдельного предприятия, склонность к выдвиганию обоснованных гипотез и проверке достоверности получаемой информации, присущее лучшим отечественным социологическим школам, — перенималось заводскими социологами далеко не всегда. Отметим еще один факт: в отличие от США, где движение от академической в прикладную социологию имело двустороннюю направленность, в СССР оно было однопольным. Из прикладной сферы в ака-

демическую постоянно уходили лучшие кадры, не сумевшие творчески реализоваться на предприятиях. Таким образом, взаимоотношения между академической и заводской социологией строились на принципах неэквивалентного обмена, именуемого «утечкой мозгов».

Кроме того, социологи на местах буквально задыхались от спонтанного и никем не контролируемого процесса возникновения новых служб, зачастую создаваемых людьми некомпетентными, дискредитировавшими науку. Естественно, это не могло не сказаться негативно на заводских социологах, которые в течение многих лет буквально по крохам сколачивали свои лаборатории, с огромным трудом расчищая себе место под солнцем. На своих совещаниях они высказывали пожелание о том, чтобы процесс создания новых и реорганизации старых социологических служб был планируемым, четко организованным, направляемым специалистами академических учреждений и заинтересованных государственных органов. Однако эта проблема так и не была решена.

Необходимость перехода к интенсивным методам развития субъективно осознавалась социологами в качестве единственно разумной альтернативы дальнейшего продвижения заводской социологии. Однако средства, призванные обеспечить такой переход, были предназначены для решения старых задач и в новых условиях явно служили тормозом, а не ускорителем движения.

Наиболее перспективный путь выхода из тупика виделся заводским социологам в создании межотраслевых внедренческих фирм. Широко обсуждались некоторые организационные нововведения: самостоятельные фирмы типа новосибирского «Факела», инициативные группы при институтах, работающие на основе коллективного подряда, матричные структуры, паевые новаторские комплексы и т. д.<sup>73</sup> Многие из них успешно действовали на практике, реализуя принципы хозрасчетной деятельности и оплаты по конечным результатам; самостоятельности в выборе межорганизационных связей (с заказчиком, клиентами, соавторами разработок) и т. п. К работе в них могли привлекаться ведущие — имеющие достаточную квалификацию и большой практический опыт — заводские социологи и психологи, а также специалисты научных институтов и вузов (физиологи, медики, экономисты и т. д.).

Подобные межотраслевые организации, состоявшие из 10—15 человек, могли обслуживать все пред-

## I. Теоретический раздел

приятия города по очереди. При этом несомненным плюсом структур такого типа являлось отсутствие ведомственных барьеров. Все это позволяло решать социальные проблемы предприятий комплексно, не в ущерб друг другу; укреплять взаимосвязь отраслевого и территориального планирования, не увеличивая численности заводских специалистов, а лишь полагаясь на кооперацию и организационную перестройку их деятельности<sup>14</sup>.

Таким образом, несмотря на бедственное положение, у заводской социологии были идеи относительно возможностей выхода из кризиса, а потому хочется надеяться, что в будущем еще возможен новый всплеск активности этой науки.

## Глава 4

### ПРЕДМЕТНАЯ СФЕРА СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

#### Предмет социологии управления

Предметом науки именуют совокупность понятий, при помощи которых она описывает объективную реальность. Так, физики, говоря о материальном мире, используют понятия гравитации, капиллярности, энергии и множество других терминов, усвоенных вами из школьного курса.

Социология управления изучает сферу управленческих отношений, возникающих в любом обществе и в любую историческую эпоху. Однако управленческие отношения включают не только социальные, но и финансовые, юридические, педагогические и др. типы отношений. Вот почему приходится сужать предмет этой дисциплины, ограничивая его изучением социального аспекта управленческих отношений, существующих в любом обществе и в любую историческую эпоху. Такая историческая универсальность продиктована спецификой общей социологии, отраслью которой и является социология управления.

Перед социологией нет временных границ. Она изучает не только современное общество (хотя именно в этом и состоит ее преимущественная задача), но и заглядывает в его историю. Объясняется это вот чем. Социология изучает поведение людей как представителей больших социальных групп. Это и отличает ее от социальной психологии, исследующей малые группы, а также от общей психологии (либо ее отраслей), занятых поведением отдельных людей, индивидов. Под *большими*

*ми социальными группами* мы понимаем любую совокупность людей численностью от нескольких сотен до десятков миллионов человек, в которой ведущую роль играют не личностные качества людей, их эмоции, предрассудки и т.д., а общественные закономерности. Для того чтобы не путаться с категорией «общественные закономерности», определение которой вызывает в литературе немало споров, скажем проще: отношения и поведение больших социальных групп детерминируются — в основном или исключительно — действием социальных институтов. Последние можно сравнить с огромными фабриками, магистральными дорогами, разветвленной системой коммуникаций, широкой сетью инфраструктуры, ибо речь идет о тех социальных опорах, на которых покоится человеческое общество. Социальные институты приводят его в движение, гоняют по артериям социальную кровь, распределяют и перемещают огромные потоки людей, заставляют функционировать весь общественный организм. Социальные институты — это фабрики и заводы, банки и больницы, загсы и бюро трудоустройства, вузы и школы, министерства и многое другое, без чего невозможно представить себе жизнь современного общества.

Таким образом, предметом общей социологии являются

большие социальные группы, рассматриваемые в институциональном контексте.

В качественном смысле предмет социологии управления не может существенно отличаться от предмета общей социологии. Будучи родной дочерью последней, социология управления также изучает поведение больших социальных групп в институциональном контексте. Однако речь здесь идет только о тех из них, которые связаны с управлением.

Установив этот факт, мы можем сформулировать предмет социологии управления. Им являются

большие социальные группы и институты, действующие в сфере управления.

Предметная область социологии управления уже, чем предмет общей социологии, что никоим образом не меняет ее методологию, своеобразие видения мира, подход к познанию окружающей реальности. Социология управления изучает большие социальные группы и институты, задействованные в сфере управления. Именно

управления, а не менеджмента или административной системы. О различии этих понятий мы скажем позже, здесь подчеркнем лишь историческую универсальность управления, не ограничивающегося только рыночным или нерыночным обществом. Многие законы управления, например принцип единоначалия, действовали еще в далекую эпоху вождеств — переходную фазу от родоплеменного строя к ранним государствам.

### Основные понятия общей социологии

---

Предметная сфера социологии управления включает ряд общесоциологических категорий, составляющих ее понятийный стержень. Остановимся на некоторых из них.

С точки зрения современной социологии основой общества является *социальная структура* — совокупность социальных институтов, ролей и статусов. Семья, производство, религия, образование, армия, собственность, государство — фундаментальные институты человеческого общества, возникшие в глубокой древности и существующие до сих пор. В зачаточной форме семья появилась еще у наших обезьяноподобных предков и совершенствовалась на протяжении 500 тыс. лет. Человеческое общество возникло порядка 40 тыс. лет назад. Возраст армии и государства 10 тыс. лет. Приблизительно в то же время зародилось систематическое школьное образование, а собственность, вначале коллективная, а позже частная, возникла раньше семьи. Самым древним институтом считается производство — ему около 2 миллионов лет. Именно тогда предок человека впервые взял в руки орудие труда.

У общества, как и у людей, множество потребностей. Потребности общества и отдельных индивидов совпадают далеко не всегда, но когда такое происходит, мы говорим о фундаментальных потребностях. Последние удовлетворяются посредством регулярной, систематической деятельности миллионов людей, специализирующихся на выполнении каких-либо важных функций. Добывание средств существования, обучение молодого поколения, защита общества от врагов, воспроизводство людей — поддержание общественного порядка — фундаментальные потребности, в удовлетворении которых заинтересовано большинство населения. Так было и будет во все времена. Стандартизи-

рованная форма выполнения социальной функции во имя удовлетворения конкретной фундаментальной потребности называется *социальным институтом*.

Каждый институт выполняет строго предписанную ему функцию: обучать, производить, защищать и т. д. Понятие функции тесно связано с понятием роли. Учитель, передающий свои знания ученикам, это не только конкретный человек, но и *социальная роль*, обладающая собственной функцией. Меняются люди, играющие ту или иную роль, но сама она остается. Социальных ролей у одного человека несколько: он мужчина (женщина), человек зрелого (молодого, пожилого) возраста, рабочий (служащий), муж, родитель, член профсоюза. Миллиарды людей побывали в роли мужа, десятки миллионов — в роли учителя, сотни тысяч — в роли офицера.

Сохраняются и социальные статусы. *Статус* — социальное положение, позиция человека в обществе. Одни статусы принадлежат человеку от рождения, например, национальность, другие приобретаются в ходе *социализации* (обучения культурным нормам и ролям), скажем, статус президента коммерческого банка. Статусы можно сравнивать. Говорят, что статус банкира выше статуса почтальона. У одного человека множество разных статусов. Аналогично этому одним статусом может обладать множество людей. Сколько в российском обществе было дворян, крестьян, рабочих, полицейских, извозчиков, мужчин, членов Государственной Думы? Со временем одни социальные позиции и выражающие их социальные роли исчезают, а на их месте появляются другие. Общество меняется, меняется и его структура. Исчезли с исторической сцены России такие социальные роли, как извозчик, опричник, князь, появились новые — космонавт, тракторист, стюардесса.

Совокупность людей, занимающих одну и ту же социальную позицию (ячейку общества) или выполняющих одну и ту же роль, называется *социальной группой*. Группы могут быть большими и состоять из сотен, тысяч и даже миллионов людей, а могут быть малыми, насчитывающимися от 2 до 7 человек. Дружеская компания или семья относятся к малым группам. Большие социальные группы подразделяются на половозрастные (стариками, взрослые, дети, мужчины, женщины); национальные (русские, англичане, эвенки); профессиональные (трактористы, инженеры, преподаватели); экономические (акционеры, брокеры, рантье); религи-

озные (православные, мусульмане, буддисты); политические (либералы, консерваторы, демократы). Таковы главные группы, совокупность которых именуют *социальным составом*.

Общество можно рассматривать в двух плоскостях — горизонтальной и вертикальной. Когда все социальные статусы и роли связаны между собой функциями, а стало быть, правами и обязанностями по отношению друг к другу (учитель имеет определенные права и обязанности перед учениками, офицер — перед солдатами, и наоборот), они образуют ячейки социальной структуры, расположенные горизонтально. Сами ячейки пусты: одна ячейка — «преподаватель», одна ячейка — «мужчина» и т. д. Но вот мы заполнили их: тысячи преподавателей, миллиарды мужчин. Получились не ячейки, а социальные группы, слои. Некоторые из них можно расположить вертикально: в этом случае правители займут высшую позицию, дворянство расположится ниже, под ним найдут свое место рабочие и крестьяне. Очевидно, что социальные группы и слои различаются по объему находящейся в их распоряжении власти, доходам, богатству, уровню образования, престижу должности или профессии. Пирамида, построенная на неравенстве доступа к социальным благам, существует в каждом обществе. Расположенные друг над другом группы (в данном случае их именуют *стратами* и), определяют *социальную стратификацию* общества. Это аспект или часть социальной структуры. Как вы думаете, что эти группы связывает? Разделение труда в обществе.

Наконец, последнее фундаментальное понятие социологии — *культура*, под которой понимается совокупность материальных памятников и духовных ценностей: нравов, обычаев, традиций, правил, норм, законов, языка. Социальная структура — костяк общества, культура — его плоть. Культурные нормы, а вместе с ними и социальные роли усваиваются в процессе социализации, продолжающейся всю жизнь — с младенчества до старости. Социализацию не следует путать с воспитанием или обучением, она — более широкое явление. За правильным усвоением норм и ролей следит недремлющий страж — *социальный контроль*. Он многолик: вас контролируют родители, соседи, учителя, милиция, государство, администрация и еще множество других агентов социального контроля. К тем, кто отклоняется вправо или влево, применяются всевозможные *санкции*,

подразделяющиеся на позитивные (вознаграждение) и негативные (наказание). Исправность механизма контроля — залог здоровья и стабильности общества. Когда законы и нормы, регулирующие социальные отношения, отсутствуют, наступает страшный паралич. Имя ему — *аномия* (беззаконие, отсутствие норм).

## Социальная природа управления

Человеческое общество — это организованное, сложно управляемое целое. Тем оно и отличается от хаотической группы или собрания людей, ожидающих, например, прибытия транспорта. Хаотическое образование в пору назвать толпой, но не обществом. Итак, важнейший признак человеческого общества — его управляемость. Не случайно XX в. был назван веком управления, ибо без хорошего управления железная дорога, угольная шахта, да и любое предприятие придет к полному разорению. Но что такое управление, и как оно осуществляется?

Договоримся, что под *управлением* мы будем понимать совокупность универсально-исторических принципов, на которых основываются иерархические взаимоотношения в любом обществе и в любую историческую эпоху. С социологической точки зрения, управление есть властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся позицией (должностным положением) в системе организации труда и местом в системе распределения труда, определяющим размер основного вознаграждения (оклада, заработной платы) и дополнительных выплат (премий, доли от прибыли). Таким образом, *управленческие отношения* можно определить как особую сферу социальной реальности, в которой взаимоотношения двух субъектов, различающихся своим иерархическим статусом, очищены от формационных наслоений. Они строятся в терминах статусных предпочтений, ролевого исполнения, ранговой иерархии, власти и полномочий, наконец, взаимодействия социальных групп, представителями которых выступают руководители и подчиненные.

Управление может быть: 1) системой отношений и 2) формой взаимодействия. В первом случае говорят о социальной иерархии, диапазоне контроля, власти, ранге, статусе, ролях и т. п. Во втором — о методах

контроля (общем и детальном), делегирумом, что можно было бы назвать динамикой управления. С технической точки зрения, управление— всего лишь рациональный способ достижения максимального эффекта при минимальной затрате ресурсов, усилий и времени. С социологической же — все обстоит гораздо сложнее, ибо в этом случае управление преилий и времени. С социологической же — все обстоит гораздо сложнее, ибо в этом случае управление представляет собой искусство направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели таким образом, чтобы они не почувствовали никакого принуждения.

Управление основывается на презумпции власти и полномочий, подчинении нижестоящих вышестоящим, явном или скрытом давлении одних на других, неравенстве доступа к экономическим и социальным благам. Горизонтальная и вертикальная дифференциация ролей, закрепляемая при помощи унаследованных или экономических привилегий, обязательно имеет элитарный характер. Если разделение власти и контроля признано и закреплено обществом, то где бы ни находилась личность, она попадает в жесткую структуру предписанных ролей и ценностей.

Управление может принимать авторитарную или демократическую форму, но оно всегда остается определенным режимом деятельности индивидов или групп, воспринимается как ограничение свободы действий рамками предписанных норм и правил. Управленческая пирамида построена таким образом, что в ее конусе находятся самые привилегированные должности, и их гораздо меньше, чем непривилегированных, исполнительских позиций внизу. Стало быть, и претендентов на продвижение наверх больше, чем расположенных там свободных мест.

Стремление к достижению — основной мотив управленческой карьеры — не обязательно связано с социально неодобряемыми действиями («подсигиванием», коррупцией, протекцией, клеветой). Вместе с тем всегда имеет место несправедливость, ибо на руководящий пост выдвигается только один, а другие остаются на прежних местах, что неявно подчеркивает: первый не равен вторым. Основной принцип коллективистских отношений нарушается. Недаром большинство утопических коммун погибали именно в тот момент, когда функцию управления, выполнявшуюся до того всеми, узурпировали один или несколько индивидов.

Помимо всего прочего управление является одним из важнейших социальных институтов, на которые опирается рационально организованное общество. Как социальный институт оно возникло в Египте в период разложения первобытнообщинного строя и зарождения государства (III тысячелетие до нашей эры).

С давних пор человечество размышляет над тем, как соединить несоединимое: интересы подчиненных, всегда направленные на увеличение зарплаты, и интересы руководителей, заинтересованных в ее сокращении (ибо экономически это всегда вычеты из прибыли). В эпоху рабства и крепостного права руководители не мудрствовали, а действовали методом прямого принуждения. Однако времена изменились, появилась необходимость в нечто ином, получившем название методов стимулирования и мотивации.

В известной мере функции управления выполняет каждый из нас. Вот почему большинство интуитивно представляет себе, что значит управлять. Основываясь на жизненном опыте и здравом смысле, мы отличаем права начальника от положения и обязанностей подчиненного. Возможно, именно поэтому каждый из нас «знает», как стать эффективным руководителем, хотя никто и не возьмется обучать математике или психологии, полагаясь исключительно на житейские советы. Как правило, свои отношения с друзьями или сотрудниками мы строим не по научным рецептам, распространяя принципы здравого смысла и на руководство как сферу межличностных взаимоотношений.

Управление представляет собой наиболее рациональный способ организации производительного труда. Его можно определить как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организуемый процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальной затрате ресурсов, усилий и времени. Зарубежные специалисты утверждают: не понимать современные тенденции в управлении — то же самое, что отказываться от перспективных технологий. Сегодня в США действуют порядка 1300 школ менеджмента и бизнеса. Как правило, количество претендентов на обучение в них превышает количество доступных мест в 6—8 раз. Когда ООН выделила определенную сумму для помощи развивающимся странам, эти деньги были затрачены не на строительство больниц и стадионов, а на помощь в рационализации управления и подготовке руководящих кадров.

Процессы управления можно наблюдать повсюду — в живых организмах, деятельности человека, организации общества, функционировании сложных кибернетических систем. Если нервная система перестанет выполнять свою координирующую — по отношению к менее развитым, но специализирующимся на исполнительских функциях частям тела — деятельность, жизнь человека прекратится.

Управлять людьми — значит побуждать их к определенному поведению. Для того чтобы делать это, вовсе не обязательно быть королем, безжалостным тираном, высокопоставленным чиновником или находиться наверху общественной пирамиды, в виде которой мы часто представляем себе общество. Управление, и мы уже сказали об этом, доступно каждому. В самом простом смысле «управлять» — значит, «воздействовать на другого», направляя его усилия в необходимом для себя русло. Переключая кнопки телевизионного пульта, мы управляем телевизором, который показывает нужные нам программы. Принимая закон о запрете прослушивания частных телефонов, парламент управляет службами безопасности, имевшими ранее право подключаться к любому телефонному разговору. Попросив ребенка сходить в магазин, мать направляет его действия в определенное русло, и он выполняет поставленную перед ним задачу. Мать управляет ребенком. Но если ребенок не подчинился ее распоряжению и не пошел в магазин, сославшись на необходимость учить уроки, это вовсе не означает, что он начал управлять действиями родительницы. Он просто повлиял на ее поведение.

Отсюда можно сделать вывод: управление следует отличать от близких ему явлений. Например, от влияния, представляющего собой стихийный процесс прямого или косвенного воздействия одного человека на другого. Так, мнение Эйнштейна, высказанное им по какому-либо вопросу из области физики, влияет на мнение других ученых даже после его смерти. Другой пример — вы убежали с урока, а родители узнали об этом, и у них испортилось настроение: ваш поступок повлиял на них.

Управление — это процесс целенаправленного прямого воздействия одного индивида на другого. В этом процессе выделяются субъект, определяющий направление, цели и задачи, а также конечный результат будущего движения, и объект, который все это реализует. Таким образом, *объект управления* — это отдельный работник, бригада, цех, предприятие, на

которые направлено управленческое воздействие. *Субъект управления*— это 1) руководитель (менеджер), занимающий определенное место в иерархической организационной структуре, наделенный полномочиями, правами, властью над подчиненным ему персоналом, а также 2) весь управленческий аппарат, формирующий и реализующий управленческое воздействие. Между объектом и субъектом управления существует прямая и обратная связь, имеющая информационный характер. Прямая связь выражается в передаче объекту управления потока директивной информации. Обратная связь является результатом реагирования объекта управления на директивное воздействие и материализуется в виде отчетной информации.

*Функция управления* представляет собой особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации управленческого труда, часть процесса управления, выделенную по определенному признаку. Обычно различается от 10 до 25 функций, которые классифицируются по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда и т. п.) и производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Все функции управления реализуются посредством системы решения управленческих задач. Комплекс задач объединяет задачи, относящиеся к конкретной функции (нормированию, планированию, учету, контролю, анализу, регулированию), и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой). На предприятии количество подобных комплексов, как правило, не превышает 200.

*Задача управления* есть совокупность взаимосвязанных операций по переработке информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом чего является принятие управленческого решения. Задача — основной элемент управленческого процесса: в ее реализации участвуют, как правило, несколько работников управления. В процессе управления предприятием решается несколько тысяч задач.

## Отличие управления от менеджмента

172 Понятия «менеджмент» и «управление» очень близки. Иногда они даже отождествляются. С техниче-

кой точки зрения это не вызывает никаких возражений, ибо в дословном переводе на русский язык менеджмент обозначает управление.

Как культурные явления менеджмент и управление, несомненно, различаются. Менеджмент — это прежде всего инструмент коммерческого управления в рыночном обществе. Первые школы менеджмента и бизнеса возникли в США еще в 80-е гг. XX в. Сегодня в американских школах бизнеса преподают социологию, право, экономику, психологию, философию. Таким образом, пять поколений американских менеджеров имеют профессиональную подготовку в области человеке- и обществознания, финансов и менеджмента. Количество теорий и эмпирических исследований, проведенных американцами в сфере управления персоналом, мотивации и стилей руководства, исчисляется если не миллионами, то сотнями тысяч. При этом речь идет не только о прикладных, но и о фундаментальных исследованиях.

Понятие управления — в узком и широком смыслах этого слова — применимо к любому человеческому обществу независимо от исторической эпохи, типа культуры и экономического уклада. Управление является предметом изучения многих наук. Социология изображает его в виде пирамиды социальных отношений. С социологической точки зрения управление представляет собой иерархическую систему отношений людей, основанную на различиях в должностном положении, статусе, доходах, диапазоне властных полномочий.

Как универсальное явление управление находит свое воплощение в том или ином типе организационной структуры — линейном, линейно-штабном, матричном, на который накладываются социальная и культурная специфики общества. Самый древний тип структуры управления называют линейным. В XX в. линейную структуру сменили сначала линейно-штабная, включающая наряду с соподчиненными по иерархии руководителями штаб специалистов-консультантов, а затем матричная, состоящая из временных рабочих групп, создаваемых для решения конкретной задачи, организационные структуры управления.

Менеджмент — чрезвычайно емкое понятие, содержание которого можно рассматривать как: 1) науку и практику управления; 2) организацию управления; 3) процесс принятия управленческих решений; 4) опре-

деленную категорию людей, получивших образование в сфере управления и практически занимающихся руководством. Наконец, менеджмент можно трактовать как социальный институт и специфическую субкультуру, обладающую собственными ценностями, нормами, духовными и мировоззренческими ориентирами.

*Менеджмент как наука и практика управления*

Под научными основами управления понимается система научных знаний, составляющих теоретическую базу управленческой практики. В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления: концепция *научного управления* (Ф. Тейлор), *административного управления* (А. Файоль), *управления с позиций психологии и человеческих отношений* (впервые определившая менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», А. Маслоу), *управления с позиций науки о поведении*. Последняя представляет собой современную теорию, получившую развитие в 1960-е гг., основным кредо которой является повышение эффективности организации посредством повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда — исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление помочь работнику в развитии собственных возможностей на базе использования открытий, сделанных в рамках поведенческих наук.

Кроме вышеперечисленных концепций, существует три научных подхода к управлению, получивших развитие в современных условиях:

- *подход к управлению как к процессу* (определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных, взаимосвязанных действий — функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций; оптимальный набор включает, однако, следующие: планирование, организация, распорядительство (ко-

мандование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок);

*системный подход* (предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды);

- *ситуационный подход* (предполагает, что пригодность различных методов управления определяется текущей ситуацией (т. е. конкретным набором обстоятельств, оказывающих воздействие на функционирование организации в данное время). Поскольку как в самой организации, так и в окружающей ее среде действует огромное множество факторов, говорить об универсальном способе управления организацией не приходится. Самым эффективным в конкретной ситуации методом управления является тот, что в наибольшей степени соответствует ее специфике).

#### ***Менеджмент как процесс управления организациями.***

В данном случае содержание менеджмента рассматривается с точки зрения достижения — в процессе деятельности — организацией определенных результатов. В рамках данной трактовки можно говорить о менеджменте как об органе управления (т. е. некой структуре, в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей); различных уровнях аппарата управления; организации работы коллектива во имя достижения намеченной цели наиболее рациональным способом; системе управления, в которой фирма или ее подразделение выступают в качестве управляемых объектов.

#### ***Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.***

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, требует от руководителя-менеджера принятия соответствующих решений, касающихся, в том числе, изменения целей и программы будущих действий. Управляемый объект имеет внешнюю среду — рыночные

отношения — к состоянию которой он должен приспособиваться, опираясь на обратную связь. Отсюда всякое управленческое решение является результатом реагирования на информацию, полученную посредством обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды. Принятие решений — прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

## СОЦИОЛОГИЯ **управления** И СОЦИОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Социология менеджмента* — специальная социологическая дисциплина, изучающая поведение руководителей и подчиненных в рамках отдельно взятой организации, а также отношения и взаимодействия больших социальных групп, связанных с управлением, например управленческих элит, в рыночном обществе. Предмет этой дисциплины во многом совпадает с предметом общего менеджмента, а еще точнее его подраздела, именуемого управлением персоналом. Вместе с тем методы этой дисциплины, способ анализа ею социальных явлений, концептуальные подходы позаимствованы из социологии. Подобный синтез оказался крайне плодотворным, ибо социологии менеджмента удалось обнаружить такие фундаментальные тенденции и закономерности в развитии обществ и соответствующих им систем управления, такие формы и особенности социальной иерархии, социальной стратификации и структуры человеческих отношений, которые в социологии обычно обходились стороной, а в менеджменте, в силу его практической направленности на решение технико-организационных вопросов, и вовсе не затрагивались.

В сферу пересечения социологии и менеджмента попадают такие дисциплины или тематические области, как социология менеджмента, социология организаций, социальное управление, социология труда и ее составная часть — индустриальная (заводская) социология, имеющая дело с организацией, условиями, дис-

циплиной и гуманизацией труда, экономическая социология, описывающая поведение социальных групп в рыночной ситуации, социальная инженерия, деловые игры, управленческое консультирование и множество других направлений, имеющих теоретическое и прикладное назначение.

Социология управления и социология менеджмента являются отраслями общей социологии, представляя более конкретный, чем она, уровень знания. А раз так, то все или большинство отраслевых понятий, используемых этими дисциплинами, дедуктивно выводятся из общесоциологических категорий. Дедуктивное выведение частных понятий — обязательное условие преемственности двух уровней знания — общесоциологического и частносоциологического.

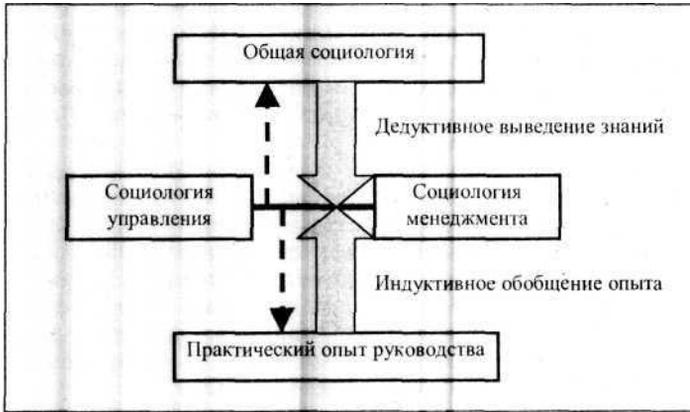
Дедуктивное выведение является единственным каналом поступления теоретических знаний из общей социологии в отраслевые социологические дисциплины. Действительно, все социологические понятия, которыми пользуются социология управления и социология менеджмента, спущены или, если хотите, директивированы сверху вниз. Таким образом, из общей социологии в отраслевую идет мощный поток теоретической информации; обратного же движения не существует.

Если общая социология подкармливает отраслевые дисциплины сверху, то практика руководства питает социологию управления и социологию менеджмента снизу — фактами, эмпирическими данными, экспериментами, новациями и т. д. Постоянно развивающаяся управленческая практика — не только отечественная, но и зарубежная — является не менее ценным, чем теоретическая наука, источником информации. Очень многие теоретики менеджмента, в том числе и такие авторитеты, как А. Файоль и А. Слоун, являлись практиками. Накопив практический опыт, они систематизировали его и описывали в книгах, по которым сегодня учатся как по учебникам.

Попытаемся отобразить взаимоотношения, существующие между общей социологией, ее отраслевыми направлениями и практическим опытом управления, графически (рис. 4.1).

На схеме используются два вида стрелок.: сплошной линией обозначается дозволенный тип взаимоотношений, пунктирной — недозволенный.

Применительно к нашему случаю можно говорить о том, что две отраслевые науки заимствуют из общей



*Рис. 4.1. Взаимоотношения, существующие между общей социологией, ее отраслевыми направлениями и практическим опытом управления*

социологии свой теоретический инструментарий. Однако некорректно полагать, что последняя развивается, обогащаясь понятиями, взятыми из социологии управления или социологии менеджмента. Такого не было и вряд ли когда-нибудь будет, ибо общая социология перенимает свои понятия из более абстрактной системы знаний, каковой является философия, либо из родственных наук, занимающих столь же высокое как она место в иерархии научного знания, скажем из экономики.

В нижней части схемы наблюдаются следующие теоретико-методологические связи: две отраслевые дисциплины постоянно подпитываются свежей эмпирической информацией, черпая ее из опыта практического руководства (на предприятиях, в банках, учреждениях). Вместе с тем практикующие менеджеры отнюдь не стремятся обогатить свой практический опыт посредством обращения к учебникам по социологии или реализации советов консультантов-социологов. Хороший менеджер непременно выслушает дельный совет, но не обязательно поступит именно так, как ему говорят. Поэтому функция консультанта заключается в предоставлении менеджеру веера альтернативных вариантов решения. Право же выбора одного из них остается за руководителем.

В 70—80-е гг. XX в. десятки тысяч социологов, трудившихся в заводских социологических службах, пытались просветить, надоумить, воспитать свое руководство, но у них мало что получалось. Советские, впрочем, как и нынешние российские, руководители редко заимствовали свои знания из социологической литературы.

Тем не менее союз социологии и практического менеджмента порожден и востребован самой жизнью. Цивилизованные рыночные страны, такие, как США или Япония, в значительной степени преуспели — технически и технологически — благодаря тому, что, прежде всего, четко и правильно определили стратегические ориентиры развития общества и философию национального менеджмента. Прежде чем взяться за решенные второстепенных, они попытались ответить на главные вопросы: какой тип управления наилучшим образом соответствует национальным и культурным особенностям страны, как может система управления помочь самовыражению личности, развитию социального и культурного потенциала нации, какой тип менеджера отражает менталитет данной нации.

Социология управления и социология менеджмента имеют сходные и отличительные черты. Социология менеджмента описывает стратегию и тактику руководства компаниями в рыночном обществе. *Социология управления* изучает наиболее общие законы социальной иерархии, действующие как в рыночном, так и в нерыночном обществах.

В СССР термин «социология менеджмента» не употреблялся исключительно в силу идеологических соображений, поскольку предполагалось, что термины «менеджмент» и «менеджеризм» — буржуазные, и как таковые могут быть использованы для описания реалий управления, присущих исключительно буржуазному обществу. Методологически это не совсем корректное и явно пристрастное обоснование оказалось удивительно верным. К советскому обществу и плановой экономике термин «менеджмент» не применим не потому, что он является буржуазным, чуждым идеологии марксизма, а потому, что он отражает культурные особенности не планового, а рыночного хозяйства.

Кстати сказать, понятие «менеджмент» не использовалось в отечественной науке управления и в 1920-е годы. Большинство прикладных исследований, социоинженерных проектов, методик профессионального обу-

чения, психологических тестов, экспериментов в области психологии труда и межличностных отношений причисляли либо к научной организации труда, либо к научной организации управления. Термина «социология управления» и понятия «социология менеджмента» тогда еще не было. Главная причина подобного положения вещей заключалась в том, что идеологически чуждым марксизму считался сам термин «социология». С большим трудом он обрел право на жизнь в отечественной науке лишь в конце 60-х гг. XX в. Но и тогда термин «социология управления» не использовался. Вместо него говорили о социальном управлении. Название изучаемой в этой книге дисциплины вошло в научный обиход приблизительно в середине 1980-х годов. В начале и первой половине 1990-х гг. в отечественной научной литературе гораздо чаще употреблялся термин «социология менеджмента»: понятие «социология управления» как бы ушло на второй план. Однако уже в конце 1990-х годов обозначилась четкая тенденция к равноправию обоих понятий. Сегодня важно не путать их в учебных планах, понимать, какая социальная реальность скрывается за тем и другим.

В связи с этим необходимо провести разграничение терминов «управление», «административная система» и «менеджмент». Между ними обнаруживается следующая зависимость:



*Рис 4.2. Соотношение понятий «управление», «административная система» и «менеджмент».*

Из рисунка видно, что универсальные законы управления конкретизируются, разбиваясь на два подраздела: административную систему и менеджмент, расположенные по разные стороны от управления. Универсальные законы действуют в любом обществе, но могут модифицироваться в зависимости от конкретных социальных и экономических отношений, господствующих в той или иной социальной системе.

Универсальные законы управления действуют не только на производстве, главными агентами которого являются предприятие или фирма, но и в политике, духовной и социальной сферах общества. Церковь — один из самых мощных социальных институтов, построенных на четко отлаженной системе управления и иерархической власти. В некоторых случаях фундаментальные категории социологии управления, в частности понятие власти, можно представить себе гораздо нагляднее, если рассматривать их на примере политической, а не производственной организации.

Таким образом, в дальнейшем речь пойдет не только о производстве, но и о других сферах общественной жизни.

*Универсально-исторические законы* — законы управления, существующие в любом обществе и описывающие социальную, а не только экономическую или производственную организации.

*Административная система* — это совокупность конкретных законов управления, существующих в рыночном обществе.

*Менеджмент* — это совокупность конкретных законов управления, существующих в рыночном обществе.

Сразу оговоримся, что в наших рассуждениях две вышеупомянутые категории представляют собой идеальные типы в веберовском смысле слова. Иными словами, не встречаясь в реальности в чистом виде, они выступают в качестве мысленных конструктов, методологических средств, позволяющих представить интересующие нас явления более отчетливо. Нормальное общество — это смешанное общество, где в той или иной степени присутствуют оба типа отношений.

В связи с этим

**те общества, в которых более половины совокупности социальных и экономических отношений носят недеждежный характер, мы будем относить к обществам с административной системой управления;**

**те общества, где более половины совокупности социальных и экономических отношений носят рыночный характер, мы будем относить к обществам с системой управления типа «менеджмент».**

Будем исходить из того, что первые общества появились порядка 40 тысяч лет назад. Ученые считают, что именно в этот период у первобытных людей воз-

никли простейшие системы управления, носившие двухуровневый характер, так называемые вождества, где во главе племени стоял вождь, глава рода, а остальные члены общества были равны друг другу. Система управления и социальные отношения в таких обществах имели в высшей степени административный характер. По преимуществу тот же, административный, тип отношений мы встречаем в рабовладельческом, феодальном и социалистическом обществах.

Ко второму типу можно отнести лишь капиталистическое общество, в котором складывается преимущественно рыночный тип отношений, основанный на принципах экономической целесообразности и выгоды.

Так, например, в СССР (социалистическая система хозяйствования) существовала плановая экономика, государство указывало, что, как и где следовало производить. Оно оказывало определяющее влияние на процесс ценообразования, не давая работать законам спроса и предложения. При этом государство исходило прежде всего из необходимости поддерживать низкий уровень цен, что делало любые товары доступными по стоимости для всех потребителей. Основная цель подобной политики заключалась в недопущении социальной дифференциации общества по критерию покупательной способности.

В капиталистических обществах такой задачи не ставилось. Здесь цены устанавливались и устанавливаются в соответствии со спросом. Если товар пользуется у покупателей повышенным спросом, его цена растет, а производство увеличивается. И, наоборот, если товар не пользуется популярностью, его цена падает, и данную продукцию снимают с производства. Иными словами, здесь работают рыночные механизмы ценообразования.

*Менеджер* — это должностное лицо, в подчинении которого находятся один или более индивидуальных контрибьюторов (рядовых исполнителей — служащих или рабочих). Таким образом, если в подчинении у представителя организации никого нет, то менеджером он считаться не может. Поэтому, если к вам пришел человек, представившийся менеджером по продажам, но у него нет подчиненных, а служебные функции его состоят в том, чтобы распространять товар, то его можно назвать либо коммивояжером, либо продавцом, либо посыльным, но никак не менеджером.

Другой термин, который будет использоваться нами — «администрация». Он может быть определен в

двух значениях. Во-первых, *администрация* — это совокупность людей, определяющих стратегию управления фирмой (организацией) или государством. Во-вторых, *администрация* — это совокупность людей — кроме руководителей первичных коллективов — занятых общим управлением. Обращаясь к этому термину, мы будем использовать оба значения.

В чем состоит принципиальное отличие менеджеров от администраторов? Главное различие между ними заключается в том, что первые заняты преимущественно оперативным контролем за предприятием, связанным с реально складывающимися для него обстоятельствами и условиями. *Администрирование* же — это осуществление общего и стратегического организационного руководства. Кроме того, если термин «администратор» применим исключительно для обозначения руководителей высокого ранга, то понятие «менеджер» относится ко всем уровням управления. Таким образом, к высшему звену руководства можно применять оба термина, с меньшей уверенностью это можно делать на среднем уровне управления (например, при обозначении начальника цеха и т. п.), а называть администратором бригадира или начальника участка неверно.

### • Экзистенциальные условия существования менеджера

Различие между административной системой и менеджментом как двумя противоположными культурно-историческими типами управления наглядно проявляется в жизненных условиях существования руководителя и менеджера. В плановой экономике руководитель имеет гарантированный статус, служебные привилегии и даже защиту от служебного понижения. Как правило, проштрафившихся советских руководителей пересаживали из одного управленческого кресла в другое, но не понижали в должности. Подобная тенденция сохранилась и в постсоветском обществе. Иначе обстоят дела в рыночной экономике. Здесь жизненную ситуацию менеджера определяют совершенно иные культурные константы, прежде всего неопределенность, риск и неудача.

Одним из первых этой проблемой заинтересовался видный американский специалист по менеджме

ту, профессор Мичиганского университета, директор «Бюро индустриальных отношений» *Джордж Одиорне*. Одиорне считает, что с точки зрения абстрактного ученого, работающего в области управления, мир менеджера является недисциплинированным, т. е. непредсказуемым, странным, почти неуправляемым. Это мир субъективных наблюдений, стремлений, решений, не поддающихся эмпирической верификации. Следовательно, говорит он, следует отказаться от традиционной науки управления, игнорирующей специфику менеджмента и поведение руководителя в непредсказуемых условиях рыночной стихии, ибо реальный менеджер — это всегда «экзистенциальный» менеджер, находящийся в ситуации риска, трудного выбора, неопределенных последствий. Он не столько соблюдает правила, установленные академическими учеными, сколько нарушает их и — лишь благодаря этому достигает успеха.

Полагая, что все современные теоретические школы рассматривают исключительно сложную и многообразную деятельность реального менеджера-бизнесмена весьма упрощенно, Одиорне видит выход в применении сконструированной им «экзистенциальной теории управления», основной посылкой которой является отрицание возможности подведения управленческой деятельности под определенные закономерности, правила, нормы. Таким образом, он призывает вернуться к экзистенциальному менеджеру со всей ужасающей сложностью его действий и выборов. Ключ к этому опыту — не исследование, а «выживание», которое может быть стимулировано экзистенциальной онтологией. Онтология, понимаемая Дж. Одиорне как наука существования, есть философия экзистенциального менеджера, направляющая его действия в условиях неопределенного выбора. Как известно, экзистенциализм понимает «существование» как субъективное состояние индивида. Суть менеджера, по Одиорне, заключается в том, что он существует, решает, действует. Вначале менеджер существует, затем создает самого себя.

Одиорне отмечает, что теория управления традиционно занималась исследованием руководства в крупных корпорациях, огражденных в силу своего могущества от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры небольших фирм. Как правило, теоретики игнорируют сотни тысяч мелких организаций, где менеджеры не только не преуспевают, но

зачастую терпят полное поражение. Между тем сегодня поток оборота кадров, текучесть менеджеров на правлена от больших корпораций в сторону малых фирм, отличающихся большими возможностями роста, более интересной, хотя и более рискованной работой.

Почти все современные концепции управления, преподаваемые как в школах бизнеса, так и на различных курсах менеджмента, сводятся, по мнению Одиорне, к следующему: «Как стать хорошо оплачиваемым служащим одной из 500 крупнейших корпораций». Никто не думает о том, что к 37 тыс. фирм со 100 — 500 рабочими приложимы одни принципы, в то время как к 4,3 млн. фирм с числом работающих от 1 до 99 — совсем другие. Речь идет о местной промышленности, сфере обслуживания, небольших строительных фирмах, где персонал неустойчив, а организация нестабильна. Средняя продолжительность существования таких фирм не превышает 7 лет. По данным статистики, в США из каждой тысячи новых предприятий разоряются 930. Поэтому мелким бизнесом управлять гораздо труднее. Классические же теории управления создаются для успешных менеджеров и не выдерживают никакой проверки при расширении сферы их приложения.

Принципиальную невозможность создания науки управления по старым меркам Одиорне видит в существовании экзистенциалистских «ситуационных ограничений». *Первое ограничение* заключается в «ситуационности» самого менеджера, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую. Он живет и действует в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными. Едва решив проблему, он обнаруживает, что число трудностей умножилось именно потому, что часть из них уже была преодолена. Экзистенциальный менеджер напоминает мифологического Сизифа, всю жизнь пытающегося поднять на гору свой груз (управленческие задачи). Всякий раз, когда ему кажется, что победа уже близка, приходится начинать все сначала. Он надеется опереться на прошлый опыт, однако новые проблемы требуют новых решений. Тем не менее только прибегая к своему опыту, оценке конкретных ситуаций, через которые он прошел, менеджер может подготовить себя к новым неожиданным ситуациям.

*Второе ситуационное ограничение* — это удача. Одиорне подчеркивает, что все теории — за исключе-

нием статистики и теории игр — сбрасывают со счета данное обстоятельство, в то время как в реальной действительности оно имеет исключительное значение. Он рассматривает удачу как чистую случайность. Никто не знает пути к ней: она, как и беда, всегда застает врасплох. Поэтому представления «науки управления» о том, что менеджер управляет событиями, просто наивны. Самое большее, что можно сделать — приспособиться к обстоятельствам. Потому-то применение к деятельности менеджера логического позитивизма наталкивается на жесткие ограничения. Логические конструкции, даже созданные на основе реальных фактов и факторов, не могут применяться к новым отношениям.

*Третье ситуационное ограничение* заключается в борьбе и конфликтах, сопровождающих всю деятельность менеджера. Одиорне толкует конкурентную борьбу (в которую вовлекаются и менеджеры) как некую общечеловеческую ситуацию, заключающуюся в том, что «полное согласие между людьми невозможно»<sup>5</sup>. Людям, считает он, присуще стремление строить свои отношения с позиций «господства сильного», путем всевозможных махинаций и манипуляций, и лучшее, на что можно надеяться, — это конкуренция без откровенно выраженной враждебности. В основе всего лежит всеобщий конфликт между ограниченными ресурсами человечества и неограниченными притязаниями людей. С этой точки зрения, конкуренция оказывается естественной и неизменно критической ситуацией. Ограниченность ресурсов вызывает недовольство, острие которого направлено против тех, кто добился успеха. Никакие попытки разрешить конфликт на основе бихевиоризма или математических моделей не приведут к успеху, они лишь помогут одной из сторон получить временный выигрыш или будут способствовать проигрышу в экономической борьбе.

*Четвертое ситуационное ограничение* — постоянно сопровождающее менеджера чувство «неизбежной вины». Речь идет о конкретной вине, связанной с сознанием совершенного поступка, преступления и т. д. Чувство вины априорно: оно присуще менеджеру, поскольку он менеджер, т. е. сделал свой экзистенциальный выбор. По сути дела, оно даже не зависит от отношения менеджера к другим людям: это прежде всего осознание вины перед самим собой за собственные промахи, неудачи, неизбежные в менеджерской дея-

тельности. Менеджер обречен на то, что всегда наряду с успехом его ждут неудачи. Терпя неудачи и стремясь всячески продлить желаемый успех, менеджер даже в период преуспеяния ощущает чувство неизбежной вины, поскольку уверен, что мог бы поступить иначе. Чувство вины, никогда не покидающее менеджера, не может не оказывать влияния на его судьбу.

*Пятым «необратимым и неуправляемым» экзистенциальным ограничением является смерть менеджера — последняя возможность не быть. Хотя дата его смерти конкретно не установлена, жизнь его перманентно находится под знаком неопределенности. Судьба менеджера в компании далеко не всегда определяется его служебными успехами. Какое бы должностное звание он ни проявлял, всегда найдутся недоброжелатели или завистники, которые через серию интриг поставят его в ситуацию пограничного выбора: уйти добровольно или быть медленно съеденным недружелюбным руководством. Уход, как и любая капитуляция, означает социальную смерть в данной организации и возможность нового рождения в другой. Очень часто переход на новое место работы приводит к невиданному доселе раскрытию творческого потенциала. Менеджеру кажется, что наконец-то он нашел «свой» коллектив, работу по душе. Так может продолжаться очень долго или оборваться на следующий день. Неопределенность тяготеет над судьбой менеджера. Конфликты, ссоры, интриги, неудачи и связанные с ними стрессы подтачивают его здоровье и зачастую ведут не к символической, а к физической смерти.*

Мотивы, которыми руководствуется менеджер, субъективны, они проникнуты симпатиями и антипатиями, любовью и ненавистью, страхом и надеждой. Полагать, что мотивы опираются на обоснованные доказательства, значит, рассматривать менеджера вне экзистенциального контекста, т. е. мыслить неправильно. Предположения академических ученых, согласно которым самый успешный менеджер — «менеджер мыслящий», не имеют под собой никаких оснований. Правильнее было бы предположить, что успешный менеджер занят настолько, что не имеет времени задумываться (рефлексировать) над теориями, обясняющими его успех. Преуспевающий менеджер слишком занят достижением успеха и карьерой: в суете дней он не имеет времени рационально осмыслить причины своих успехов или неудач. Жизненная философия

менеджера не всегда ладит со здравым смыслом (хотя он и убежден в обратном), но обязательно исходит из накопленного опыта. Советы ученого-теоретика должны быть достаточно компетентны для того, чтобы менеджер мог к ним прислушаться.

Поскольку Одиорне рассуждает об экзистенциальном менеджере, смерть оказывается самым сильным доводом против возможности создать законченную теорию управления. Ведь смерть — это то, что присутствует в самой жизни, человек сознает и переживает ее как неустранимый момент своего бытия. Жить — значит жить со смертью, присматриваться, прислушиваться к ней, сознавая то, что она приближается все ближе к тебе.

Сложная природа человека и условия, в которых он действует, не станут проще, если мы будем рассматривать его как логическую машину, а деятельность — как математическую модель. Однако нельзя совершенно отказаться от теоретического осмысления менеджерской деятельности. Принципы ее иррациональны, но все же они существуют, убежден Дж. Одиорне. Те, кто пытался описать их, шли путем логического анализа, что совершенно недостаточно для понимания управленческой деятельности. Теория должна быть экзистенциальной: ее исходным пунктом могут являться лишь непреодолимая субъективность индивида, осуществляющего свой жизненный проект, личные переживания и жизненные ситуации, не поддающиеся эмпирической верификации. Близость смерти, как часть управленческой теории, основана на экзистенциальной онтологии, предлагающей объяснение социального пути менеджера в организации либо вдоль множества организаций как ограниченной временем и жизненными условиями траектории.

Время для экзистенциального менеджера не есть ординарный континуум, разделенный на три части: прошлое, настоящее, будущее. Время — это предмет внутреннего бытия. Пока менеджер не заполнит каждый временной отрезок своей жизни значимым содержанием экзистенциальных выборов, он будет теряться в столпотворении разорванных фрагментов. Время, поставленное перед лицом личной смерти, становится серией его удач и поражений, которые он не должен отличать друг от друга. Будущее для экзистенциального менеджера есть не неопределенные серии «сейчас», а некий предел, ограниченный его смертью.

Экзистенциальная теория менеджмента исходит из того, что в мире бизнеса существуют неудачливые менеджеры, численно превосходящие своих удачливых коллег. Успешный менеджер создает себя посредством собственных экзистенциальных выборов и вытекающих из них действий. Он буквально выбирает себя. Он может покинуть (освободиться) от существования, как менеджер или как личность, в любое время, которое он выберет. Существование менеджера ограничено его ситуационной природой, а удача или неудача, конфликт и борьба, вина и смерть, присутствующие во всех его действиях, являются неустранимой частью такой ситуации. Современный менеджер остро осознает проблему выживания. Он чувствует социальную ответственность за правильность своих действий перед собой, своей семьей, фирмой, наконец, перед обществом.

### Институциональный взгляд на менеджмент

Термин «институт» имеет множество значений. В европейские языки он пришел из латинского (от *institutum* — установление, устройство), приобретая со временем два значения — узкое техническое (название специализированных научных и учебных заведений) и широкое социальное, посредством которого обозначается совокупность норм права по определенному кругу общественных отношений, например, институт брака, институт наследования и т. п.

Социологи, позаимствовавшие это понятие у правоведов, наделили его новым содержанием. Понимая социальные институты как совокупность норм и механизмов, регулирующих определенную сферу общественных отношений (семью, производство, государство, образование, религию), они углубили представление о них как о столпах или базовых элементах, на которых покоится общество. Таким образом, предназначение института — удовлетворять важнейшие (фундаментальные) жизненные потребности общества.

Итак, социальный институт — это приспособительное устройство общества, созданное для удовлетворения его важнейших потребностей и регулируемое своим социальными нормами.

Благодаря институтам происходит социализация индивидов, рождаются новые поколения людей, добы-

ваются средства существования, наводится порядок в обществе, отправляются духовные ритуалы.

Предназначение институтов — удовлетворять важнейшие (фундаментальные) жизненные потребности общества. Их всего пять, а потому ровно пять и основных социальных институтов:

- потребности в воспроизводстве людей (институт семьи и брака);
- потребности в безопасности и социальном порядке (политические институты);
- потребности в добывании средств существования (экономические институты);
- потребности в передаче знаний, социализации подрастающего поколения, подготовке кадров (институты образования, включая науку и культуру);
- потребности в решении духовных проблем (институты религии).

Ученые дают социальному институту второе определение, понимая под ним совокупность общественных обычаев, воплощение определенных привычек поведения, образа мыслей и жизни, передаваемых из поколения в поколение, меняющихся в зависимости от обстоятельств и служащих орудием приспособления к ним. Собственно говоря, так понимают термины «институция» (установление, обычай, порядок, принятый в обществе) и «институт» (закрепление обычаев и порядков в виде закона или учреждения) юристы. Отсюда и слово «институционализация», обозначающее закрепление практики или области общественных отношений в виде закона, социальной нормы или принятого порядка.

Так, институционализация какой-либо науки, скажем социологии, предполагает издание государственных стандартов и постановлений, создание исследовательских институтов, бюро, служб и лабораторий, открытие при университетах, колледжах и школах соответствующих факультетов, отделений, кафедр и курсов подготовки профессиональных специалистов, издание журналов, монографий и учебников, и т. д. По существу, институционализация означает превращение размытого множества правил и норм, обычаев и практик, идей и замыслов, людей и зданий в упорядоченную систему, которую с полным основанием можно именовать социальной организацией.

Мы убеждаемся в том, что понятие «социальный институт» — не абстракция. Оно обозначает реальную совокупность людей, которые трудятся в данной сфе-

#### Глава 4. Предметная сфера социологии управления

ре, а также систему конкретных законов, управленческих решений и практических мероприятий. Это вполне зримые объекты — здания, мосты, заводы, персонал, жилые квартиры, оборудование, в которых материализуется функционирование данного института. К примеру, государственная поддержка института семьи выражается в денежных пособиях, строительстве детских садов, школ, больниц и т. п.

Кроме всего прочего, социальный институт — это еще и гигантская система, охватывающая совокупность статусов и ролей, социальных норм и санкций, организаций (предприятий, университетов, фирм, агентств т. п.), опирающихся на персонал, аппарат управления и особые процедуры или практики. Социальные институты — исторически сложившиеся, устойчивые формы организации совместной деятельности, регулируемой нормами, традициями, обычаями и направленной на удовлетворение фундаментальных потребностей общества.



*Рис. 4.3. Социальный институт состоит из множества учреждений, называемых в социологии социальными организациями*

Анализ общественных институтов стоит на первом месте в двух науках — социологии и экономике. В экономике лидирующие позиции до сих пор занимает институциональный подход, представленный Т. Вебленом, Дж. Кларком, К. Митчеллом, Дж. Гэлбрейтом. Для социологически ориентированных экономистов — а таковыми являются представители не только институционализма, но и многих других направлений современной экономики — бизнес, промышленность, рынок, банки, собственность, корпорации являются социально-экономическими институтами, созданными или сконструиро-

ванными по определенным правилам, выполняющими в обществе особую миссию по упорядочению и организации жизни людей, удовлетворению первичных и вторичных потребностей. Все это институты могут делать благодаря присущим им механизмам, техникам и практикам.

Именно институциональное видение предмета исследования позволило родоначальникам институционализма преодолеть абстрактные схемы А. Смита и Д. Рикардо, которые те накладывали на многообразные формы реальной жизни индивидов, пытаясь упрятать в них самые разные проявления экономического поведения людей в разных странах, разных культурах и в разные исторические эпохи. Именно этот подход позволил экономической науке учитывать — наряду с важнейшими экономическими категориями — убеждения, ожидания, верования, традиции народов, наконец, их образ жизни.

Вряд ли стоит говорить о том, какую огромную роль играет в социологии категория общественных институтов. Без нее невозможно не только правильно познать объективную реальность, но и систематизировать научное знание, представить его в виде логически непротиворечивого целого.

Если признание огромной роли институтов социологами кажется нам делом очевидным, то акцент на этом вопросе представителей несоциологических дисциплин требует особого внимания. В частности, известный американский экономист, прославленный теоретик современного менеджмента *Питер Фердинанд Друкер* (р, 1909) как в своих ранних, так и в поздних работах не устал подчеркивать то обстоятельство, что большой бизнес и менеджмент следует рассматривать помимо всего прочего, а, возможно, и в первую очередь, как важнейшие институты общества.

В своей ранней работе «Концепция корпораций» он предлагал рассматривать крупную корпорацию как социальную организацию современной промышленности, представительный социальный институт американского общества<sup>76</sup>. Хотим мы того или нет, писал Друкер, но крупные корпорации, большой бизнес, составляющие, как утверждает статистика не большинство, а меньшинство, задают идеалы, ориентиры и ценности нынешнего общества, ибо структуру общества определяет не большинство, а лидеры. Согласимся, так мог сказать социолог, хотя на самом деле эти

слова принадлежат профессиональному экономисту и менеджеру.

Те, кто изучает менеджмент, не могут пройти мимо того обстоятельства, продолжает свои рассуждения ведущий теоретик науки управления, что именно этот институт устанавливает стандарты, способ и образ жизни; именно он формирует лицо современного общества и направляет нацию; вокруг него кристаллизуются социальные проблемы и благодаря ему мы надеемся их разрешить. И уж совсем социологически звучит следующее высказывание П. Друкера: «Каждый институт должен анализироваться в терминах верований и надежд общества, которому он служит... Необходимо анализировать институт в его отношении к функциональным требованиям общества, частью которого он является...»<sup>77</sup>. Если через корпорацию или современную индустрию американцы реализуют (воплощают) свои верования, надежды, идеалы (массовое потребление, благосостояние, социальная обеспеченность, престижная работа и т.д.), то цели корпорации и общества не расходятся. Общественные идеалы выступают как спрос, а достижения индустрии как предложение. На функциональной ячейке «спрос-предложение» и построено общество свободного предпринимательства.

Если мы посмотрим на два других социальных института, говорит Друкер, которые появились в нашем обществе в течение прошедшего столетия, т. е. на профсоюзы и органы правительственной администрации, то увидим, что они суть не что иное, как социальный ответ на феномен большого бизнеса и крупных корпораций. Даже возникновение будущих мировых войн историки нашего времени расценивают, возможно, как инцидент в подъеме большого бизнеса, аналогично тому, как историки наполеоновских войн усматривали их истоки в индустриальной революции<sup>78</sup>. Когда мы пишем о том, что корпорация есть институт, то имеем в виду, что она, как и любой другой институт, представляет собой инструмент для организации человеческих усилий, направленных к единой цели.

«Так, например, президент компании сообщает акционерам о положении в «их» компании. В этой конвенциональной формуле корпорация выглядит как преходящая и существующая только благодаря свободному вымыслу, в то время как акционер рассматривается в качестве чего-то постоянного и действительно-

го. В сегодняшней социальной реальности акционер — лишь один из группы людей, состоящих с корпорацией в специфическом отношении. Корпорация — постоянна, акционер — преходящ. Более того, не будет преувеличением сказать, что корпорация есть социальная, политическая, и вместе с тем реальная априорность, тогда как позиция акционера производна, ибо существует только как предполагаемая законом вещь<sup>79</sup>. Таким образом, юридические законы о банкротстве гарантируют целостность корпорации, ее приоритет над правами отдельных акционеров.

Социальным институтом, т. е. организованной системой, является, например, армия. И в этом смысле, утверждает П. Друкер, крупная корпорация ничем или мало чем отличается от армии. Заимствуя метафору из современной психологии, он пишет, что институт подобен мелодии: он составлен не из отдельных голосов, но взаимоотношений между ними<sup>80</sup>. В отличие от человека, институт не имеет естественной смерти, естественного периода жизни, «пенсионного возраста». Он всегда занят состязанием со временем. Следовательно, теоретически и корпорация как социальный институт не сталкивается со смертью. Однако конкретная организация, принадлежащая этому институту, например, электронно-ламповый завод, смертен, поскольку, возникнув в определенный момент времени, он ликвидируется по прохождении некоторого временного периода. Еще более смертен (в организационном смысле этого слова) отдельный менеджер. Текучесть кадров, вызывающая обновление персонала на том же ламповом заводе, показывает, что бессмертна только роль менеджера, но никак не конкретный индивид, исполняющий эту роль в данный момент времени. Люди приходят и уходят, а статусы в структуре корпорации остаются. Конкретные учреждения рождаются и умирают, но бизнес-корпорация как социальный институт жива всегда.

По существу, мы столкнулись здесь с ярко выраженной реалистической позицией, представленной в социологии Э. Дюркгеймом, исходившим в своих рассуждениях из приоритета коллектива над личностью, института над индивидом, целого над частью. В отличие, скажем, от номиналистской позиции М. Вебера, считавшего единственной реальностью индивида, а в коллективе, институте и государстве усматривавшего научные метафоры, некие собирательные понятия.

По-видимому, в великом споре реализма и номинализма в философии, а затем и в социологии, П. Друкер выбрал реализм. И не просто выбрал, а доказал свою правоту эмпирическими фактами. В отличие от М. Вебера, предпочитавшего ограничиваться в споре непроявляемостью теоретических постулатов. В самом деле, Великая депрессия 1929 — 1939 гг. в США показала, что правительство в первую очередь пожертвовало правами отдельных акционеров и наемных рабочих, сохранив при этом главные столпы современного общества — крупные корпорации. Они-то и обеспечили в дальнейшем не только выход из кризиса, но и всеобщее экономическое процветание. Простые граждане лишались работы, стояли в очередях за бесплатной похлебкой, жимались в семейном бюджете, чтобы как-то выжить. Они могли бы потребовать передела собственности, раздачи всего страждущим и умирающим. Но не потребовали, сохранив при этом главное достояние нации — крупные корпорации, большой бизнес, свои институты.

Выделение роли институтов понадобилось экономисту Друкеру для того, чтобы побороться с экономистом Смитом и его последователями, полагавшими, что главным в производстве являются современная технология, машины и техника, сырье и рабочая сила. Нет, утверждал этот «почти» социолог, главное — это принципы организации, но «не машин, а людей, т. е. социальной организации»<sup>81</sup>.

И вот теперь пришло время подойти к самой сути вопроса — к менеджменту. То, что в ранних работах Друкер именовал основными институтами общества, т. е. корпорации и большой бизнес, в более поздних работах его отступает на второй план, а главным институтом постиндустриального общества провозглашается менеджмент<sup>82</sup>. Приведем центральное для нашего исследования определение менеджмента:

- менеджмент — совокупность принципов, функций, методов и техник управления;
- менеджмент — совокупность людей, использующих указанные выше принципы и техники для управления организацией;
- менеджмент — наука, изучающая наиболее рациональные способы соединения людей с принципами и способами управления;
- менеджмент — один из ведущих социально-экономических институтов рыночного общества, задающий наиболее продвинутые идеалы, ценности, цели

и нормы поведения для большинства живущих в нем людей.

Почему же у П. Друкера произошла переоценка ценностей? Во второй половине XX в. крупные корпорации уступают свои ведущие позиции: на авансцену истории выходит средний и малый бизнес. Друкер отмечает, что золотой век большого бизнеса, конец XIX и начало XX вв., ушел в прошлое. На смену большому пришел малый бизнес. Даже частная собственность перестала играть решающую роль. Все больше укрепляет свои позиции публичный сектор, некоммерческие организации. В картине общества все поменялось самым радикальным образом: кто был ничем, тот стал всем. Все, кроме менеджмента. Зародившись в сфере большого бизнеса и крупных корпораций, имевших деньги на научные исследования, со второй половины XX в. менеджмент начинает покорять малый бизнес, государственный сектор, науку, медицину, образование. Именно здесь создаются авангардные теории, проводятся основные исследования, больше всего работают о развитии науки управления.

Какой же вывод можно сделать? В мире меняется все или почти все. Неизменной остается роль управления. Американский историк, автор известного учебника по менеджменту *Ричард Ходжеттис* считает<sup>83</sup>, что возраст менеджмента около 5000 лет. Он зародился в древнем Шумере, пережил все империи, множество политических потрясений, экономических кризисов, индустриальные и гражданские войны, взлеты и падения важнейших институтов общества, в том числе большого бизнеса, но не только не утратил своего значения, а, напротив, преумножил и укрепил его.

Что представляет собой новая реальность менеджмента? В последние 10—12 лет в США, пишет в статье «Эволюция в общественной работе»<sup>84</sup> П. Друкер, быстро развивается так называемый «третий сектор». Это не сфера бизнеса, где зародился менеджмент, и не правительственная или коммерческая сфера, куда он затем перекочевал и которые подчинил себе. Речь идет об общественной деятельности рядовых американцев, миллионах добровольцев «Армии спасения», Американской кардиологической ассоциации, организации герлскаутов и десяти тысячах религиозных общин, разбросанных по всей стране и объединяющих до 20 млн. граждан.

ЧИСЛО добровольцев, работающих в общественных организациях, быстро растет. Пока что точных статистических данных, характеризующих «третий сектор», нет, но, несомненным можно считать тот факт, говорит Друкер, что на сегодняшний день он является самым крупным «работодателем» страны. Добровольцы заняты тем, что ходят из дома в дом и собирают пожертвования, организуют марши мира, подписывают петиции и делают массу других вещей, за которые им никто и ничего не платит. Менеджмент универсален и готов перестроить на рациональных началах любую область человеческой деятельности. Проник он и сюда. Еще 20 лет назад добровольцами были домохозяйки, пенсионеры и просто случайные люди, работавшие ради удовольствия, а не во имя получения денег. Теперь же их обучают и инструкторуют, отбирают в соответствии со специальными тестами. К добровольцам относятся как к неоплачиваемым сотрудникам, а не как к случайным любителям. По существу, «третий сектор» — альтернатива огосударствлению общественной жизни, превращению ее в формальный придаток и исполнителя указаний «сверху». А раз так, то у добровольного движения — новой формы участия в общественной жизни — большое будущее во всех странах. Как знать, может быть, мы становимся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, заключает Друкер.

Итак, подведем итоги. Одним из основных институтов человеческого общества являлся и продолжает оставаться сегодня менеджмент. Рассматривать менеджмент как социальный институт — значит подходить к проблеме социологически. Если мы называем менеджмент социально-экономическим (или, для краткости, социальным) институтом, то предполагаем, что он обладает всеми необходимыми и достаточными для института свойствами, о которых речь пойдет дальше. Но сразу же надо выяснить: тождественны ли по смыслу понятия «менеджмент» и «управление»? Можно ли говорить об институте управления, пережившем множество исторических эпох и формаций? Вправе ли мы называть управление организацией нормативной системой, неким механизмом, наконец, институтом, притягивающим к себе лучшие умы нации, определяющим ее идеалы и верования?

Что-то мешает думать об управлении именно так. Возможно, понятие управления шире или отличается от понятия менеджмента. Вот один из принципиальных вопросов, разобраться в котором предстоит прежде всего.

## Управленческие революции

Будучи социальным институтом, управление прошло в своем историческом развитии несколько этапов, на которых его принципы, место в обществе и социальные практики, принимаемые на вооружение субъектами управления, претерпевали качественные изменения. В результате по мере эволюции этого социального института происходила смена типов управления. В науке переход на качественно новый этап развития управления принято обозначать термином *«управленческая революция»*.

Первая управленческая революция

Первая управленческая революция произошла 4 — 5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческого государства на Древнем Востоке. В Шумере<sup>1</sup>, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в религиозных функционеров, т. е. в менеджеров. Это удалось им благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не стали нужны. Богам начали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, говорили жрецы, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов<sup>86</sup>.

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческих дельцов или капиталистических предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей, чуждых всякой наживы. Собираемая с населения под видом отправления религиозного обряда дань не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Вскоре оборотистые шумерские жрецы стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя было назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Деньги не служили для жрецов самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь помимо соблюдения ритуальных почестей жрецы заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

### **Деловые отношения и письменность**

Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит Р. Ходжеттс, дают представление о практике управления, используемой шумерскими священниками. Последние прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, составляющие сегодня содержание управленческого процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым затем овладели низшие слои населения. И опять же, проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, решивших просветить шумерцев. Рядовые шумерцы овладевали навыками письменного языка в той мере, в какой им приходилось отвечать на различного рода запросы, официальные приказы, вести тябы, рассчитывать свой бюджет.

Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

### **Вторая управленческая революция**

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и была связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792— 1750 гг. до н. э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, которая могла бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества — ценный памятник древневосточного права и этап в истории развития менеджмента.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулирующего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему админист-

рирования. Даже если бы Хаммураи не сделал больше ничего, пишет Р. Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он, считает американский историк, пошел дальше. Постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа, Хаммурапи выработал свой оригинальный лидерский стиль. С точки зрения традиционного метода руководства, использовавшегося прошлыми династиями царей, это было явным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регуляции отношений людей, наконец, зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

### Третья управленческая революция

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605 — 562 г. до н. э.) являлся автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты — культовые башни.

На текстильных фабриках Навуходоносор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. По сведениям Р. Ходжеттса, в более усовершенствованной форме этот метод применяется в промышленности и сегодня.

Итак, достижения Навуходоносора II в области строительной деятельности и разработки технически сложных проектов, эффективных методов управления и контроля качества продукции характеризуют третью революцию в менеджменте. Если первая революция была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, то третья стала производственно-строительной.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Но самые

знаменитые из них — система территориального управления Диоклетиана (243 — 316 г. н.э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас она считается наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценен в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

#### **Четвертая управленческая революция**

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII — XIX вв., стимулировавшей развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогащавшие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали регулярными событиями. Индустриальная революция оказала на теорию и практику управления гораздо более существенное, нежели все предшествовавшие ей революции, влияние.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX в.) и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник, т. е. капиталист, постепенно заменялся сотнями, если не тысячами акционеров. Утверждалась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единого руководителя-собственника — несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов общества.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

#### **Профессионализация менеджера**

Администрирование — формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент — контроль за

их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

Увеличивался объем производства, ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений экспертов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техник, которым надо было обучаться специально.

#### Специализация менеджера

В фабричную эпоху (XIX в.) работа менеджера ограничивалась процессом производства, весьма далеким от научной организации труда. Позже менеджмент распадается на множество подфункций — планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обретает четкую калькуляционную основу — все переводится в формулы и на деньги. Создается современная система бюджета предприятия.

Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе. Возник вопрос: как их объединить? Оказывается, только одним способом — закрепить за каждой функцией штат специалистов (отдел, подразделение), а общие координационные задачи отдать менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела, ОТиЗа, отдела главного технолога и других.

Итак, вначале менеджер и собственник — одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеров и наемных руководителей. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством,

снабжением. После этого функция менеджера-специалиста дробится вновь: вместо одного появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро, конструкторский отдел, бюро контроля. Отныне менеджер координирует работу специалистов. В этом ему помогают ученые, которые изобрели особые инструменты координирования деятельности людей, в частности, систему принятия решений, определения целей политики компании, философию управления.

### **Корпоративный менеджмент**

Мы уже говорили о том, что менеджмент зародился в частном, а не в государственном секторе, возникнув в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему он встал на ноги, т. е. явил себя миру как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах, хотя именно там было очень развито свободное предпринимательство, а в крупных корпорациях. В таких гигантах, как, например, «Дженерал Моторс», годовые доходы которых превышали бюджеты многих государств. Благосостояние и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие силы нации, и даже средние по способностям люди, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Когда в середине XIX в. зарождался современный менеджмент, его мало кто замечал. Главные бои шли тогда между трудом и капиталом. XIX век так и называли — полем идеологического противоборства труда и капитала. Революции, стачки, локауты сотрясали промышленный мир. XX век называют эпохой противоборства индивида и организации. Весь мир стал одной огромной организацией, а ее главным действующим лицом — бюрократ. В развитых странах революции и забастовки научились улаживать на договорной основе. Иначе говоря, идеологическое противоборство переросло в управленческое. Сегодня не капиталист противостоит рабочему, а руководитель — подчиненному.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры — капиталиста. Когда он обжился и понял, что в одиночку ему не справиться, возникла новая фигура — наемный менеджер. Стало быть, начало эпохи было связано с появлением капиталиста, а ее конец — с приходом менеджера.

### Пятая управленческая революция

В целом промышленная революция и классический капитализм оставались временем буржуа. Менеджер не был еще ни профессионалом, ни главным действующим лицом. Первые школы бизнеса и система профессионального обучения руководителей возникли лишь в эпоху монополистического капитализма. Как только класс профессиональных менеджеров отделился от класса капиталистов, стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который следует считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

### Вытеснение капиталиста

Индустриальная революция доказала, что управленческие функции не менее важны, чем функции финансовые и технические. Хотя многие, в том числе и А. Смит, в этом сомневались — в середине XIX в. главным героем оставался менеджер-фабрикант (капиталист). Уже К. Маркс, написавший в конце 60-х годов XIX в. свой «Капитал», не верил в историческую перспективу капиталиста, его способность эффективно управлять сверхсложной экономикой и высокотехнологичным производством.

Со временем теоретики и практики все больше осознавали, что капиталист в управлении производством — фигура отнюдь не самая главная. По всей видимости, он должен уступить свой капитанский мостик. Но кому именно? Маркс полагал, что пролетариату, и не ошибался, поскольку именно тот завоевал господствующие позиции в бывших социалистических странах, включая СССР. М. Вебер видел его преемником бюрократию и тоже оказался прав, ибо во всех странах мира бюрократия выступает мощным фактором развития.

Различие взглядов социолога М. Вебера и экономиста К. Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист — фигура преходящая. О том же говорили и Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали фигуру индивидуального собственника излишней. Его место занимает бюрократ — государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционерной

формы собственности вытесняют индивидуального капиталиста из производства точно так же, как ручной труд вытесняется трудом машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Именно он заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии.

### **Зарождение теории менеджерской революции**

Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой идеи *менеджерской революции*. Этот термин принят в американской социологии и применяется по отношению к идеям, высказанным *Дж. Бернхеймом*. Понятие «управленческая революция» мы будем понимать гораздо шире — как универсально-исторический процесс, охватывающий не только Новое время и западные страны, а все человечество с момента зарождения древневосточных империй и появления государственного управления. Хотя, по мнению видного американского социолога М. Цейтлина, некоторые ключевые положения ее восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX— начале XX вв., когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э. Бернштейн и К. Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

### **Усиление и господство бюрократии**

Об усилении роли администрации в государственном и частном секторах экономики писал и М. Вебер. Она, говорил он, уже захватила господствующие высоты в общественной жизни и превратилась в самостоятельную социальную страту. Сословная сплоченность бюрократии покоится не только на субъективном ощущении принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», возникает своего рода пиетет к должности, который защищается административно-правовыми нормами.

На сеймом деле рост бюрократии отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выбор и оценку работников по деловым качествам. Бюрократия несовместима с участием всех или большинства членов организации в принятии управленческих решений. В этом вопросе она считает компетентной только себя, полагая, что управление есть функция профессионалов. Чиновники — это, прежде всего, те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением всю жизнь.

Усложнение управления производством приводит к монопольному захвату ключевых позиций «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, и сверх того — в такой жизнеспособный элемент, который практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статус-кво.

#### Менеджеры как социальный класс

В 1941 г. Дж. Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция»<sup>86</sup>, основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу, его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, но с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Дж. Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а, прежде всего, контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль нахо-

дится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

Промышленная революция XVIII — XIX вв. разрушила феодально-сословную систему и привела к формированию классового строя. Класс, в собственном, а не расширительном смысле этого слова, становится главным элементом социальной стратификации капитализма. В широком значении под *классом* понимают большую социальную группу людей, владеющих либо не владеющих средствами производства, занимающую определенное место в системе общественного разделения труда и характеризующуюся специфическим способом получения дохода. В узком смысле — класс — это любая социальная страта современного общества, отличающаяся от других доходом, образованием, властью и престижем.

Хотя собственность на средства производства играет в современном обществе важную роль, ее значение постепенно снижается. Эра индивидуального и семейного капитализма уходит в прошлое. В XX в. доминирует коллективный капитал. Акциями одного предприятия могут владеть сотни и тысячи людей. И хотя собственность расплывлена между огромным числом владельцев, ключевые решения способны принимать только те, кто держит контрольный пакет акций. Часто ими оказываются высшие менеджеры — президенты и директора компаний, председатели советов правления.

Страта менеджеров постепенно выходит на первый план, оттесняя традиционный класс собственников. Понятие «менеджерская революция», введенное в оборот Дж. Бернхеймом, отражает новую реальность — «расщепление атома» собственности, исчезновение классов (в старом понимании этого слова), выход на историческую арену в качестве ведущей страты современности не-собственников (ведь менеджеры — лица наемного труда).

Сегодня в США выделяют четыре основных класса: высший, средний, рабочий и низший, каждый из которых, за исключением рабочего, разбивается дополнительно на 1—3 слоя. Проводившиеся в стране на протяжении почти 50 лет регулярные социологические опросы, в ходе которых американцев просили отнести себя к одному из них, позволили получить количественную картину распределения населения по классам. Как ни странно, но она оказалась устойчивой на протяжении десятилетий: колебания в ней не превышают не-

скольких процентов. В 1947 и 1987 г. к высшему классу относили себя 3 и 4%, к среднему — 43 и 47%, к рабочему — 51 и 43%, к низшему — 1 и 5% американцев соответственно.

В высший класс входит старая родовая аристократия и нувориши, пришедшие из рядов финансистов, торговцев недвижимостью, королей нарко- и порнобизнеса. Обычно богатые — не одиночки, а семьи и семейные кланы. В списке из 400 фамилий, отнесенных журналом «Форбс» к числу самых богатых (т. е. имеющих доход не менее 200 млн. долл. в год), значатся 14 Рокфеллеров и 8 Меллонов. Многие из них сделали богатство на нефти. Концентрация богатства в семейных группах продолжается. Характерная черта американской стратификации — самовоспроизводство богатых.

Низший класс живет у черты или за чертой бедности. Но не только он. По официальным данным, в 1990 г. 32 млн., или 14%, американцев, жили ниже официального уровня бедности, который составлял доход в 6024 долл. в год на одного человека или 9435 долл. на одну семью. Следовательно, в число бедных попадает и часть представителей рабочего класса. Другая, наиболее квалифицированная, часть его относится к среднему классу.

В результате средний класс в США составляет порядка 60% всего населения страны. И это не удивительно. Во всех развитых странах, независимо от их культурных и географических различий, доля среднего класса примерно одинакова — 55 — 60%. На социальной лестнице этот класс размещается между элитой («верхами») и рабочими либо социальными «низами».

Увеличение роли среднего класса в обществе объясняется вполне объективными причинами. В XX в. в США и других развитых странах происходит сокращение ручного и расширение машинного труда как в промышленности, так и в сельском хозяйстве. Следовательно, сокращается численность рабочих и крестьян, последние составляют в США лишь 5%. Но это не традиционные крестьяне, а независимые и зажиточные фермеры. Список новых профессий обогащается не за счет малоквалифицированных, как прежде, а за счет высококвалифицированных, наукоемких специальностей, связанных с прогрессивными технологиями. Их представители автоматически попадают в средний класс. С 1950 по 1990 г. доход американской семьи удвоился. Возросла покупательная способность насе-

ления, расширился досуг, больше времени стало отводиться на развлечения, туризм, увеселения. Трудовое общество уходит в прошлое, на смену ему идет общество досуга.

Средний класс играет в обществе особую роль: образно ее можно уподобить функции позвоночника в человеческом организме, благодаря которому он сохраняет равновесие и устойчивость. В средний класс входят, как правило, те, кто имеет экономическую независимость (владеет предприятием, фирмой, офисом, частной практикой, своим делом) или ярко выраженную профессиональную ориентацию (ученые, священники, врачи, адвокаты, средние менеджеры, мелкая буржуазия). Очевидно, что речь идет о функциях, которые не только высоко ценятся обществом, но и высоко вознаграждаются. Ученые, священники, врачи, адвокаты, средние менеджеры, банкиры и предприниматели составляют социальный стержень общества. Там, где нет среднего класса, или он еще не сформировался, общество нестабильно.

#### **В рыночном обществе костяк среднего класса составляют менеджеры.**

Средний класс — уникальное явление в мировой истории, возникшее в XX в. и выполняющее специфическую функцию стабилизации общества. Чем он больше, тем меньше вероятность того, что общество будут сотрясать революции, межнациональные конфликты, социальные катаклизмы.

Средний класс состоит из тех, кто сделал судьбу собственными руками и, следовательно, заинтересован в сохранении того строя, который предоставил им подобные возможности. Средний класс разводит два противоположных полюса — бедных и богатых — и не дает им столкнуться. Чем тоньше средний класс, тем ближе друг к другу полярные точки стратификации, тем вероятнее их столкновение, и наоборот.

В социологии критерием отнесения человека к тому или иному слою выступает не только доход, но и объем власти, уровень образования и престиж занятия, предполагающие специфический образ жизни и стиль поведения. Можно получать очень много, но все деньги тратить неумело или пропивать. Важен не только приход денег, но и их расход, а это уже образ жизни.

Средний класс (с присущими ему слоями) всегда отличают от рабочего класса. Но и рабочий класс от-

личают от низшего, куда могут входить безработные, бездомные, нищие и т. д. Как правило, высококвалифицированные рабочие включаются не в рабочий, а в средний класс, но в низшую его страту, которую заполняют, главным образом, малоквалифицированные работники умственного труда — служащие. Возможен иной вариант: рабочие не включаются в средний класс, но составляют два слоя в общем рабочем классе. Специалисты входят в следующий слой среднего класса, ведь само понятие «специалист» предполагает как минимум образование в объеме колледжа. Верхнюю страту среднего класса заполняют в основном профессионалы.

За рубежом профессионалами называют людей, имеющих университетское образование и большой практический опыт работы, отличающихся высоким мастерством в своей области, занятых творческим трудом и относящихся к так называемой категории самонанятых, т. е. имеющих свою практику или дело. Это юристы, врачи, ученые, преподаватели и т. д. Именоваться профессионалом почетно. Число профессионалов ограничено и регулируется государством.

#### Отделение собственности от контроля

Чуть раньше Бернхайма тезис о менеджерской революции провозгласили *А. Берл* и *Г. Мине*. Их работа «Современная корпорация и частная собственность» (1933) стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров<sup>87</sup>. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений, используемых при изучении отделения собственности от контроля. Если собственность означает контроль, то их разделение предполагает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал уже упоминавшийся нами Дж. Бернхайм.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д. Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р. Гордон, провел вторичный анализ, по-

средством которого подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позже к аналогичным выводам пришел и Р. Лернер. Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» и П. Друкер, предпринявший, насколько нам известно, первое монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторе».

### **Менеджмент-бум**

Интерес к управлению достиг своего апогея в середине 50-х годов XX в. В связи с этим Друкер говорит о настоящем менеджмент-буме, в условиях которого идея менеджерской революции охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. Академическая социология «подключила» концепцию менеджерской революции к объяснению социальной структуры. В 1953 г. П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в класс менеджерский, а Т. Парсонс — о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям — собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д. Белл ввел для обозначения менеджерской революции термин «молчаливая революция» и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. виднейший теоретик менеджерской революции Р. Дарендорф писал, что отныне законная собственность и формальный контроль разделены окончательно, а потому традиционная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 1960-е годы поток литературы, посвященной менеджерской революции, увеличивается: появляются работы Р. Симеонса, Г. Ленски, Э. Гиденса, Дж. Шумпетера, Н. Смелзера и др.

Провозвестником окончания менеджмент-бума явился известный бестселлер американского экономиста *Джона Гэлбрейта* «Новое индустриальное общество» (1967), основной пафос которого заключался в провозглашении идеи, согласно которой в больших корпорациях профессиональный менеджмент, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство. В 70-е годы XX в. менеджмент-бум, считает П. Друкер, завершается. Растет недоверие к официальной доктрине менеджерской революции, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением. Идея менеджерской революции

отражает скорее символ веры управляющих, нежели новую реальность, заявившую о себе в 1980-е годы.

По мнению многих зарубежных и отечественных социологов, современное общество находится на этапе пятой управленческой революции и еще не перешло к шестой. «Придание приоритета человеческому капиталу перед материальными и финансовыми ресурсами стало наиболее заметной особенностью пятой управленческой революции (называемой также менеджерской), которая свершалась на протяжении почти всего XX в. и продолжает идти по сей день в развитых странах Запада (включая Японию), практически не затронув республики, входившие в состав СССР»<sup>88</sup>.

### Управленческие революции в России

Попытаемся рассмотреть сквозь призму концепции менеджерской революции события, произошедшие в течение последних 80 лет в нашей стране.

В XX в. Россия дважды совершала крупномасштабные переходы от одного типа общества к другому. В 1917 г. она перешла от капитализма к социализму, а в 1991 г. совершила обратное движение — от социализма к капитализму. И в том, и в другом случае глобальный переход представлял собой прежде всего управленческую революцию. Изменение социальных и экономических устоев общества в 1917 и в 1991 гг. происходило «сверху» и представляло собой не результат естественно-исторического развития, а спланированный и управляемый политической элитой переворот.

В первой и второй управленческих революциях основные выгоды от переворота получила небольшая группа стоящих у власти людей. В 1917 г. это была большевистская элита, ориентированная на установление диктатуры пролетариата и отвергавшая ценности западного общества, а в 1991 г. — демократическая элита, низвергнувшая ценности большевизма и пытавшаяся «насадить» в стране политический плюрализм западного типа.

Таким образом, первая и вторая управленческие революции совершались с диаметрально противоположных позиций, преследовали разные цели, ориентировались на различные идеалы и принципы. Обе революции совершались «сверху» меньшинством населения. И в том, и в другом случае революцию совершала группа интеллектуалов, стоявшая в оппозиции к правящей политической элите: в 1917 г. — в оппозиции к времен-

ному буржуазному правительству, в 1991 г. — в оппозиции к советскому партийному руководству. После того как революция свершалась, находившиеся в оппозиции интеллектуалы захватывали власть и становились правящей управленческой элитой.

Через некоторое время (спустя примерно 5 — 7 лет) в правящей элите намечался серьезный отход от провозглашенных целей и идеалов. В. Ленин повернул от идеалов коммунизма к принципам капитализма и провозгласил новую экономическую политику (НЭП). Б. Ельцин отошел от шоковой терапии и повернул к новой социальной политике, в основе которой лежали принципы, которых придерживались коммунисты.

Таким образом, после первой и второй управленческих революций захватывавшее в России власть оппозиционное меньшинство через короткое время отказывалось от первоначальных идеологических, а иногда и политических, претензий и превращалось в группу обычных функционеров и чиновников, для которых главными вопросами были удержание власти и решение насущных хозяйственных проблем. Из группы утопистов-прожектеров властвующая элита превращалась в группу прагматиков-реалистов, занимающихся решением хозяйственных и социальных вопросов.

Как только управленческая элита вставала на путь прагматизма, в стране начинался бурный рост всевозможных курсов повышения квалификации, обучавших менеджеров основам науки управления. В начале 1920-х годов В. Ленин учредил в стране около 10 научных институтов менеджмента и НОТ, которые в течение 5 — 7 лет сделали ряд выдающихся научных открытий и приобщили тысячи руководителей к принципам западного менеджмента. В начале 90-х годов того же века при косвенной поддержке Б. Ельцина в России открылись сотни школ бизнеса и менеджмента, в которых тысячи российских менеджеров познакомились с современными достижениями западной управленческой мысли. Десятки и сотни менеджеров отправились на стажировку в Европу и США.

Возникает вопрос, корректно ли говорить о том, что в России имели место управленческие революции, аналогичные тем, что были описаны Дж. Бернхаймом? В США управленческая революция обозначала отделение собственности от контроля над производством, вытеснение капиталистов менеджерами. Что происходило в России в 1917 г.? Большевики отстранили класс

капиталистов от контроля над производством и поставили управлять предприятиями рабочих, т. е. наемных работников, с формальной точки зрения в России произошло то же самое, что и в США, — вытеснение класса собственников на периферию общества. Однако на самом деле между американской и русской революциями есть серьезные различия. Американская революция была мирной, а русская — военной. Она закончилась гражданской войной и уничтожением нескольких миллионов человек, в том числе класса капиталистов и страты старых менеджеров. Власть в российском обществе, как и в Америке, получили не-социалисты. Но это лишь формальное сходство. В России класс капиталистов уничтожили, а в США оставили жить. В России после революции собственность перешла в руки государства, а в США осталась в руках граждан.

В 1991 г. имел место обратный процесс: в Россию вернулся класс капиталистов-собственников. Кто они такие? 70% современной российской управленческой элиты — представители партийной номенклатуры, 15% — выходцы из интеллигенции, еще 15% — криминалитет («теневики»), которые еще при социализме встали на путь незаконного обогащения и предпринимательства. Дети и внуки большевиков, которые в 1917 г. выгнали капиталистов, в 1991 г. вернули их в страну и сами с удовольствием превратились в капиталистов.

Таким образом, в результате второй управленческой революции контроль над производством перешел от наемных работников, роль которых при советской власти выполняли партийные чиновники, к частным собственникам. Этот процесс противоположен тому, который был описан Бернхеймом. Цели и объективные результаты второй управленческой революции, произошедшей в России, прямо противоположны целям и результатам первой управленческой революции. Однако содержание первой и второй революций аналогично; речь идет о переходе политической и экономической власти от одной части управленческой элиты к другой.

Ни первая, ни вторая революции в России не привели к созданию рыночного общества западного типа. Несмотря на то, что их результатом стало обновление 70—80% кадрового состава управленческой элиты, принципы и методы руководства экономикой и людьми остались прежними.

Таким образом, несмотря на свершение управленческих революций, в России сохранялась преемственность типа, методов и приемов управления, сопровождавшаяся изменением кадрового состава управленческой элиты. Ни одна управленческая революция не нарушила традиций рутины, культивировавшихся в менталитете российских руководителей на протяжении тысячи лет.

Итак, мы рассмотрели пять управленческих революций, коснувшись судьбы России. Не все значительные события в истории менеджмента имеют статус «революций». К примеру, первые школы управленцев зародились еще в Древнем Египте, хотя о профессиональной подготовке менеджеров стали говорить лишь в XX веке. Возможно, египетские школы чиновников и не произвели революции в менеджменте, но они, несомненно, заслуживают особого внимания.

## Глава 5

### УНИВЕРСАЛЬНО ИСТОРИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ИЕРАРХИИ

#### Универсально-исторические законы у М. Вебера

Первым мысль о существовании универсально-исторических законов управления высказал в своем главном труде «Хозяйство и общество» (1956) М. Вебер. Разделив все существовавшие на свете *типы экономик на бюджетные (нерыночные) и небюджетные (рыночные)*, он писал о том, что каждому из них соответствует свой тип управления. Противоположностью рыночной экономики у Вебера выступает бюджетная экономика и бюджетное управление. Понятие «бюджетное администрирование» достаточно часто встречается в концепции экономического действия Вебера. Так, например, термин «административная организация» используется им для обозначения системы регулирования экономических действий, где цели унифицированно задаются некой властью, осуществляющей дисперсный контроль над конечными результатами.

Наряду с терминами «бюджетная экономика» и «бюджетный менеджмент» у Вебера встречается словосочетание «бюджетно управляемая экономика», или «экономика, управляемая посредством бюджета»<sup>89</sup>. В данном случае английский термин «экономика» лучше переводить как «хозяйство», поскольку примеры «бюджетно управляемой экономики» касаются, по словам Вебера, не только бюджета государства, но и бюджета отдельной рабочей семьи. Объединение столь разных явлений в одну категорию может показаться современному читателю более чем странным. Однако с точки зрения веберовской логики, оперирующей универсально-

историческими категориями и глобальными схемами, здесь нет ничего противоестественного. Более того, семья и государство обязаны стоять по одну сторону незримого континуума. Ибо на противоположном его полюсе находятся ориентированные на прибыль формы хозяйства, такие, например, как деловое предприятие.

Экономический термин «бюджет» означает утвержденное в законодательном порядке распределение государственных доходов на определенный срок, либо предположительное исчисление ожидаемых доходов и расходов какой-либо организации или индивида. Отсюда происходят выражения «потребительский бюджет» (баланс доходов и расходов семьи), «бюджет времени населения» (система показателей, характеризующая распределение затрат времени по видам его использования). Часто Вебер употребляет термин «бюджетный» как эквивалент понятию «домашний» (от греческого *oikos* — дом, жилище, домашнее хозяйство).

Вебер уверяет, что примеров «бюджетной экономики» в человеческой истории гораздо больше, чем экономики рыночной. Практически всю свою историю человечество прожило под знаменем «бюджетной экономики» и бюджетного менеджмента. Правда, в чистом виде «бюджетная экономика» встречались редко. В порах ее ткани ученые обнаруживают то сильные, то слабые примеси рыночной экономики и денежной калькуляции. Вебер указывает на то, что денежную калькуляцию — правда, без реального употребления денег или  $q$  их ограниченным применением — можно найти уже в Египте и Вавилоне. Свидетельства о Применении в качестве средства измерения оплаты натурой обнаруживаются в законах Хаммурапи, на периферии Древнего Рима и в средневековой Европе<sup>90</sup>. Но везде деньги использовались наряду с другими формами оплаты, а не как единственное платежное средство. Однако только' безальтернативность денег служит верным признаком развитой рационализации экономики.

«Бюджетное управление» существует в экономике, которая покоится на бюджете и производит товары ради их внутреннего потребления, а не продажи во вне. Искусство такого управления состоит в том, чтобы ограничивать потребности населения заранее известным перечнем, который велик настолько, насколько его способно удовлетворить существующее производство. Иными словами, потребности людей и их удовлетворение подгоняются под существующие промышленные

мощности. Одним из инструментов «бюджетной экономики» выступает «доход». Судя по тому, как определяет его Вебер, речь идет о национальном доходе, совокупном товаре, выраженном в денежной форме<sup>91</sup>. Но это справедливо лишь в том случае, если «бюджетная экономика» охватывает— как при социализме— всю страну. Национальный доход рассчитывают либо по выраженному в денежной форме количеству товаров, произведенных в прошлом, либо исходя из неких рациональных потребностей или оценок, проектируемых в будущее. Степень товарности «бюджетной экономики» зависит от того, будет ли продаваться произведенная здесь продукция на внешнем рынке, т. е. там, где обмениваемые товары оцениваются в наиболее рациональной форме, и где они приобретают свою ликвидность. Если в «бюджетной экономике» достигнута высокая степень товарности, или конкурентоспособности ее продукции, то здесь возникают предпосылки для развития «рационального управления». Но если общество или отдельная организация движутся по пути рационального менеджмента, то им придется отказаться от иллюзорной возможности раз и навсегда запланировать потребности людей. Если последние заданы директивно, возникают сравнительно легко решаемые проблемы, не требующие сложной техники и особого искусства управления<sup>92</sup>.

Упрощенный тип управления приживается там, где к удовлетворению потребителей подходят упрощенно. В такой экономике исчезают возможности использования гетерогенных хозяйственных единиц, расчета сложных сочетаний рисков и непредсказуемых рыночных факторов, а значит, утрачивается и необходимость в совершенствовании техники денежных расчетов. Проблемы решаются посредством применения традиционных методов, выучивших в прошлом, либо использования весьма приблизительных и грубых прикидок. Однако, с точки зрения Вебера, подобные приемы ведут к успеху, ибо в данном случае потребности людей неким образом стандартизированы и спланированы наперед, а процесс удовлетворения одинаковых потребностей не представляет никаких проблем<sup>93</sup>. Здесь господствует традиция, а стандартизированным потребностям людей соответствует набор стандартизированных же товаров, которые они могут приобрести. Здесь царит ограниченный выбор. Подобные экономические и управленческие системы эффективны при неизменных условиях производства. Стоит внешней среде измениться, например в случае неурожая, как воз-

никают непреодолимые трудности. Опасность поджидает подобные системы и со стороны изменяющихся человеческих потребностей. В идеале люди не должны изменяться, а их потребности расширяться, расти, разнообразиться. Всякое изменение ставит такого рода систему на грань катастрофы, ибо требует неожиданных, новаторских решений, к которым «бюджетный менеджмент не готов в принципе, ибо просто на них не рассчитан. «В условиях, которые достаточно просты и ясно понимаемы, адаптация может проходить без особых трудностей»<sup>94</sup>. Трудности возникают тогда, когда каждую потребность людей приходится переводить на денежный язык, которым менеджеры «бюджетной экономики» не владеют вовсе или владеют очень плохо, либо к которому совсем не приспособлена она сама.

Движение «бюджетной экономики» в сторону рынка выглядит у Вебера как «эмансипация от традиций», процесс освобождения от господства управления, покоящегося на философии, выражаясь современным языком, «планирования от достигнутого», отталкивания от традиций, принятых в прошлом стандартов и норм. Но если бы от старых норм был сделан шаг вперед, то «бюджетную экономику» можно было бы записать в разряд экономик рационально ориентированного типа. Беда, однако, состоит в том, что в действительности социалистический тип экономики ориентировался на то, чтобы в будущем повторять прошлое. Старые стандарты превращались в новые цели экономики, а сама она двигалась по экстенсивному пути развития, означавшему простое расширение существующих производственных мощностей, погоню за количественным приростом в ущерб ориентации на новое качество.

Таким образом, экстенсивность предполагает тиражирование известного опыта, т. е. механическое расширение традиций. Вопрос же рационализации экономики состоит не в приращении рабочих мест или расширении потребностей без их качественного изменения: подобные трансформации не ведут к усложнению техники управления экономикой, не расширяют область применения денежной калькуляции. Для общества важно не столько разнообразие потребностей, сколько полифония способов их удовлетворения, влекущая за собой появление разнообразных форм собственности на товары и средства производства. А это уже вопрос коренной перестройки «бюджетной экономики» и соответствующего ему типа управления.

И бюджетные, и рыночные формы хозяйства в равной степени могут быть проявлениями высокой рациональности. Вебер пишет: «...формулируя точное понятие рациональной бюджетной единицы и отличного от него понятия рационального ориентированного на получение прибыли предприятия, важно совершенно определенно указать, что оба они могут принимать одинаково рациональную форму. Удовлетворение потребностей нельзя считать более «примитивным» занятием, чем получение прибыли; «богатство» с необходимостью не есть более примитивная категория, чем капитал. С исторической же точки зрения, верно, что бюджетные единицы возникли раньше и являлись доминирующей формой в подавляющем большинстве прошлых эпох»<sup>95</sup>.

Веберовскую концепцию бюджетных и рыночных форм хозяйствования можно изобразить схематически:

Континуум хозяйственной рациональности

Бюджетная  
жопомика

Рыночная  
экономика

*Рис. 5.1. Континуум рациональных хозяйственных форм: бюджетная и рыночная экономики — два его полюса*

Но если рыночная и бюджетная экономики способны быть рациональными, то рациональными должны быть и свойственные им системы управления. Другое дело, что в них могут встречаться отклонения и нарушения. В жизни нарушаются, а подчас извращаются любые принципы управления. Если сказанное насчет степени рациональности бюджетной и рыночной экономик и присущих им систем управления (менеджмента) верно, то отсюда следует, что ни у капитализма, ни у социализма нет преимуществ относительно степени рациональности. В принципе рационально и то, и другое. Иное дело, как проводятся в жизнь капиталистические и социалистические принципы — какие из них извращаются больше. Или, сформулируем вопрос иначе, какие легче исказить? Вебер не затрагивает вопроса рационалистического уравнивания социализма и капитализма. Этот вывод можем сделать только мы, живущие в начале третьего тысячелетия.

Хотя Вебер и противопоставляет два вида экономики — бюджетную и небюджетную, а также свойственные им типы управления, он делает это скорее в теоре-

тическом или методологическом плане, отмечая, что в реальной жизни идеально-типические схемы могут нарушаться. В частности, речь идет о так называемой смешанной экономике, где два типа управления могут являть пример гармонии, а не конфронтации. Вебер пишет о том, что «на практике администрирование бюджетных единиц и прибыльных предприятий не представляет взаимной альтернативы»<sup>96</sup>. А это значит, что принципы управления, характерные для административной системы социалистического общества, и принципы управления, используемые в менеджменте, свойственном чисто рыночной экономике, по большому счету схожи. Иными словами, наряду с некими универсальными принципами управления, выработанными человечеством за многовековую историю, существуют конкретизирующие их исторические и культурные варианты. Скажем, принципы американской системы менеджмента, управления эпохи Хаммурапи, древнегреческие законы управления и законы советской административной системы базируются на всеобщих императивах, таких, как принцип единоначалия, субординации, распределения власти по уровням иерархии, направления директивной информации сверху — вниз, а не наоборот, и т. п. А вот социокультурные интерпретации, которые получают универсальные законы управления в разных странах и в разные исторические эпохи, весьма специфичны.

Позже идеи о бюджетной и небюджетной экономике легли в основу учения М. Вебера о бюрократии и социальной иерархии.

## Социальная иерархия

На многих современных предприятиях и в организациях управленческие структуры строились в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым им полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, получившие название *иерархических*, или *бюрократических*, структур.

Концепция иерархической структуры была сформулирована М. Вебером, разработавшим нормативную

модель рациональной бюрократии, исходившую из следующих принципиальных положений:

- *четкое разделение труда*, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- *иерархичность управления*, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- *наличие формальных правил и норм*, обеспечивающих однородность выполнения управленцами своих задач и обязанностей;
- *дух формальной обезличенности*, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- *осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями, предъявляемыми к данной должности.*

Объективный характер управленческих решений рассматривался в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Вместе с тем иерархия управления, служащая всего лишь механизмом завоевания власти, какой бы совершенной — с геометрической и социальной точек зрения — она ни была, представляет собой символ бюрократизма и неравенства. Власть доступна не всем, стоящие наверху пользуются привилегиями, недоступными нижестоящим.

Что же такое иерархия? Будучи социологическим и управленческим, этот термин пришел к нам из церковной практики, где он обозначал управленческую лестницу должностных статусов. Иерархия (от греч. *hieros* — священный и *arche* — власть) — 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) порядок подчинения низших должностей, подразделений, органов высшим; 3) расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Наиболее часто понятие иерархии используется для обозначения структуры отдельной организации или общества в целом, различения служебных званий и должностей в их соподчиненности.

Мы же будем понимать под *иерархией* совокупность должностей, позиций и рабочих мест, выстроенных в восходящем порядке от наименее престижных и наименее вознаграждаемых к наиболее престижным и наибо-

## Глава 5. Универсально-исторические законы иерархии

лее вознаграждаемым. Везде, где существует иерархия, существует неравенство позиций и уровней управления. С социологической точки зрения неравенство некорректно оценивать в этических терминах, поскольку оно выполняет как негативную, так и позитивную функции.

Управленческая иерархия может существовать в устной традиции и нигде письменно не фиксироваться, а может оформляться специальными документами. Одним из них является знаменитая «Табель о рангах» Петра I и появившаяся вслед за ней «Табель о рангах» французского императора Наполеона. Первая состояла из 14 классов— «чинов», вторая— всего из четырех. И сегодня все французские служащие публичной (центральной государственной) службы разбиты на классы А, В, С, Д. Класс А (около 20% всех бюрократов) объединяет тех, кого в нашей стране именуют «номенклатурой». Это министры, начальники служб, департаментов, послы, высшие военные чины. Класс В — самый многочисленный (40%); в него входят, как правило, люди, работающие на местах (например, префекты). Класс С (30%) и класс Д (7%) — состоит из «исполнителей»: машинисток, стенографисток, секретарш, референтов. По сравнению с французским бывший (советский) и нынешний (российский) аналоги класса Д гораздо больше, поскольку наш номенклатурный чиновник окружен целым сонмом секретарш, референтов, помощников, советников, шоферов.

Природа иерархии и мобильности состоит в превосходстве одних над другими. Люди, наделенные властью, располагаются наверху общественной пирамиды, другие, лишенные ее, — внизу. Такой порядок называется иерархическим.

Любая иерархия может быть представлена в виде пирамиды, состоящей из трех основных уровней — верхнего, среднего и нижнего. В управленческой иерархии это уровни управления, в социальной — классы.

Социальная иерархия устроена таким образом, что внизу (в основании пирамиды) находится большинство населения, а наверху — большинство благ и привилегий, к которым стремятся люди (власть, богатство, влияние, льготы, престиж) *Социальные блага* — это дефицитные ресурсы, которые присутствуют или доступны наибольшему количеству людей в наименьшем числе.

Если верх и низ социальной пирамиды уподобить полюсам магнита, то окажется, что между ними возникает напряжение, которое можно назвать социальным.

Действительно, те, кто находится внизу, считают, что блага распределяются неравномерно и, более того, несправедливо: меньшинство населения владеет большей частью национального богатства. Возникает естественное желание перераспределить все так, чтобы каждому досталось поровну. Вот почему история полна революций, восстаний, мятежей, переворотов, зачинщиками которых выступают те, кто оказался обделенным.

Но как только революционеры добиваются успеха и захватывают власть, в привилегированном положении вновь оказывается меньшинство, а большинству не хватает на жизнь.

Революционеры перераспределили общественное богатство, но снова не поровну: ближайшему окружению досталось больше, а массе рядовых участников революции — меньше.

Более медленный и консервативный способ перераспределения богатства заключается в продвижении наверх не группой или массой, а в одиночку. Такой путь не требует разрушений: просто каждый, кто желает, и у кого есть возможности, делает личную карьеру. Продвижение наверх называется *восходящей мобильностью*.

Людам свойственно стремиться снизу вверх, а не наоборот. Каждый из нас желает жить лучше и никто — хуже. По возможности мы, обгоняя друг друга, устремляемся наверх —\*• туда, где больше власти, привилегий и благ. Конечно, далеко не все испытывают страсть к обогащению или власти, но жить лучше хочет каждый. Одни видят лучшую жизнь в приобщении к духовному, другие — к материальному.

Итак, явление восходящей мобильности (движение снизу вверх) формируется только там, где большинство благ и большинство людей находятся на разных полюсах социальной шкалы. Если то и другое соединить, никто не захочет продвигаться наверх. Восходящей мобильности соответствует явление, которое мы будем называть достижительной мотивацией (мотивацией достижения).

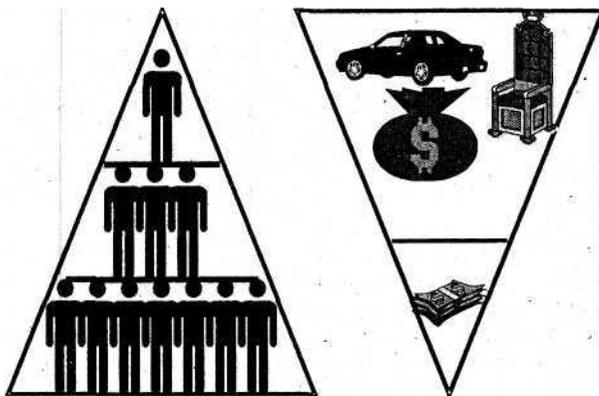
### Социальные законы иерархий

Мы уже сказали о том, что социальную иерархию можно представить в виде пирамиды, построенной исходя из ряда законов.

*Первый закон:* количество вакансий, расположенных внизу, всегда больше количества вакансий, расположенных наверху. Под вакансиями нужно понимать или рабочие места, или должности, или позиции в формальной структуре организации. Благодаря тому, что вакансий наверху меньше, а желание занять их присутствует у большинства, появляется возможность отбирать людей: возникает конкуренция. Принцип пирамиды в управлении предполагает отбор среди претендентов на свободные вакансии. Чем выше уровень иерархии, тем выше уровень вознаграждения, тем ближе дефицитные блага.

*Второй закон:* количество социальных благ, которые получают те, кто находится наверху, всегда больше количества социальных благ, получаемых теми, кто находится внизу.

Таким образом, мы получаем обратную (перевернутую) пирамиду.



**В социальной иерархии внизу людей больше, а благ и привилегий меньше. Наверху — все наоборот.**

*Рис. 5.2. Закон обратно пропорционального соотношения количества вакансий и благ в социальной иерархии*

Из двух универсальных законов вытекает *третьий* — закон социального неравенства. Согласно этому закону, в социальной иерархии большинством социальных благ всегда обладает меньшинство населения наоборот.

Между двумя социальными полюсами (теми, кто находится внизу и имеет мало, и теми, кто располагается наверху и обладает многим) возникает социальное напряжение, переходящее в социальный конфликт. Люди, находящиеся внизу, стремятся переместиться наверх. В этом случае можно говорить о позитивной мотивации, ибо люди желают сменить свое низкое положение на более высокое и заполучить большее количество социальных благ. Когда речь заходит о тех, кто расположен наверху, мы сталкиваемся с явлением негативной мотивации людей, не желающих добровольно расстаться со своим положением и социальными возможностями.

Из всего вышесказанного можно сделать два вывода:

- 1) самые непрестижные позиции в обществе или организации находятся внизу;
- 2) в социальной иерархии добровольное продвижение или восходящая социальная мобильность может иметь единственное направление — снизу вверх.

Принудительной мобильности «сверху вниз» не желает никто! И это вполне естественно, поскольку, лишившись верхних позиций в обществе или организации, человек автоматически лишается и определенного количества социальных благ. Восходящая мобильность может выполнять функции вознаграждения или позитивных санкций; нисходящая — наказания или негативных санкций.

Обществу часто приходится доплачивать людям за то, чтобы они заняли непрестижные рабочие места, а поскольку таких мест довольно много, то велика и сумма доплаты. В советском обществе иногда уборщица получала больше инженера. В противном случае на должность уборщицы в принудительном порядке пошел бы инженер. Но если общество доплачивает тем, кто согласен занять непрестижные позиции, возникает вопрос: «Откуда на это берутся деньги?». Ответ прост — из кармана среднего и высшего классов. Заполняя высококвалифицированные средние позиции, мы оплачиваем их меньше рабочих, что ведет к низкому уровню развития производства.

Тесно связанный с ним *четвертый закон* — закон социальной поляризации гласит: в любом обществе существует две экстремальные точки, в которых количество благ и вакансий находится в обратно пропорциональной зависимости. Этот закон описывает уже знако-

мую нам ситуацию, при которой большинство людей обладает меньшинством социальных благ, а меньшинство людей — большинством благ. Социальная поляризация предполагает отсутствие в составе населения среднего класса, который заполняет пространство между полюсами и делает переход от одного полюса к другому постепенным; либо столь незначительное его присутствие, которое не дает ему возможности оказывать существенное влияние на процесс распределения собственности и определение профиля стратификации.

Из закона социальной поляризации вытекает *явный закон* — закон социальной дистанции, в котором нашли отражение несколько эмпирически наблюдаемых признаков:

- 1) чем больше уровней в иерархии, тем дальше отстоят друг от друга полюса богатства и бедности;
- 2) чем больше уровней в иерархии и чем длиннее общая дистанция либо расстояние между соседними статусными позициями, тем труднее отдельному индивиду преодолеть эту дистанцию в течение своей жизни;
- 3) чем больше уровней в иерархии и длиннее дистанция между полюсами, тем:
  - менее прозрачной для общественности является социальная пирамида;
  - труднее низам контролировать действия верхов;
  - шире диапазон свободы маневра и выше вероятность использования верхами нелегитимных действий;
  - с большей вероятностью люди, занимающиеся поддержанием этой пирамиды, будут стремиться к ее сохранению, а не изменению;
  - в большей степени судьба каждого отдельного чиновника будет зависеть не от его личных способностей, а от общих правил игры и существующих в иерархии традиций;
  - с большей вероятностью продвижение на следующую ступеньку будет определено не конкурсными правилами, а старшинством и выслугой лет;
  - вероятнее, что сложность прохождения каждого последующего уровня будет возрастать, а пропускные фильтры становиться жестче.

Сравнив управление в рыночном и нерыночном обществах, сопоставив многочисленные исторические свидетельства, социолог может сделать вывод о том, что

в административной системе субъекты управления (чиновники) заинтересованы в сохранении иерархии больше, чем в менеджменте. Если мы возьмем в качестве объекта исследования рыночное общество и сравним между собой государственный и частный сектора его, окажется, что в государственном секторе госслужащие заинтересованы в поддержании иерархических отношений в большей, чем в частном секторе, мере.

Отсюда можно вывести еще один, *шестой, универсально-исторический закон управления* — закон сохранения status quo иерархии, который гласит: чем больше выгод (благ, льгот, преимуществ) сулит субъектам управления социальная иерархия, тем выше их мотивация сохранять, а не разрушать ее. Пример знаменитого института кормленщиков, существовавшего на Руси с незапамятных времен, убеждает нас в том, что если служилые люди, поставленные на места центральными органами власти, получают средства существования исключительно за счет сборов с местного населения, они в максимальной степени заинтересованы сохранить сложившуюся систему неприкосновенной. Если в организации, не важно крупной или средней, служебное продвижение основано на принципе старшинства, и каждый ждет своей очереди, то заинтересованность в изменении существующего положения дел будет выше у тех, кто получил от этой системы наименьшее количество благ, и наоборот. Иными словами, старослужащие, исчерпавшие резерв мобильности и поднявшиеся по иерархии на максимально доступную им позицию, будут считать действующую в организации систему справедливой и эффективной. Напротив, молодые сотрудники, ждущие своей очереди и находящиеся внизу пирамиды, будут относиться к ней более негативно.

Но чем сильнее заинтересованы в сохранении существующей системы управления ее субъекты, чиновники, тем ниже скорость ее социального обновления, тем меньше количество управленческих инноваций, приходящихся здесь на единицу времени. Назовем это утверждение *седьмым законом управления*. Для наглядности нарисуем график, где по оси ОУ будем откладывать количество управленческих инноваций, а по оси ОХ — историческое время. Изображенные кривые показывают два типа обществ — рыночное и нерыночное. В первом плотность инноваций, происходящих в единицу времени, больше, и, следовательно, оно

развивается быстрее. В нерыночном обществе динамика развития управления выражается более пологой кривой, демонстрирующей более медленный темп инновационного движения управления.

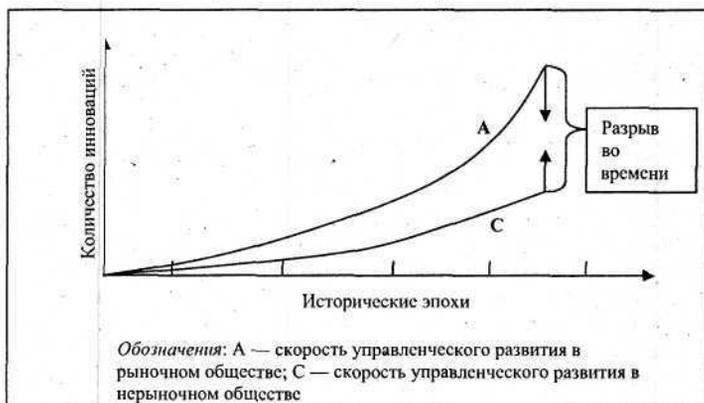


Рис. 5.3. Темп управленческого развития в рыночном и нерыночном обществах

Как видим, скорость социального обновления систем управления разного типа неодинакова. В рыночном обществе она выше, в нерыночном ниже. Поскольку управление развивается, т. е. внедряет разное количество управленческих методов, принципов и техник, радикально меняющих положение дел, с неодинаковой скоростью, по прошествии некоторого времени между двумя типами обществ образуется разрыв во времени. Он показывает, насколько нерыночное общество отстало в своем развитии от рыночного.

В нерыночном обществе субъекты консервативны, они больше других заинтересованы в сохранении социальной иерархии. Социальное время в такой системе течет медленнее, чем в рыночной, стало быть, отставание ее от менеджмента в части внедрения новых техник, стилей и принципов управления не только существенно; постепенно оно все больше увеличивается. Выходом из подобной ситуации может стать переход от нерыночных к рыночным методам управления. Такого положение дел в теории, основанной на универсально-исторических законах управления. Атак ли это на самом деле, предстоит выяснить социологам, оперирующим данными эмпирических исследований.

В рыночном обществе, которое по природе своей заинтересовано в малоуровневой иерархии и быстрой ротации кадров, социальное время движется быстрее и количество новаций, приходящихся здесь на единицу времени, выше.

## **Экономические ресурсы и социальные Блага**

В масштабе всего общества, как и на уровне отдельной организации, управление строится, создается и функционирует по поводу распределения дефицитных благ. Мы уже употребляли это понятие выше. Напомним, что благо — это все то, что способно удовлетворять повседневные жизненные потребности людей, приносить им пользу. Выше других ценятся дефицитные блага, а именно то, чего недостает, как правило, к ним относят власть, доход, образование и престиж. Если денег на всех не хватает, возникает необходимость в разумном распределении их среди групп населения.

В социалистическом обществе социальные и экономические блага стремятся распределить поровну, независимо от трудового вклада, привилегий или социального положения. Таков социалистический идеал, воплощающийся в реальном обществе с большими или меньшими отклонениями. При капитализме никаких идеалов не выдвигают, а блага распределяются на основе конкурентной борьбы и рыночных механизмов. Поскольку конкурентоспособность людей различается, постольку блага достаются всем далеко не в равной мере, зато пропорционально личному трудовому вкладу.

В отдельной организации благом могут выступать зарплата, премии, путевки, престиж, свободное время, задания. Поскольку к обладанию благами стремятся все, у менеджеров появляется эффективный механизм стимулирования производительного труда. Повышение зарплаты, выделение премии или предоставление дополнительного отпуска стимулирует людей трудиться лучше. Стоит перевести дефицитные блага в разряд недефицитных, т. е. общедоступных, благ, как пропадет мощный рычаг воздействия на людей. Система управления во всех обществах и во все исторические эпохи строилась вокруг распределения и контроля за дефицитными благами. В одном случае удавалось создать очень эффективный механизм распределения благ и контроля за ним, в другом менеджеры поджи-

дала неудача, и все их попытки стимулировать эффективный труд проваливались.

В конце XIX в. Ф. Тейлор разрушил артельную и предложил индивидуальную организацию труда с единственной целью: стимулировать — посредством нового механизма распределения дефицитных благ (денег) — рост трудовой отдачи и индивидуального участия в общих делах организации. Во второй половине XX века, а именно в 70-е годы, в индустриально развитых странах, в том числе в СССР, наблюдалась обратная тенденция: от индивидуального труда переходили к его бригадной (групповой) организации. Рабочие сами распределяли дефицитные блага и решали, кто в соответствии с коэффициентом трудового участия должен получить больше, а кто — меньше. Результатом экспериментов с внедрением новых форм организации труда стал рост его эффективности.

В экономике *ресурсы* выступают средством создания социальных благ. В общем и целом, экономика — это наука о том, как люди и общество придумывают способы лучшего распределения и использования дефицитных ресурсов (земли, труда, оборудования, технических знаний и т. п.) во имя производства товаров и оказания услуг, необходимых различным группам потребителей. Ресурсы можно разделить на два больших класса: а) созданные природой и б) созданные человеком. Нефть или каменный уголь — пример первых. Капиталы и управление — вторых.

Но далеко не все, что сотворено природой или человеком, является ресурсами. Ими становится только то, что может быть задействовано в производстве и принести деньги. Когда в стране урожай, и хлеб дешев, мы выкидываем его на помойку, кормим им голубей, кидаемся на уроках. Но стоит случиться неурожаю, а ценам вырасти в 10 — 30 раз, как хлеб тут же станет дефицитным благом. Дефицитные блага обладают ценностью.

Дефицитным благом можно сделать не все, что угодно, а только то, в чем человек нуждается, т. е. то, в чем у него есть потребность. В переводе на язык экономики потребность — это спрос. А он, как известно, рождает предложение. Общество строит заводы и открывает химчистки потому, что спрос на автомобили и чистую одежду резко подскочил.

Экономика появляется там, где человек осознает, что природные ресурсы ограничены, а человеческие потребности — нет, поэтому первые надо сохранять и

рационально использовать, т. е. экономить. Африканские бушмены, живущие впроголодь и с пользой расходующие каждый природный ресурс (землю, воду, растительный мир), находятся намного ближе к пониманию того, что есть экономика и как следует распоряжаться дефицитными благами, нежели одна из самых больших по территории и природным запасам держав мира — Россия, планомерно и бездумно разбазарившая дефицитные ресурсы, но так и не сумевшая поднять население выше уровня бедности.

Таким образом, *редкость ресурсов* — их важнейшее качество. Под редкостью ресурсов в науке понимают ограниченность отдельных видов ресурсов, несоответствие их количества тому, которое необходимо для удовлетворения потребности производства.

В рыночном обществе самым мощным и сильным дефицитным ресурсом выступают деньги. Но они являются здесь не самоцелью, а дверью, открывающей вход в широкий социальный мир. Через деньги, как посредника, можно получить доступ к отдыху, даче, машине и т. д.

Надо заметить, что благом может стать самая простая, но дефицитная вещь, например, вода в пустыне. Тем не менее список дефицитных благ не бесконечен. Что еще может быть благом? Отпуск, т. е. свободное время. Если ваш рабочий день состоит из 12 часов, то один час будет ценен для вас гораздо больше, чем в том случае, если бы вы трудились восемь часов. Если вы работаете шесть дней в неделю, то один день может стать для вас дефицитным и желаемым благом. Но если вы работаете три дня в неделю, то один день уже перестает быть таковым. Что еще можно сделать благом? Да что угодно. Вот этим и пользуются на предприятиях, в учреждениях, организациях, раздавая блага, вознаграждая наилучших работников, тех, кто имеет максимальную мотивацию достижения (передовиков производства), тех, кто продвинулся по карьерной лестнице до замдиректора, а значит, формирует свою команду, и т. д.

Искусство превратить незначимую вещь в дефицитное благо именуется искусством управления. Например, вы исчерпали всю палитру традиционных способов вознаграждения: отпуск, деньги, моральное поощрение (фото на доске Почета) — и выяснили, что они не работают. А вам необходимо «раскрутить» людей. Что вы делаете? Начинаете придумывать нетрадиционные ходы. Например, можете оплатить квартиру или часть ее сто-

имости, помочь в строительстве дачи, отправить в путешествие на Канарские острова и т. д. Таким образом, чем больше палитра, т. е. чем большее количество дефицитных благ как средств вознаграждения находится в руках менеджера, тем эффективнее его управление, стабильнее организация, тем выше его личное искусство руководителя. Оказывается, что директор, занятый текущими проблемами, вовсе не должен придумывать новые формы стимулирования. Ему должны подсказывать это штабисты. И наилучшим знатоком в этой области является специалист, которого называют менеджером по персоналу, обычно это социологи и психологи. Они как функциональные служащие должны предложить на выбор широкий диапазон способов вознаграждения. Сегодня на Западе ни одна крупная компания не мыслит своего существования, если во главе отдела управления персоналом не стоит специалист с научной степенью, например, доктор наук.

Экономисты различают четыре основных ресурса: *земля, труд, капитал, управление*. Земля включает почву и природные ресурсы: минералы, леса, воды, климат и выпадение осадков. Труд — это использование (эксплуатация) человеческого времени, энергии и способностей для производства и распределения товаров и услуг. Капитал состоит из созданных человеком орудий и оборудования, используемых в производстве. Управление — процесс принятия решений.

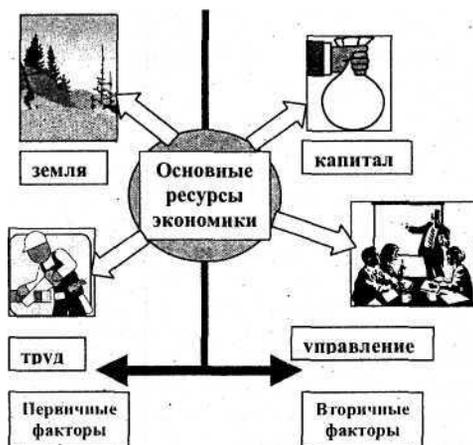


Рис. 5.4. Основные ресурсы управления

Земля и труд — первичные экономические ресурсы, а капитал и управление — вторичные. Капитал — это производный продукт взаимодействия земли и труда, создающийся благодаря накоплению, т. е. ограничению нынешнего потребления во имя расширения потребления будущего.

Другое название ресурсов — факторы производства, и это неслучайно, ведь они хороши не сами по себе, а в качестве источника чего-то полезного. Самым полезным выступает общественное производство — совокупность всех отраслей народного хозяйства. Там ресурсы и служат исходной точкой роста.

Современная эпоха характеризуется появлением ресурсов нового типа: информационных и человеческих. Под информационными ресурсами понимаются знания и сведения, накопленные человечеством и необходимые для его жизнедеятельности. Информационные ресурсы включают также индивидуальные знания специалистов, доступ к которым породил понятие «консалтинг» (практика консультирования).

*Человеческие ресурсы* — это физические и умственные усилия, которые человек затрачивает для производства материальных благ. Частью человеческих ресурсов являются *ресурсы трудовые* — персонал действующих предприятий, учащиеся, безработные и работающие, но желающие сменить место работы или найти подработку. В концепции человеческих ресурсов труд считается принадлежностью человека, а не рабочего места. А раз так, то организацией производства должны заниматься работники по персоналу (кадровики), а не инженеры и экономисты, как раньше. В понятие организации производства сегодня входят не только оснащение и снабжение рабочего места, физический климат (температура, движение воздуха, освещение), комфортность режима труда, но и моральный климат, стиль руководства, мотивация и стимулирование. Специалисты по персоналу занимаются психологической паспортизацией работников и составлением профессиограмм должностных мест. Но перед этим они проводят сложную работу по отбору кадров — рекрутингу. Затраты на замену одного работника другим оцениваются для рабочего в 7 — 20%, специалиста — 18 — 31%, менеджера — 20% годового оклада.

Четвертый фактор называют по-разному — то управление, то предпринимательство. И то и другое верно, поскольку эти термины описывают с разных сторон одно и то же явление — способность организовать дело.

Управленец (менеджер) является наемным работником и служит в организации. Предприниматель — собственник и нигде не служит. У них разный экономический и социальный статусы, но род деятельности один и тот же: им надо соединить в одно целое три предыдущих фактора производства — землю, труд и капитал — и направить их на создание товаров и услуг.

И предприниматель, и менеджер делают это одним единственным способом — интеллектуальными усилиями. Надо знать рыночную ситуацию, уметь договориться с партнерами и клиентами, подобрать квалифицированные кадры, наладить взаимоотношения со служащими, достать кредиты и т. п. На техническом языке такая интеллектуальная деятельность именуется принятием управленческих решений. Иногда последние принимаются самими менеджерами или предпринимателями, иногда этот процесс делегируется подчиненным. Но если предприниматель расплачивается за ошибки своими деньгами и может разориться, то менеджер рискует чужими, и его могут уволить.

Итак, функцию принятия решений осуществляют главным образом два лица: предприниматель и менеджер. Предприниматель ищет новые сферы приложения капитала, вводит инновации, рискует. Именно он решает, что выпускать, в каком количестве, и как использовать для этого имеющиеся в его распоряжении капитал, труд, землю и управление. Менеджер же занимается решением технических вопросов, т. е. выполняет то, что наметил предприниматель.

Современные наукоемкие производства все больше нуждаются в специалистах самой высокой квалификации. Следовательно, можно сказать, что, по мере того как индустриальное общество переходит к постиндустриальному:

- возрастает роль функциональных служб,
- укрепляется роль служб управления персоналом и увеличиваются требования к научной грамотности специалистов.

Вторым — после редкости — свойством социальных благ является их *притягательность*, или *значимость*, т. е. способность или возможность участвовать в общественной жизни. Иметь значение в обществе — значит принимать участие, вмешиваться, оказывать влияние на общественную жизнь. Чем больше влияние, тем выше должность, и, наоборот, чем большую должность вы занимаете, тем большее влияние оказываете.

## Качество управленческих решений

Как мы выяснили, наибольшее количество социальных благ в пирамиде концентрируется наверху, наименьшее — внизу. Люди устремляются не сверху вниз, а снизу вверх, но на их пути общество выстраивает систему фильтров-барьеров. Почему это происходит? Почему в рыночном обществе компания стремится набрать квалифицированный персонал, руководство которым она доверяет еще более квалифицированным людям — менеджерам.

Американские социологи У. Мур и К. Дэвис создали теорию социальной стратификации и управленческой иерархии, согласно которой самые ценные должности в обществе располагаются наверху: принимаемые там управленческие решения наиболее важны.

Если любое решение и ошибка среднего менеджера (управленца) касаются ограниченной совокупности людей и всегда могут быть исправлены вышестоящим руководством, то ошибки и решения топ-менеджеров касаются всей популяции и никем не исправляются, а их деятельность не страхуется.

Рационально устроенная организация — будь то общество в целом или отдельная компания в частности — базируется на ряде аксиом, которые можно сформулировать следующим образом:

*Аксиома 1.* Высшие управленческие посты в организации должны занимать самые способные и квалифицированные сотрудники.

*Аксиома 2.* Чем выше позиция в иерархии, тем более способным и квалифицированным должен быть занимающий ее менеджер.

*Аксиома 3.* Чем выше позиция в иерархии, тем более качественными должны быть принимаемые менеджером управленческие решения.

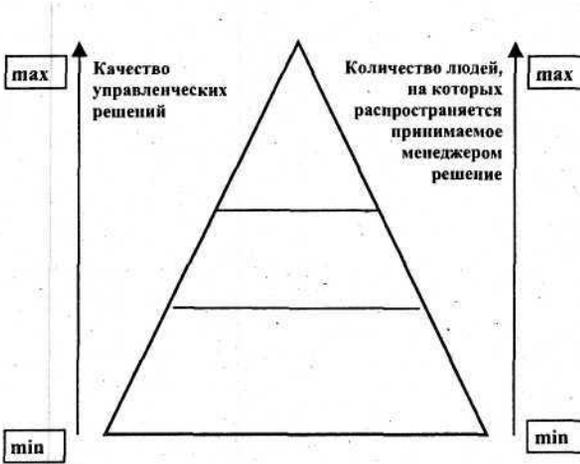
*Аксиома 4.* Наиболее качественные управленческие решения должны приниматься на самом верхнем уровне иерархии.

*Аксиома 5.* Чем выше качество принимаемого менеджером решения, тем выше должна быть его ответственность перед теми, кого это решение касается.

*Аксиома 6.* Чем выше ответственность менеджера за принимаемое им решение, тем больше властных полномочий для проведения его в жизнь он должен иметь.

Аксиома 7. Чем выше качество и ответственность за принимаемое решение, тем более жестким должен быть отбор кандидатов, претендующих на высокие позиции в иерархии.

Аксиома 8. Максимально жесткими фильтры-барьеры должны быть на верхних ступеньках пирамиды (рис. 5.5).



В управленческой пирамиде наиболее качественные управленческие решения принимаются наверху, ибо они касаются максимально большого числа людей

Рис. 5.5. Качество управленческих решений

Ни одна организация не сможет функционировать долго и успешно, если все интеллектуальные силы ее сконцентрируются внизу или посередине, а все бездарности окажутся наверху. Такая организация просто развалится. Жизненный принцип успешной организации гласит: самым талантливым и грамотным открывай зеленую улицу наверх.

Согласно функциональной теории стратификации, самые высшие посты должны занимать наиболее подготовленные люди. Здесь действует механизм заинтересованности (мобильности). Но при этом должны существовать и механизмы обратной (нисходящей) мобильности, под которыми следует понимать такие процедуры, как разжалование в военном чине и увольнение, лишение титулов и привилегий и т. п.

Отсюда следует важный вывод:

механизм социальной мобильности симметричен относительно позитивных и негативных санкций.

Общество, в котором не существует механизма рекрутирования (выдвижения) талантливых людей и их дальнейшего продвижения, становится менее стабильным.

Именно наверху, где принимаются основные административно-стратегические решения, должны концентрироваться лучшие умы компании или нации. Чем выше уровень управления, тем на большее число людей распространяются принимаемые здесь управленческие решения, тем, стало быть, выше должно быть качество этих решений. Ошибка, допущенная бригадиром, может сломать судьбы 5 — 8 человек, ошибка же, допущенная президентом, способна погубить миллионы людей. Отсюда можно сделать вывод: качество принимаемого решения должно быть прямо пропорционально степени его ответственности и обратно пропорционально степени ошибочности. Запишем уравнение качества управленческого решения:

$$K_{ур} = \frac{Отв}{Ошб}$$

где  $K_{ур}$  — качество управленческого решения,  
 Отв — степень ответственности этого решения,  
 Ошб — степень его ошибочности.

Продвигаясь наверх, талантливые менеджеры попадают в зону повышенной ответственности, но одновременно и повышенной власти. Оказывается, зона повышенного объема власти и зона повышенного объема ответственности совпадают. Так устроена рационально организованная иерархия.

Функциональная теория Дэвиса и Мура, созданная для систем стратификации в масштабах всего общества, предполагает неравноценность высших и низших позиций. Первые приносят обществу больше пользы: на каждом последующем уровне иерархии возрастают степень важности принимаемых решений, ответственности за их принятие, трудозатраты (нервная энергия), а следовательно, и степень получаемого вознаграждения. Во сколько раз заработная плата управленца выше заработной платы рядового сотрудника, во столько раз должны быть выше его ответственность и масштабность принимаемых им решений.

Так должно быть устроено идеальное общество, но в жизни не все происходит так, как задумано. Те, кто находится наверху, предпочитают брать на себя меньше ответственности при сохранении большего объема денег, власти и привилегий. Сделать это несложно, поскольку чем выше ты поднялся, тем меньше над тобой контролирующих тебя инстанций. Степень контролируемости обратно пропорциональна масштабу дополнительных благ.

Большая власть — это то, чего человек хочет. Большая ответственность — то, чего он всячески избегает. Первая имеет под собой позитивную, а вторая — негативную мотивацию. Понятно, чего человек станет добиваться, и чего он будет избегать. Вот почему в обществе, построенном на принципах административной системы, так много начальников, имеющих много власти и мало ответственности.

В рыночном обществе такого быть не должно. Иначе ваша компания не выдержит конкуренции с более сильными профессионально управляемыми фирмами.

Рынок, обрушившийся на административную систему — не только огромное зло (для социальных аутсайдеров), но и огромное добро. Подобно ветру он очищает управленческую систему, обладая принудительной силой. Рынок вынуждает избавляться от слабых предводителей, которые никогда не покинут притягательные посты с максимальной властью и минимальной ответственностью добровольно.

Может быть, топ-менеджерам зря платят высокие оклады и раздают массу привилегий? Зря их (и то не всех) балуют только в административной системе. Многим советским директорам приходилось гораздо труднее, чем западным. Описанная выше схема выявляет лишь общую тенденцию, а не повседневное правило.

Правило гласит: высокие оклады платят за высокую квалификацию и высокое морально-психологическое напряжение. Отвечать за судьбы миллионов или тысяч людей — дело крайне трудное и опасное для здоровья. Риск получить психологический стресс растет пропорционально росту служебной карьеры. Чем выше уровень управления, тем выше риск получить стресс. Кроме того, чем выше качество принимаемого решения, тем больше знаний и опыта оно требует. Высокими ставками оплачивают знания, опыт и психологическое напряжение.

В обобщенном виде указанные выше восемь аксиом качества управленческих решений можно сформулировать в виде следующих двух законов иерархии:

*Закон 8.* Качество управленческих решений и цена допускаемых ошибок повышаются с каждым следующим уровнем управления.

*Закон 9.* С каждым последующим уровнем иерархии возрастает количество людей, на которых распространяется принимаемое решение.

Качество управленческого решения должно быть обратно пропорционально количеству и масштабу допускаемых ошибок.

А в чем измеряется цена ошибки? В потерянных деньгах, ресурсах, убитых, заболевших или потерянных людях. Таким образом, цена ошибки с каждым последующим уровнем растет. Растет и качество управленческого решения. Но тогда на каждый вышестоящий уровень иерархии следует подбирать людей, допускающих меньше управленческих ошибок.

Умение принимать правильное решение — скорее приобретенная черта. Стало быть, самыми мудрыми и не подверженными ошибкам являются старики, обладающие большим, по сравнению с детьми, юношами и людьми среднего возраста, жизненным опытом.

Можно предположить, что умение принимать качественные управленческие решения представляет собой приобретаемую в процессе социализации способность просчитывать акты социального взаимодействия, их логику и последствия, выбирать наилучшую из имеющихся альтернатив. Прирожденных руководителей не бывает, передать способность управлять людьми по наследству невозможно. Отсюда следствие:

Никакие тесты не помогут нам отличить руководителей от неруководителей.

Конечно, если эти тесты замеряют врожденные качества. Попробуйте это опровергнуть.

С помощью тестов можно попытаться определить склонность или тенденцию к руководству. Впрочем, и это сделать крайне непросто. Скажем, такие черты, как риск, предприимчивость, коммуникабельность, сообразительность, скорее, приобретаются, нежели даются при рождении.

## **Власть и ответственность**

Власть и ответственность — два тесно связанных между собой понятия, которые не должны, хотя вполне

могут, существовать друг без друга. При тирании или диктатуре власть первого лица в управленческой иерархии почти ничем не ограничена, он ни перед кем не отвечает. Но в рационально построенной организации такого быть не должно. Уточним исходные понятия.

*Ответственность*— 1) обязательство исполнения особых задач, которыми наделяются подчиненные; 2) необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках. В этой связи каждый работник организации должен знать не только свои права, но и обязанности и то, за что он лично несет ответственность. Реализация категории ответственности на практике означает создание четкой организационной структуры; разработку положений о ее подразделениях, правах и обязанностях руководителей, премировании работников, должностных инструкций для исполнителей и т. П.

*Ответственность должностного лица* — необходимость отвечать за свои действия, неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, задержку и слабую работу в направлении поставленных целей, неполное использование предоставленных прав и т. п. в рамках установленных должностной инструкцией прав и обязанностей. Ответственность должностного лица может быть административной, дисциплинарной (замечание, выговор, увольнение с работы), Материальной либо уголовной.

Немалое внимание проблеме ответственности уделял один из корифеев организационной науки *Честер Ирвинг Барнард* (1886—1961), сочетавший теоретические исследования с активной административной работой в промышленных фирмах<sup>97</sup> и стремившийся создать (на основе «системного подхода») целостную теорию организации управления. В своих работах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948), «Элементарные условия деловой морали» он неоднократно обращался к проблеме моральной ответственности — «морали организации». Понятие ответственности сводилось им к комплексу моральных, юридических, технических, профессиональных и организационных кодексов, которые, регламентируя деятельность организации, оказываются эффективными не в силу внешних санкций, а вследствие чувства морального долга, возникающего у члена организации, некоего ощущения внутренней вины, появляющегося тогда, когда он отказывается от взято-

го на себя обязательства. В этой связи Барнард указывал на необходимость тщательного учета моральных факторов, влияющих на функционирование организации, подчеркивая, что в основе своей они относятся к области неформальной организации. По мнению Барнарда, неудачи многих администраторов зачастую вызваны не их технической неспособностью, а своего рода «параличом действия», выражающимся во фрустрации, утрате решительности. Все это является результатом конфликтов, вытекающих из сложности и взаимной противоречивости различных кодексов, а также реакций на противоположные кодексы. Барнард отмечал, что управленческие решения всегда связаны с вопросами морали, однако, наиболее известные и признанные моральные принципы, в том числе и христианская этика, имеют лишь незначительное отношение к моральным проблемам делового Мира.

Как мы уже установили, в социальной иерархии меньшинству всегда доступно большинство, а большинству — меньшинство социальных благ. Только благодаря такой асимметрии высшие посты в иерархии становятся такими притягательными.

Однако не только благ, но и ответственности у топ-менеджмента больше, чем у тех, кто находится на низших иерархических позициях. В связи с этим сформулируем *десятый закон иерархии*, который гласит, что объем ответственности, которым обладают стоящие наверху, всегда больше объема ответственности стоящих внизу.

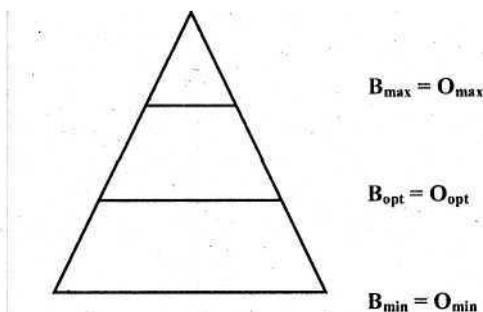
Если социальные блага — это то, что привлекает людей к властным постам, то ответственность, сопровождающая их занятие, выступает отталкивающим условием. Исходя из этого, сформулируем *одиннадцатый универсально-исторический закон управления*: благодаря высокому объему ответственности высшие посты иерархии являются мотивационно негативными, хотя и остаются социально привлекательными.

В рационально организованной системе управления негативная и позитивная мотивация, так же как власть (права) и ответственность (обязанности) должны быть уравновешены на всех уровнях иерархии. Будем считать, что мы сформулировали *двенадцатый закон иерархии*, частным случаем которого является утверждение, касающееся распределения власти и ответственности: в рациональной организации объем власти и объем ответственности на каждом уровне иерархии равны.

Отсюда следует, что на всех трех уровнях пирамиды (иерархии) — высшем, среднем и низшем — должно соблюдаться следующее уравнение:

**В (власть) = О (ответственность).**

- Наверху максимальная власть должна равняться максимальной ответственности:  $V_{\max} = O_{\max}$ ;
- на среднем уровне средняя власть равна средней ответственности:  $V_{\text{opt}} = O_{\text{opt}}$ ;
- внизу минимальная власть соответствует минимальной же ответственности:  $V_{\min} = O_{\min}$ .



*Рис. 5.6. Равенство власти и ответственности*

Если социальная иерархия функционирует согласно этому уравнению, мы вправе считать, что наверх продвигаются самые достойные, готовые заботиться о всей организации в целом. Посмотрим, что же происходит в том случае, если равенство нарушается.

Возьмем, к примеру, такой вариант:  $V_{\max} = O_{\min}$ . В этом случае власть почти безгранична, а ответственность минимальна. Подобное соотношение соответствует либо тирании, либо социалистическому варианту управления, при котором вышестоящее начальство прикрывает всевластного демагога, и тот позволяет себе все, что захочет.

Мотивационная структура власти и ответственности разная. Более того, они мотивационно несимметричны: одни люди хотят и добиваются, другую не желают и избегают. Люди жаждут большой власти, но не хотят отвечать за свои поступки. Вместе с тем, одно без другого невозможно: в противном случае общество развалится.

Власти люди достигают добровольно, к ответственности их надо принуждать. Жизнь устроена так, что

первое осуществляется гораздо успешнее второго. Далеко не каждое общество сумело организовать эффективную систему ответственности, обратной связи власти и отчетности перед народом (подчиненными). Коррупция, мафиозность, корысть, злоупотребления и т. п. — показатели неэффективности системы социальной ответственности.

Ответственность может стать эффективной только тогда, когда из принудительной она превратится в добровольную. Но как этого достичь? Первое — повысить уровень образования власть имущих. Статистика говорит о том, что эти явления связаны между собой. Второе — сделать ответственность привлекательной, награждать за ее соблюдение. В США проводятся конкурсы, вручаются награды, пресса пишет о победителях и героях в области социальной ответственности перед обществом — от директоров корпораций до посудомоек. Третье — строго карать любое нарушение ответственности.

Власть невозможна без ответственности, т. е. обязанности отвечать за свои действия перед общественностью. Если есть власть, но нет ответственности, в обществе наступает диктатура, имеет место произвол верхов и бесправие низов. Субъект власти (правитель, начальник) издает приказы и карает за их нарушение, но не отчитывается перед общественностью. Можно сказать, что ответственность — это права подчиненных перед начальником. Власть же — права начальника перед подчиненными.

Ответственность и власть прямо противоположны по направленности. В уравновешенном и рационально устроенном обществе, компании, учреждении они должны быть одинаковой величины. Интенсивность власти должна быть соизмерима с интенсивностью ответственности. Как уже сказано выше, максимальной власти должна соответствовать максимальная ответственность. В современном обществе вторую составляющую контролируют общественность, пресса, судебные органы. В архаичном обществе их не было.

Избавиться от максимальной ответственности можно введением института наследования власти. Избираемая власть — это полюс максимальной ответственности. Наследуемая власть — полюс минимальной ответственности. Конечно, такова лишь теоретическая тенденция, которая на практике знает немало исключений.

## Иерархия как система социальных фильтров

Избирательность, социальный отбор и социальный фильтр, а также иерархия — понятия, логически и , содержательно связанные друг с другом. Психологи часто пользуются концепцией «избирательности восприятия», предполагающей, что из бесчисленного количества подробностей, которые можно вычленил в любой ситуации, люди воспринимают только те, что представляют для них важность, с точки зрения достижения актуальных целей, остальные же они игнорируют. Точно также ведет себя социальный фильтр: он отбирает одно и не отбирает другое. Важное для системы он накапливает, оценивает, пропускает, не важное — отбраковывает.

С точки зрения социального дарвинизма, в социально-иерархическом мире выживает сильнейший. Социальный отбор действует наподобие живого фильтра, в результате чего в нашем мире побеждают самые приспособленные. Социальные навыки борьбы могут быть легитимными (законными) и нелегитимными, но к самой сущности борьбы за существование характер действия, его правовая оценка не имеют никакого отношения. Продвигаться наверх можно, повышая квалификацию и конкурируя с равными тебе по силам соперниками или используя каналы выгодных связей, поддержку влиятельных лиц, обходя законы и социальные нормы. «Подковерная» или закулисная борьба — одно из возможных средств борьбы за выживание, а в нашем случае — продвижения вверх по социальной лестнице.

Если бы вершины достигали самые умные и воспитанные, дело обстояло бы следующим образом: все умники находятся наверху, те, кто находятся внизу, стремятся наверх, а те, кто занимает высшие иерархические позиции, придерживаются строгих моральных принципов. Наступает период, когда количество людей внизу становится меньше, чем наверху. Социальные блага перестают быть редкими, и то, что раньше делилось на 20 человек, теперь делится на 2 миллиона. Блага перестают быть дефицитными, иерархия лишается своей движущей силы. В ныне существующей иерархии для продвижения наверх требуется быть мудрее остальных в социальном плане.

*Социальный фильтр* — это односторонне направленный механизм отсева кандидатов, не способных или не достойных занимать освободившиеся вакансии.

Социальный фильтр включает;

- 1) критерии отбора,
- 2) процедуру аттестации,
- 3) социальные санкции.

Разработка критериев отбора является самой сложной проблемой, хотя здесь используются практический опыт и научные наработки. Для того чтобы выработать хорошие критерии отбора, требуется от 3 до 5 лет.

Процедура аттестации представляет собой применение к конкретным лицам, претендующим на ту или иную социальную позицию, набора нормативных требований и механизмов, критики. Это сложный этап, однако, его сложность несколько иного, нежели в первом случае, рода. На этом этапе возникает больше социальных, а не технических трудностей, ибо на исход экспертизы воздействуют агенты влияния — люди, обладающие более высоким статусом или более мощной силой, нежели члены экспертной комиссии.

Этап применения социальных санкций завершает деятельность экспертной комиссии. Санкции бывают позитивными (появление претендующих на вакансию в списках пропущенных через социальный фильтр) и негативными (их отсутствие).

Рассмотрим устройство социального фильтра на примере вступительных экзаменов в вуз. Первое свойство фильтра — количество входящих в него всегда больше количества выходящих. Если конкурс в данный вуз 3 человека на место, то разность двух потоков равняется этой величине, иначе говоря, входящий поток в 3 раза превышает выходящий.

С социологической точки зрения, устройство экзаменационного фильтра включает три основных элемента: критерии, оценка, санкции. Приемная комиссия, деканат и руководство вузов разрабатывают положение об экзаменах либо руководствуются общегосударственными требованиями, в которых указано, какие именно экзамены необходимо сдавать на данный факультет, какие критерии следует применять при оценке знаний абитуриентов и т. п. Таков первый слой фильтра. Второй слой включает в себя работу экзаменаторов по проверке письменных (сочинений) и устных знаний абитуриентов и сравнению их с эталоном, в качестве которого может выступать прецедент, т. е. уровень знаний по конкретному предмету, выявленный в прошлом году. Сравнение знаний абитуриентов с эталоном формирует базу для вынесения преподавателем

## Глава 5. Универсально-исторические законы иерархии

окончательной оценки. Третий слой включает работу приемной комиссии по сортировке успешно прошедших экзаменационный тур абитуриентов. Вначале пропускаются лица с максимальным числом баллов, затем со средним и, наконец, если остаются места, с минимальным. Послеэкзаменационный тур часто представляет собой разновидность нового фильтра, если из каждых 10 успешно сдавших экзамены могут занять вакансии 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 человека. Выражение «социальные санкции» применимо к третьему элементу фильтра в том смысле, что приемная комиссия пропускает (положительная санкция) или не пропускает (отрицательная санкция) определенное количество успешных абитуриентов в ряды студентов.

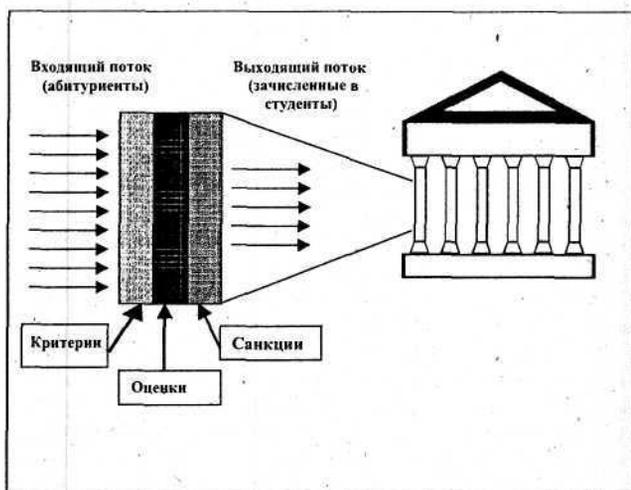


Рис. 5.7. Устройство социального фильтра (на примере вступительных экзаменов)

Таким образом, *социальная иерархия* — это система фильтров, пропускающая наверх тех людей, которые не столько умны, воспитанны или нравственны, сколько социально мудры и культурны. Иерархия выступает единственной кузницей кадров, которые нужны обществу, потому что больше никто не способен выполнять эту функцию.

Соответственно, следующий, *тринадцатый закон* управленческой пирамиды гласит, что иерархия пред-

ставляет собой систему социальных фильтров, жесткость которых по мере продвижения вверх возрастает, а пропускная способность убывает.

Сформулируем первое следствие этого закона:

экзамены для кандидатов, стремящихся занять более высокие вакансии, с каждым уровнем усложняются.

Напомним, что каналами вертикальной мобильности являются армия, образование, деньги, промышленность, семья. Деньги становятся каналом вертикальной мобильности потому, что с их помощью вы можете купить себе все, что хотите. Армия — потому, что ваша отвага и боевое мастерство позволяют вам надеяться, что вы, пройдя все армейские ступеньки, когда-нибудь достигнете высших чинов. Семья становится каналом вертикальной мобильности только в том случае, если за ней закреплены определенные социальные блага, знаки и символы. Родившись в семье Рокфеллера, вы автоматически можете взлететь до вершин общества.

Самый интересный канал вертикальной мобильности — образование. Обратимся к примеру средневекового китайского общества. В те времена во всех китайских провинциях были созданы общедоступные школы, куда могли поступать все, независимо от умственных способностей и материальных возможностей. Это была самая низкая ступень. На следующей ступени школ было меньше, туда — независимо от своего социального происхождения — поступали только самые способные ученики. Далее школ было еще меньше: возможность обучаться там получали лишь наиболее одаренные. И, наконец, последнюю ступень образования представляли один или два университета, из выпускников которых пополнялся чиновничий аппарат. Это были самые образованные, способные и талантливые чиновники, которых когда-либо знало человечество. На их отбор не влияли никакие привходящие факторы.

Америка и Англия идут практически тем же путем: выпускники немногих привилегированных вузов пополняют управленческую элиту общества.

В качестве социального фильтра или барьера может выступать имущественный ценз, социальное происхождение. Так, например, для получения дворянского титула надо было иметь заслуги перед отечеством, а его жалование влекло за собой серьезное улучшение материального положения. Получив поместье, дворяне могли надеяться быть избранными в одну из палат

сената, принимать участие в важных управленческих решениях.

В роли социального фильтра, способного превратиться в социальный барьер, может выступать возраст. Современные бизнес-предприятия ориентируются, главным образом, на сотрудников не старше 35 лет. А президентом вы можете стать, лишь отпраздновав 35-й день рождения. Вряд ли разумно надеяться на успех в большом спорте, перешагнув 35 — 40-летний рубеж, а вот в обычной жизни у человека этого возраста наблюдается самый расцвет. Цвет кожи и гражданство также иногда выполняют функцию социального барьера-фильтра. При апартеиде черным нельзя посещать заведения для белых; президентом не может стать уроженец другой страны и т. п.

Таким образом, социальный фильтр становится для одних пропускной калиткой, для других же — непреодолимым препятствием.

Второе следствие, выводимое из последнего закона, можно сформулировать следующим образом:

**чрезмерное ужесточение социальных фильтров способно породить серьезную проблему, ориентируя социальный канал на дисфункцию.**

Монополизируя привилегию пополнять ряды высшей бюрократии, престижные вузы превращаются в клубы для избранных. Доступ туда самой талантливой молодежи, которая практически всегда распределена равномерно по всем слоям общества, становится ограниченным либо невозможным. Если в Гарвард или Йтон отбираются отпрыски аристократических семейств, то образование как канал пополнения государственной службы и вертикальной мобильности перестает быть функциональным, превращаясь в дисфункциональный. Если в ряды номенклатуры, которая составляла костяк управленческой элиты СССР, назначали только по критериям партийности и идеологической преданности, то все другие свойства, нужные для квалифицированного управления, прежде всего, талант и компетентность, блокировались. Во власть шли приспособленцы и функционеры. Номенклатура превратилась в закрытый клуб друзей.

В данном случае дисфункция состоит в том, что выпускники привилегированных вузов, добравшиеся до власти, всегда предпочитают «своих» — выпускников тех же или аналогичных им вузов. Так создается за-

крытая корпоративная группа, в которую очень трудно попасть талантливому выходцу из низов. В результате происходит снижение критериев отбора, требования к таланту и квалификации минимизируются. Вы можете учиться на тройки, но закончили Итон, а вы, сэр, закончили другой вуз, хотя и учились на все пятерки. Я же, как начальник, предпочту «своего».

Система найма и подготовки научных кадров в США имеет иерархический характер. На рынке научного труда все академические учреждения классифицируются по 5 уровням: верхние 10 университетов нанимают новых докторов наук из своего круга и не привлекают никого из учебных заведений, занимающих в иерархии позиции с 3-й по 5-ю. Следующие по рангу 20 университетов нанимают 52% докторов из своей группы, 20% из первой группы и лишь 16% из третьей. Сходная картина наблюдается на социологических факультетах: 86% обучавшихся в 20 наиболее престижных университетах устраивались на работу туда же. Еще одна цифра, треть всех докторов философии выпускается пятью элитарными университетами.

Конкуренция университетов за престижных преподавателей, талантливых ученых и высокие ставки формирует в США структуру неравенства, своего рода пирамиду престижа с немногими счастливыми наверху.

Жесткая иерархия престижных и непрестижных вузов как каналов вертикальной мобильности может быть как позитивным, так и негативным явлением. В первом случае престижные вузы требовательнее подходят к вступительным экзаменам, набирая лишь талантливых учеников. На протяжении всего учебного процесса они исключают лодырей и бездарей независимо от того, хлопчут ли за них начальство или влиятельные родственники или нет. Вуз высоко несет свое имя и не допускает брака в работе.

Во втором случае, престижность вуза использует его администрацией лишь для того, чтобы получать высокие взятки с абитуриентов, фильтруя последних не по знаниям, а по имущественному цензу или партийной принадлежности. В советские времена вузы, готовившие дипломатов, были подвержены сильной социальной коррозии. Они функционировали по образцу закрытых клубов и набирали бластных детишек.

Можно сделать вывод о том, что одним из последствий описанной дисфункциональности является выхождение элитной группы или управленческой элиты.

Отсутствие возможности нисходящей вертикальной мобильности управленца, невыполнение формальных и неформальных правил игры являются свидетельствами процесса вырождения управленческой элиты, которую просто передвигают по горизонтали с места на место.



*Рис. 5.8. Передвижение проштрафившихся происходит по горизонтали*

В рыночном обществе подобная ситуация невозможна, это исключение, в нерыночном — правило.

Самый эффективный способ избавиться от данного вида дисфункции — сделать конкурс открытым и гласным. На принципе открытости базируется западная система государственного управления, достигшая значительных успехов. Западные демократии нашли иные способы отбора неподходящих людей. В демократических обществах действует насквозь прозрачная система рекрутинга. Контролируют прозрачность не администрация вуза или министерская комиссия, а средства массовой информации. Таким образом, любое нарушение или злоупотребление должностью становится достоянием широких слоев общественности, которые вольны выразить свой протест и заставить подчиниться закону даже самого высокопоставленного чиновника. Иначе говоря, те, кто находится внизу, получают в свое распоряжение мощное средство контроля за действиями тех, кто находится наверху. Малейшее злоупотребление превращается в скандал, который газете выгодно не замалчивать, а «раскручивать», ибо от этого зависит ее популярность. Для чиновников, государственной и ведомственной бюрократии подобная «гласность» совсем невыгодна.

Почему газетный прессинг действует столь эффективно? А потому, что когда одна газета начинает критиковать проштрафившегося руководителя, у того обязательно найдутся завистники, соперники и конкуренты. Именно они и будут заинтересованы в его устранении, а потому не позволят «задавить» прессу.

Третье следствие из тринадцатого закона гласит:

чем жестче в иерархии фильтры-барьеры и притягательнее высшие посты, тем большее количество людей, неспособных идти прямо, будут искать обходные пути.

Как мы знаем, социальные фильтры должны ужесточаться по мере продвижения к вершине. Но это нравится далеко не всей. Это может устроить только тех, кто способен выдержать конкуренцию. В обществе, где существуют легитимные каналы восходящей мобильности, обходные пути к вершине ищет наименьшее число людей. В обществе с противоположными характеристиками к власти в обход закона часто приходит особая социальная группа, которую именуют «блатными», «позвонками», людьми с «мохнатой лапой» и т.д.

Раньше в Средней Азии и на Кавказе хорошие должности при райкомах партии или органах милиции распределялись по признаку родства. В результате появились мощнейшие семейные кланы, организованные по инструментальному признаку «я — тебе, ты — мне». Кроме того, высшие или властные посты можно было купить за деньги, как покупаются вступительные экзамены в вуз.

Обходные каналы смягчают жесткость социальных фильтров и помогают продвинуться вверх тем, кто этого совсем не заслуживает. Продвижение вверх неподходящих руководителей ведет к деградации управленческой элиты и снижению доверия народа к властным институтам в целом.

Обходные каналы дисфункциональны. Их вред заключается в том, что они пропускают наверх «слабачков» и «среднячков», ограничивая доступ туда талантливым и сильным работникам. Стоит одному «плохишу» пробраться наверх, как он тут же потянет за собой кучу себе подобных, жизненно необходимых ему людей. Почему необходимых? Да очень просто. Во-первых, на их фоне не так заметна его собственная глупость. Во-вторых, таким образом он избавляется от конкуренции со стороны «умников» и «умниц».

Характерная черта «среднячков» — стремление уютно обустроиться и избавиться от конкурентов. Они всегда беспокоятся, ведь наверх они пробрались вовсе не потому, что блистали эрудицией или талантом. Часто у руководства просто не было выбора; кадры нужны, вот и пришлось брать кого попало. Но этот «кто

попало» постоянно живет с опаской, поджидая неминуемую аттестацию.

Тот же, кто живет в страхе, всегда чрезмерно страхуется. Перестраховка — свойство тех, кто неуверен в себе не от природы, а в силу сложившихся условий. Как правило, такие люди стремятся подстраховаться и ищут для себя дополнительных социальных гарантий: приобретают высокопоставленных знакомых, угодничают перед начальством, добиваясь его расположения. По возможности они пытаются устранить конкурентов. Если пост начальника занял «средняк», то своего конкурента — более талантливого подчиненного, он переведет в другой отдел, уволит или на худой конец постарается создать о нем негативное общественное мнение (якобы тот плохо справляется с поручениями, часто нарушает дисциплину, своеволен и т.д.).

Когда «средняков» скапливается слишком много, в компании возникает та критическая обстановка, «благодаря» существованию которой в ней формируется климат социального болота. Средняки продвигают только себе подобных. Как только они получают доступ к высшим постам, нарушается изначальное соотношение: власть перестает равняться ответственности. Возникает климат терпимости к недостаткам, всепрощения, минимальной ответственности за свои поступки. Ведь получается, что руководитель не разглядел «средняков», пропустил их наверх, следовательно, принял некачественное решение. А отвечать никто и ни за что не желает.

Постепенно власть уплывает у талантливого руководителя из под ног. Им манипулирует его теневой кабинет — «средняковое» окружение. Управленческая команда, или свита короля, начинает перековывать предводителя по образу и подобию своему. Если тот сопротивляется, его постепенно убирают.

Проблема управленческой иерархии состоит в незащищенности демократических, талантливых руководителей, которые, как правило, чрезмерно мягкотелы и не всегда готовы сказать твердое «нет» тем, кто недостойн повышения. Таким образом, получается, что талантливые способны продвинуть неталантливых. Бездарности же пропустят наверх только таких, как они сами. В этом и состоит асимметрия управленческой иерархии.

Нормально функционирующая организация должна жестко расправляться с неквалифицированными, неподходящими ей сотрудниками, иначе она не выживет.

Четвертое следствие из тринадцатого закона управленческой пирамиды звучит так:

по мере продвижения наверх конкуренция за вакансии увеличивается.

Конкуренция за обладание вакансиями в управленческой иерархии увеличивается снизу вверх. Здесь работает так называемая «конфликтная вертикаль», имеющая своим логическим следствием следующее утверждение: поскольку конкуренция за обладание вакансиями нарастает снизу вверх, постольку количество и глубина конфликтов увеличиваются в том же направлении. О конфликтах в организации мы поговорим особо.

Ужесточение фильтров и сокращение числа притягательных вакансий по мере продвижения вверх по управленческой иерархии вынуждает людей соревноваться между собой за обладание престижными должностями. В результате в управленческой пирамиде складывается весьма причудливый рисунок социального взаимодействия, в качестве узоров которого выступают формы сотрудничества и соперничества, кооперации и конфликта, переплетение всевозможных интриг, слухов и сплетен, подсиживаний, устранения соперников, временных коалиций врагов-друзей, межподразделенческие стычки и соперничество за выгодные заказы, доминирование, полномочия.

Кроме четырех указанных следствий тринадцатого закона иерархии существуют и другие. Так, пятое следствие гласит:

требования лояльности по отношению к организации усиливаются с каждым последующим уровнем.

Согласно следствию номер шесть:

с каждым следующим уровнем возрастает степень закрытости социальной группы (поэтому наиболее закрытыми оказываются высшие эшелоны управления).

А раз так, то вероятность:

- нисходящей мобильности с каждым уровнем понижается (однажды всплывший, да не утонет никогда),
- а горизонтальной мобильности повышается (подобная практика получила название пересаживания руководителя из одного кресла в другое, но не на стул).

В результате действия указанных следствий директорский корпус формируется по типу клановой организации. Вырожденным вариантом ее выступает директорский корпус как мафиозная организация. Мафия — это псевдоклановая система. В своей высшей и завершенной форме она исповедует нелегитимные способы добывания средств. В Италии XIX в. эта система использовалась крестьянами для защиты чести и достоинства своих родственников. Будучи мощным механизмом социальной защиты и гарантий мафия «принята на вооружение» и сегодня. Главный закон этой системы — предпочитать своего чужаку, каким бы хорошим тот ни оказался. Согласно второму закону, регулирующему ее жизнь, своего надо наказывать строже, чем чужого.

- Вхождение в закрытую, особенно мафиозную, группу основано на признании следующих принципов:
  - *принцип посвященности в общую тайну*, которую ни при каких обстоятельствах нельзя разглашать;
  - *принцип повязанности общим преступлением*, за которое всех ждет коллективная ответственность;
  - *принцип круговой поруки*, предполагающий помощь и взаимовыручку даже тогда, когда тебе самому грозит опасность;
  - *принцип общего денежного фонда* (общака), который зачастую выступает единственным источником средств существования.

### Механизм вознаграждения

Поскольку с каждым последующим уровнем иерархии вакансий становится все меньше, а количество людей с высокой мотивацией достижения не уменьшается, то борьба за более высокие позиции постепенно усиливается.

Из первого универсально-исторического закона управления можно вывести два следствия:

1. По мере повышения уровней иерархии конкуренция за обладание высокими позициями возрастает.
2. Поскольку на каждом следующем уровне количество вакансий сокращается, то коллективное восходящее перемещение всех желающих становится невозможным: единственным способом продвижения оказывается индивидуальная восходящая мобильность.

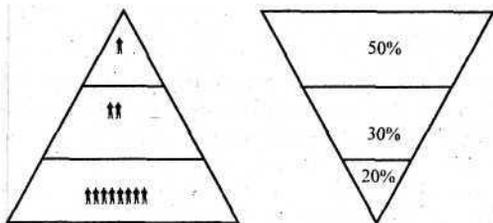
Второе следствие подчеркивает важную позитивную функцию индивидуальной мобильности. Во-первых, такой способ перемещения и продвижения формирует у человека высоко развитую индивидуалистическую психологию, предполагающую, что каждый имеет право выбрать ту траекторию карьеры, которая лучше всего соответствует его духовным устремлениям. Во-вторых, каждый берет на себя риск за те последствия, к которым может привести его продвижение (например, женщины рискуют остаться без семьи, уделяя все время карьере). В-третьих, каждый, кто берет на себя индивидуальный риск, должен наделяться правом требовать индивидуально высокое вознаграждение. Топ-менеджмент, будь то правительство или руководство организации, с гораздо большим желанием и меньшим риском для себя берется вознаграждать индивидов, а не коллектив. В-четвертых, в иерархически устроенном обществе индивиду гораздо легче, чем коллективу, добиться высокого индивидуального вознаграждения и получить те блага, которыми располагают верхи. Индивидуальное вознаграждение функционально позитивно для иерархии в целом, поскольку не требует разрушения существующего строя. Напротив, коллективное приобщение к благам, которыми располагают верхи, предполагает не только разрушение существующего строя, но и создание новой системы распределения ВВП. Именно в этом случае мы говорим о социальной революции. В-пятых, верхи всегда готовы открыть шлюзы для индивидуального проникновения в свои ряды, но никогда не допустят такого проникновения для коллектива в целом. В-шестых, чем эффективнее действуют механизмы индивидуального восхождения и вознаграждения, тем выше вероятность добиться разобшения низового коллектива и выбрать из его рядов самых лучших. Более того, топ-менеджмент создает подготовительные центры, курсы повышения квалификации, организует стажировки в лучших компаниях с одной-единственной целью — интегрировать в свои ряды лучших представителей нижних уровней иерархии.

В нерыночной экономике качество управленческих решений не измеряется деньгами. Если отношения между компаниями не диктуются рынком, то рыночные отношения не могут проникнуть и внутрь организаций. На социалистическом предприятии один цех не может торговать с другим. Нет рыночных отношений

и между предприятиями, поскольку они работают на госзаказ. Государство снабжает Предприятия рабочей силой, техникой, сырьем, оно же «покупает» готовую продукцию. Точнее, забирает ее в свое распоряжение, так как в социалистическом обществе все считается общенародной собственностью.

Если между объектами отсутствуют рыночные отношения, то между ними нет и конкуренции. Последнюю заменяет другая форма трудового соперничества — социалистическое соревнование, при котором служащие берут на себя повышенные обязательства, а планы выполняются для того, чтобы отчитаться. Победители премируются, хотя фонд поощрения участников соцсоревнования чисто символический. Но и его делят поровну между рядовыми членами коллектива. Гораздо больший по объему премиальный фонд по итогам работы предприятия за год делится на неравные части, основная из которых идет на премирование начальства. Большая часть оставшихся денег оседает у начальников среднего уровня. До самого низа пирамиды доходит минимум, который делится между значительным числом работников. Таким образом, дефицитные блага растекаются по всей иерархии в неравных пропорциях. Даже если бы на каждый уровень иерархии попадала равная доля денег, скажем по 10 млн., то и тогда их распределение оставалось бы неравным, поскольку, спускаясь вниз, одна и та же сумма денег делится на все большее число людей (рис. 5.9).

Видимо, подобный механизм премирования характерен и для рыночного менеджмента. Более того, его можно рассматривать в качестве универсально-исторического закона, присущего всем обществам во все исторические эпохи.



*Рис. 5.9. Премии, как и другие дефицитные блага, растекаются по управленческой иерархии в неравных пропорциях*

Объяснение этому надо искать не в присвоении власти, а в узурпации управленческой верхушкой права распределять блага по своему усмотрению. Это явление существует, и его, конечно же, нельзя сбрасывать со счетов. Однако обнаруживается и другое обстоятельство, о котором мы уже упоминали. Чем выше уровень пирамиды, тем ответственнее и весомее принимаемые решения, тем выше интеллектуальный потенциал и квалификация субъектов управления, тем существеннее их вклад в развитие общего бизнеса. Подобная закономерность присуща цивилизованному рыночному обществу. Поскольку оно исповедует принцип оплаты труда пропорционально трудовому вкладу, то топ-менеджеры должны получать больше менеджеров среднего уровня и рядовых сотрудников.

В условиях рыночного менеджмента такой механизм вознаграждения влияет на поведение руководителей в меньшей степени, поскольку никто не знает, сколько получает сосед. В административной системе это влияние больше, так как все про всех знают и остро реагируют на «несправедливое» (несоциалистическое) распределение материальных благ.

Чем меньше круг людей, знающих реальное положение дел с распределением дефицитных благ в организации, тем:

- больше возможностей у топ-менеджера проявить себя хозяином на предприятии,
- сильнее степень зависимости и шире круг зависящих от менеджера работников,
- выше мотивация приспешников угождать начальству,
- больше возможностей присваивать себе все новые социальные блага.

Феномен бюрократической тайны базируется на четкой экономической основе — стремлении людей ухватить, пользуясь служебным положением, больше, но так, чтобы об этом никто не узнал.

Искусство сокрытия важной информации, составляющей суть бюрократической тайны, — основа существования закрытой группы.

### Феномен мотивации

258 Как известно, вознаграждение очень тесно связано с проблемой мотивации подчиненных<sup>98</sup>. Ни для кого

## Глава 5. Универсально-исторические законы иерархии

не секрет, что успех работы любой организации есть произведение способностей и мотивации ее сотрудников. Между тем, нередко приходится слышать сетования руководителей на то, что находящиеся у них в подчинении команды достигли т. н. «плато продуктивности»: люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. В этом случае специалисты в области менеджмента единодушно сходятся в своем диагнозе: налицо симптомы известной корпоративной болезни, названной «демотивация работников».

Возникает вопрос: «Где кроются причины столь серьезного недуга, не только снижающего эффективность деятельности организации, но и ставящего под угрозу сам факт ее существования?» Известно, что пассивность и равнодушие персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной психологической компетентностью самих руководителей, недооценивающих важность мотивирования подчиненных, а главное — практически не владеющих приемами мотивирования. Действительно, зачастую общение с управленцами разных уровней показывает, что компетенция по показателю «мотивирование» оказывается у них одной из наименее развитых. Простой вопрос: «Как вы мотивируете своих сотрудников?» — ставит в тупик значительное число руководителей. Ответы же оставшихся незатейливы и, как правило, сводятся к рассуждениям о пакете прямых и косвенных выплат.

Между тем в западном менеджменте мотивирование персонала является одной из ключевых управленческих компетенций. В той или иной формулировке она непременно входит в приоритетные стандарты управленческого поведения, которые должны демонстрировать менеджеры (т. н. корпоративные модели компетенций) ведущих мировых компаний. На Западе убеждены, что сегодня система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующая свой завтрашний день, старается разработать собственную систему стимулирования и мотивации труда. На основе учета базовых факторов рабочей мотивации (конкретных стимулов эффективной

работы) крупные корпорации проводят систематические мониторинги «мотивационного фона». Подобные мониторинга являются неременной составляющей процедур employee survey (опросов персонала). Если результаты замеров оказываются настораживающими, корпоративной верхушкой оперативно предпринимаются необходимые меры по усилению мотивации. Причем далеко не всегда связанные с материальным стимулированием. По данным экспертов Strategic Management Journal, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Проблемы, связанные с мотивацией, трудно определить и еще труднее анализировать. Согласно одной точке зрения, мотивация включает в себя: 1) направление поведения индивида; 2) меру усилий индивида после того, как он выбрал это направление; 3) устойчивость этого поведения, т. е. как долго индивид будет действовать в данном направлении". Другая точка зрения заключается в том, что анализ мотивации должен быть сосредоточен на факторах, направляющих и стимулирующих деятельность индивида<sup>100</sup>. Один теоретик подчеркивает аспект целевой направленности мотивации<sup>101</sup>. Другой утверждает, что мотивация «запускает область, с которой начинается данное направление деятельности, его силу, его устойчивость, его направленность и его прекращение, а также какого рода субъективные реакции организма сопровождают эту деятельность»<sup>102</sup>. Тщательное изучение всех этих позиций приводит к следующим выводам: 1) различия во взглядах на фактор мотивации у разных теоретиков невелики; 2) мотивация относится к поведению и результативности; 3) в мотивацию включается целевая направленность; 4) мотивация есть результат событий и процессов, которые являются по отношению к индивидам как внутренними, так и внешними.

В контексте управления можно дать следующее определение мотивации:

*мотивация* — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация является понятием, которое мы используем при описании внешних и внутренних сил, воздействующих на индивида и побуждающих его действовать определенным образом. Мы

## Глава 5. Универсально-исторические законы иерархии

используем это понятие для объяснения различий в интенсивности (напряженности) поведения, определяя более интенсивное поведение в данном направлении как результат более высоких ступеней мотивации, а также для обозначения направления деятельности. Таким образом, мотивация является разъясняющим понятием, используемым для выявления сущности поведения, которое мы наблюдаем.

Оговоримся сразу, что в процессе управления важно уметь различать собственно мотивацию и стимулирование. И мотивация, и стимулирование являются методами управления трудом, однако, они противоположны по направленности. *Мотивирование* представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала (то есть, по существу, мотивация направлена на изменение существующего положения вещей). Иными словами, мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений индивида (работника) с материально-социальной средой (организация, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий и политик, применяемого инструментария и т.п.). В этом случае главную задачу процесса мотивирования можно определить как создание устойчивого позитивного отношения работника к этой среде, в самом широком ее спектре. *Стимулирование* же как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника (то есть стимулирование направлено на закрепление существующего положения). Однако при этом мотивация и стимулирование взаимно дополняют друг друга.

Говоря об управлении персоналом как области деятельности, в качестве приоритетной выделяют, как правило, систему стимулирования труда. Сотруднику в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее и качественнее, предлагается некоторое поощрение за требуемый результат или штрафные санкции за низкий уровень выполнения функциональных обязанностей. Однако с точки здравого смысла очевидно (и практика подтверждает это), что не всякий стимул побуждает сотрудника работать так, как ждет от него компания. Это объясняется тем, что именно мотив, а не стимул как

таковой, побуждает и направляет деятельность человека. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» миром — потребностью или уже сложившейся (на основании прошлого опыта) системой мотивов. Поэтому менеджмент организации, и в первую очередь, специалисты по персоналу, должны думать не столько в терминах стимулирования, сколько в терминах мотивирования деятельности сотрудников. Только в случае создания полноценной системы мотивации персонал компании (на всех уровнях ее структуры) будет заинтересован в достижении корпоративных целей.

Большинство менеджеров сталкивались с задачей мотивации различных, зачастую непредсказуемых групп людей. «Пестрота» этих групп выражается в различном поведении входящих в них индивидов, что в определенном плане можно свести к различным потребностям и целям. *Потребности* — это различные виды «нехватки» чего-либо, ощущаемой индивидом в определенный промежуток времени. Виды «нехваток» могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социального свойства (потребность в общении).

В принципе потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. *Первичные потребности* заложены генетически, являются по природе своей физиологическими и, как правило, врожденными. *Вторичные потребности* психологичны и, как правило, приобретаются с опытом. Поскольку приобретенный опыт людей различен, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные. Поэтому именно они проявляют себя как дифференциаторы индивидов и влияют на формирование целостной личности человека.

Потребность, осознанная субъектом, принимает форму *интереса*, то есть стремления действовать определенным образом во имя удовлетворения потребности. Потребность может порождать разные интересы, может быть удовлетворена различными способами. То, какой именно интерес будет сформирован на базе определенной потребности, зависит от системы ценностей субъекта. Если интерес — это стремление действовать определенным образом, то *мотив* — это особое состояние субъекта, непосредственно предшествующее поведению, тот смысл, который субъект поведения придает своим поступкам, выбор способа действий для реализа-

ции интересов субъекта в конкретных условиях внешней среды. Структура мотивов трудового поведения мобильна, подвижна, она гибко реагирует на изменения системы внешних стимулов.

Таким образом, о существовании потребностей можно судить по поведению людей, поскольку они служат своего рода «стартером» действия. Поведенческим проявлением потребности является побуждение, сконцентрированное на достижении цели. Когда человек достигает определенной цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать того, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как *закон результата*.

В любой дискуссии по вопросам мотиваций очевидна важная роль целей. Мотивационный процесс, по мнению большинства теоретиков, является целенаправленным. Таким образом, разработку организационной программы мотивации персонала, как и любой другой программы, следует начинать с установления цели (ориентира, критериев), описания результата, который нужно достичь. Эффективная программа мотивации — это одновременно и цель, достижение которой позволит более полно раскрыть потенциал каждого сотрудника, и средство для достижения целей организации.

Установление целей позволяет выработать критерии, позволяющие каждому сотруднику оценивать деятельность (свою и других) с четко определенной точки отсчета. Суть постановки цели — концентрация внимания на достижении желаемых результатов. Цель — это всегда выбор. Сделав выбор, человек берет на себя определенные обязательства. Цели играют роль фильтра, привлекая нужных людей в организацию. Наличие целей само по себе задает определенность, ясность поведения и взаимоотношений в организации. Цели позволяют ощущать чувство сопричастности к чему-то значимому, гордости за организацию. Возможность использовать цели организации в собственных интересах и способность воспринимать ее цели как свои собственные — это тот самый мотив, который нельзя не использовать.

Первоначальная модель мотивационного процесса состоит из нескольких взаимосвязанных этапов (см. рис. 5,10):

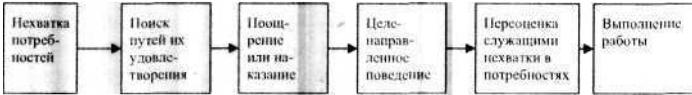


Рис. 5.10. Мотивационный процесс: первоначальная модель

Люди ищут пути уменьшения ощущаемой ими нехватки в удовлетворении потребностей, что является импульсом к поиску способов снятия напряжений, вызываемых ею. Выбирается путь действий, и тем самым появляется целенаправленное поведение. По истечении определенного периода менеджеры оценивают такое поведение. Выполнение работы оценивается должным образом: с помощью вознаграждения либо наказания. Полученные результаты анализируются индивидом, на основе чего происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это, в свою очередь, способствует возобновлению процессов и т. д.

Самое сложное для менеджера\* — узнать, какими мотивами руководствуются их подчиненные. Наблюдательные управляющие знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их мотивационных потребностях. При этом управляющий должен выполнять правило: фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения — это наиболее часто повторяющийся, а следовательно, характерный для человека набор реакций. Такой набор реакций тесно связан с потребностями. Именно поэтому по данному набору можно выявить мотивационный тип подчиненного — и решить, чем стимулировать его желание работать.

Таким образом, можно утверждать, что процесс мотивации сложен и неоднозначен. Для того чтобы предсказать с определенной точностью поведение служащего, менеджеру надо иметь некоторое представление о его целях и действиях, которые он должен предпринять для их реализации. Многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов. В современных исследованиях теории мотивации разделяются на две базовые категории: содержательные и процессуальные<sup>103</sup>.

*Содержательные теории мотивации* фокусируются на внутренних факторах индивида, придающих

импульс, направляющих, поддерживающих и прекращающих данное поведение, а также на идентификации тех внутренних побуждений или потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом. Они пытаются определить специфические потребности, мотивирующие людей.

Более современные *процессуальные теории мотивации* позволяют описать и проанализировать то, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается, и основываются на выяснении того, каким образом ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В таблице 1 обобщены основные характеристики содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Таблица 1

**Краткий анализ  
содержательных и процессуальных теорий мотивации<sup>104</sup>**

<i>Теоретическая база</i>	<i>Теоретические изыскания</i>	<i>Основатели теорий</i>	<i>Применение в менеджменте</i>
<i>Содержательные теории</i>	Фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Только <b>эти</b> факторы подразумеваются в качестве переменных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>А. Маслоу</i>: 5-уровневая иерархия потребностей;</li> <li>2. <i>Кл. Альдерфер</i>: 3-уровневая иерархия (ERG);</li> <li>3. <i>Ф. Херцберг</i>: два главных фактора — «гигиенические и мотивационные»;</li> <li>4. <i>Д. Маклелланд</i>: три вида потребностей, приобретаемых на основе культуры - достижение, участие и власть</li> </ol>	Менеджерам необходимо знать о различиях в потребностях, <b>намерениях</b> и целях подчиненных им сотрудников вследствие того, что многие индивиды по-своему уникальны.
<i>Процессуальные теории</i>	<b>Описывают</b> , объясняют и анализируют процессы импульса, направления, поддержания и прекращения данного поведения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>В. Врум</i>: вероятностная теория выбора;</li> <li>2. <i>Б. Скиннер</i>: теория «навязывания», связанная с обучением, вытекающим из данного поведения;</li> <li>3. <i>Дж. С. Адамс</i>: теория равновесия, базирующаяся на сравнениях, которые делает индивид;</li> <li>4. <i>Э. Локк</i>: теории системы целей, согласно которым поведение определяют сознательные цели и намерения</li> </ol>	Менеджерам необходимо понимание процесса мотивации и того, как <b>индивиды</b> делают свой выбор, основываясь на преимуществах, вознаграждении и достижении цели.

Таблица 2

Сравнение четырех содержательных теорий мотивации<sup>105</sup>

Теория	Содержательные положения	Способ измерения мотивации	Целность применения	Преимущества и ограничения
Иерархия потребностей Л. Маслоу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеком движет не сама потребность, а степень ее неудовлетворенности (т.е. ее актуальность).</li> <li>2. Потребности делятся на пять основных категорий, которые располагаются по восходящей линии — от «низших» (материальных) до «высших» (духовных).</li> <li>3. Критерием иерархии потребностей является доминирование неудовлетворенных потребностей</li> <li>4. Индивиды пытаются удовлетворить основные потребности, прежде чем приступить к удовлетворению потребностей высшего порядка.</li> <li>5. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной</li> </ol>	<p>Будучи профессиональным психологом, Маслоу использует при работе метод опроса и слушания</p> <p>испытуемых. Исследователи организации полагаются на ответы на вопросы анкеты.</p>	<p>Дает менеджерам понимание и знания относительно мотивации их служащих.</p>	<p>Дж. О'Шепессон утверждает, что модель Маслоу имеет следующие недостатки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач: невозможно безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение и СИЛИ ИНЫМ мотивом.</li> <li>2. Можно указать на поведение, которое</li> <li>3. Хотя данная иерархии имеет вид модели процесса, в ней не описывается механизм перехода с одного уровня на другой.</li> </ol> <p>Кроме того, эта концепция не ставит вопроса об</p>
ERG - теория К. Л. Аль-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальные потребности можно расположить в виде иерархии: (existence) - потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями; (growth) - потребности, индивида.</li> <li>3. В дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению присутствует и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и удалось удовлетворить потребности в росте, испытывают разочарование и вновь сосредотачиваются на потребностях низшего порядка.</li> </ol>	<p>Для оценки трех потребностей</p>	<p>Привлекает к последствиям</p> <p>решия потребностей; творит о том, что разочарование может быть основной причиной, в силу которой деятельность не достигает необходимого уровня или идет на спад.</p>	<p>Недостаточно исследований, проведенных я подтверждение теории, а имеющиеся примеры построены на данных анкетирования, что ставит под сомнение достоверность результатов. Другой спорный момент заключается в том, действительно ли люди имеют только три данных уровня потребностей.</p>

Двухфакторная модель Ф. Херцберга

Существование системы факторов трудовой деятельности: 1) *система внутренних условий—содержание работы* (job content) — достижение, признание, ответственность, продвижение, собственно работа, возможность роста; 2) *набор внешних условий работы* (job context), т.е. зарплата, политика компании, гарантии рабочего места, межличностные отношения, статус, условия труда.

Отсутствие первых **пс** является показателем большой степени **неудовлетворенности**. Однако если они присутствуют в трудовом процессе, **то** придают ему сильные **мотивационные** стимулы, результатом **чего** становится хорошее исполнение работы. Эти факторы называются **факторами удовлетворенности, или мотивации**.

Наличие **вторых** необязательно мотивирует индивида. Однако их **отсутствие** сказывается на **удовлетворенности** служащих, так как они нуждаются в **поддержании** уровня, который можно назвать **отсутствием неудовлетворенности**. Эти условия называются **факторами неудовлетворенности, или гигиеническими факторами**.

Таким образом, удовлетворение от работы является результатом наличия **внутренних стимулов**, а состояние **неудовлетворенности** возникает при **отсутствии внешних факторов**.

Приобретаемые потребности Д. Макклелланда

Многие потребности человека приобретаются им благодаря соответствующей **культуре** общества.

Людам присущи три приобретаемые потребности: **потребность в достижении** (need for Achievement) - **ACH**; **потребность к принадлежности** (need for Affiliation) - **Aff**; **потребность во власти** (need for Power) — **Pow**.

**Pow** выражается как желание воздействовать на других людей. Исследования показали, что наиболее эффективные руководители организаций обладают, в том числе, и высокими показателями **Pow**.

**ACH** **удовлетворяется** процессом поведения работы до успешного завершения. **Условия**, при которых появляется мотив достижения: 1) готовность человека **взять на себя ответственность** за конечный исход дела; 2) наличие четких **представлений** о том, чем закончится дело, и каковы будут **его** результаты; 3) умеренный риск.

Люди с развитой АП заинтересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Индивид с явно выраженной потребностью имеет **стимула** для ее **удовлетворения посредством** соответствующего поведения.

Интервью с работниками для выявления их отношения к определенным моментам работы.

Изложена в **доступных** для понимания менеджера **терминах**. Выявляет факторы **мотивации**, которые менеджеры могут развивать и использовать.

1. Теория с самого начала основывалась на исследованиях **групп**, состоящих из бухгалтеров и инженеров. Отсюда, сомнение в том, что **результат, полученный** на такой **узкой исследовательской** базе, **может** быть экстраполирован на другие профессиональные группы.
2. **! Некоторые** исследователи **считают**, что эта теория грубо упрощает природу удовлетворения, **получаемого от работы**, что ведет к распространению **представления** о том, что менеджер может легко содействовать его возникновению.
3. Методология, требующая от людей ретроспективной самооценки.
4. Слишком мало внимания уделяется изучению прикладного аспекта мотивации и деятельности, конкретному **применению** теории. С помощью этой концепции невозможно объяснить сравнительную важность различных факторов работы.

Тематический оценочный **тест** (TOT) - проективный тест, в котором **для** оценки таких индивидуальных **различий**, как потребность в достижении, потребность в принадлежности и **потребность** во власти, используется анализ индивидов рисунков

**Если потребности** индивида подаются развитию, то менеджеры **могут** влиять на них путем создания **программы** обучения и повышения квалификации работников, **развивающей** их в направлении, совпадающем с целями **организации**.

1. Сомнительна целесообразность использования TOT для определения трех уровней потребностей. **Интерпретация** результатов теста является сложной процедурой и требует высокой степени квалификации исследователя.
2. Недостаточно подтвержден эффект, оказываемый программами обучения на изменение **потребностей**.
3. Идея **Макклелланда** спорна в той **ее** части, где утверждает постоянность приобретаемых **потребностей**. Необходимо исследовать возможность поддержания **потребностей** в течение **определенного** периода времени.

Мы уже упоминали о том, что содержательные теории мотивации сосредоточены на изучении личных потребностей во имя объяснения удовлетворения от работы, поведения рабочего и систем вознаграждения. Эти теории предполагают, что «нехватка» в личных потребностях обуславливает внутреннюю напряженность индивида и ведет к соответствующей поведенческой реакции. Менеджерам для их эффективной работы содержательные теории мотивации предлагают:

- определить, какие Потребности вызывают требуемое поведение индивида и группы;
- быть в состоянии предложить значительное вознаграждение, которое поможет работнику удовлетворить свои потребности;
- уметь определять Момент для предложения соответствующего вознаграждения, оптимизирующего требуемое поведение;
- не считать, что «нехватка» в личных потребностях индивида характерна для всех. Люди изменяются вследствие приобретенного опыта, жизненных событий, взросления, изменений в окружающей среде и под воздействием других факторов.

Каждая из четырех содержательных теорий объясняет человеческие потребности и поведение с очень небольшими различиями. Ни одна из них не используется менеджерами в качестве единственной теории, объясняющей феномен мотивации. Основное различие между четырьмя теориями заключается в том, что Д. Макклелланд выделяет потребности, приобретаемые под влиянием жизни в обществе; А. Маслоу предлагает иерархическую систему потребностей; Кл. Альдерфер — гибкую трехуровневую классификацию, а Ф. Херцберг обсуждает внутренние и внешние факторы работы.

Не останавливаясь подробно на каждой из этих теорий, отметим, что все они имеют свои достоинства (недостатки) и области применения, которые следует учитывать менеджерам-практикам. В таблице 2 освещены основные характеристики каждой модели.

Очевидно, что, как это обычно бывает при существовании нескольких конкурирующих теорий, ни одна из них не имеет явно выраженного преимущества перед другими. Ясно также, что каждая из представленных теорий может критиковаться из-за методов, используемых для ее проверки, и вытекающих из нее последствий. Все эти критические замечания показывают, что моти-

вацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в будущем, а также не повлиять на другого человека в аналогичных условиях. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям мотивации, поведение личности является также функцией восприятия ею ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Существует несколько основных процессуальных теорий мотивации, каждая из которых имеет определенную направленность. *Теория подкрепления*, ориентированная на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок<sup>106</sup>. Теория ожидания акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды; она признает различия в потребностях, восприятии и убеждениях. Теория справедливости анализирует главным образом взаимосвязь между оценкой работниками собственного трудового вклада и их вознаграждением. *Теория постановки целей* подчеркивает познавательный процесс и роль в мотивации сознательного поведения<sup>107</sup>. Не останавливаясь подробно на каждой из вышеупомянутых концепций, рассмотрим кратко две из них — теорию ожидания и теорию справедливости.

*Теория ожидания* — одно из наиболее популярных объяснений мотивации — была разработана известным канадским психологом, исследователем проблем организационного поведения **Виктором Гарольдом Врумом** (р. 1932), перу которого принадлежат девять монографий, в том числе книга «Работа и мотивация» (1964), ставшая поворотным пунктом в развитии теоретических взглядов на природу этого феномена.

Концепция, предложенная В. Врумом, исходит из того, что наличие активной (неудовлетворенной) по-

требности не является единственным необходимым условием, мотивирующим человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Иными словами, индивид прикладывает усилия для достижения тех действий, которые: а) ведут к удовлетворению его потребности; б) имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха. Определяя мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности, Врум анализирует, как человек распределяет собственные усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения, и приходит к выводу, что большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Врум вводит в свою теорию понятие ожидания или воспринимаемой вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. По существу, ожидание есть субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события, принимающая значения от 0 (нет шансов, что результат произойдет) до + 1 (уверенность в том, что предпринимаемые действия будут иметь определенные последствия).

При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результата: — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда — результатов [3-Р]*, или результатов первого уровня, — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Результаты первого уровня, обусловленные поведением, ассоциируются с самим рабочим процессом и включают производительность, абсентеизм, текучесть рабочей силы и качество продукции. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, их мотивация будет ослабевать.

*Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В)*, или результатов второго уровня, есть ожидания определенного вознаграждения, получаемого в ответ на достижение некоторого уровня результативности. Таким образом, результаты второго уровня — это события (поощрения или наказания), к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня. Если человек не ощущает четкой связи между достигнутыми

результатами и желаемым вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать<sup>108</sup>.

*Валентность (или ценность вознаграждения) — это предполагаемая (с точки зрения личности) степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у разных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т. е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то, согласно теории ожидания, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать и в этом случае.*

Таким образом, если значение любого из перечисленных выше факторов мало, слабой будет и мотивация. Соотношение этих факторов можно выразить формулой:

**Мотивация -  
ожидание того, что усилия дадут желаемые  
результаты x  
ожидание того, что результаты повлекут  
за собой ожидаемое вознаграждение x  
валентность.**

Несмотря на то что применение теории ожидания в управлении сопровождается некоторыми проблемами, эта концепция предоставляет менеджерам, стремящимся усилить мотивацию сотрудников, целый диапазон возможностей. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением (в связи с этим необходимо предоставлять вознаграждение только за эффективную работу).

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они смогут добиться их, если приложат усилия. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Вместе с тем следует помнить, что сотрудники сумеют достичь уровня результативности,

необходимого для получения ценного вознаграждения, лишь в том случае, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки будут достаточны для решения поставленной задачи.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия во имя достижения поставленных целей, дает *теория справедливости*, разработанная и испытанная американским психологом-исследователем *Дж. С. Адамсом*<sup>109</sup>. Сущность теории справедливости состоит в том, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сравнивают собственные усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях.

Таким образом, теория справедливости исходит из предположения, согласно которому работники организации мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение. В целом она изложена посредством четырех важных терминов:

- *личность* — человек, воспринимающий справедливость или несправедливость;
- *эталон для сравнения* — любой человек или группа людей, используемые личностью как эталон для анализа соотношения вкладов и результатов;
- *вклады* — характеристики личности, вложенные в дело;
- *результаты* — то, что личность получила, выполнив работу.

Справедливость установлена, если сотрудники обнаружили, что отношения их вкладов (усилий) к полученным результатам (вознаграждению) эквивалентны аналогичным отношениям у других сотрудников. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс.

Согласно теории справедливости, люди могут восстановить баланс или чувство справедливости несколькими способами: изменив уровень затрачиваемых усилий; попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения; изменив занимаемые позиции, эталон сравнения или саму ситуацию (последнее возможно путем ухода с работы). При этом исследования показывают, что если люди считают, что им переплачива-

ют, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность 4°.

Заканчивая раздел, посвященный теоретическим аспектам феномена мотивации, хотелось бы подчеркнуть, что каждая из представленных в нем теорий способна предложить менеджерам определенные приемы мотивирования находящихся в их подчинении сотрудников. Различные элементы этих теорий во многих отношениях дополняют друг друга. Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, по нашему мнению, направлены главным образом на их совершенствование. Эффективность или жизнеспособность той или иной модели можно проверить только путем ее апробации на практике с учетом специфики той среды, в которой она будет использоваться. Бесспорно одно: отсутствие мотивационных моделей в организациях снижает эффективность действующих в них систем управления и ухудшает социально-экономическую деятельность трудовых коллективов в целом. Поэтому, вместо того чтобы игнорировать этот феномен, менеджерам следует играть активную роль в деле мотивирования и стимулирования своих работников.

Приведем несколько конкретных рекомендаций, предложенных Дж.Л. Гибсоном, Дж. Иванцевичем и Дж.Х. Доннелли-мл.<sup>1</sup> 1, недооценка которых приводит к упущению возможностей позитивной мотивации работников:

1. Менеджеры в состоянии воздействовать на мотивацию работников. Если необходимо повысить результативность труда, менеджеры должны содействовать созданию атмосферы, способствующей ее улучшению.
2. Менеджеры обязаны помнить, что в мотивации имеют значение способности, умения и возможности. Организация, которая не обеспечивает возможностей и создает препятствия в виде неудовлетворительного оборудования, плохих условий труда и неквалифицированных менеджеров, едва ли создаст атмосферу, способствующую общей мотивации и самомотивации.
3. Менеджерам следует проявлять чуткость в отношении изменения потребностей, способностей и 273

целей работников. При планировании форм мотивации следует учитывать индивидуальные различия работников в предпочтениях вида поощрения.

4. Некоторые индивиды характеризуются высокой степенью саморегулирования и личной мотивации. Менеджерам следует попытаться направить такое поведение в продуктивное русло.
5. Менеджеры способны повлиять на мотивацию своих работников, выступая в качестве ролевых моделей.
6. Когда работники замечают, что желательных результатов можно добиться с помощью продуктивных усилий, это означает, что максимальная часть стратегии мотивации достигла успеха.
7. Определение целей для непосредственного поведения является важным элементом программы мотивации.
8. Менеджерам следует стремиться поручать сотрудникам такие виды работ, которые обеспечивают справедливость, разумную напряженность; разнообразие и необходимые возможности для удовлетворения индивидуальных запросов.

Многолетний опыт цивилизованных стран мира свидетельствует о том, что для активизации человеческого фактора трудовая деятельность должна осуществляться с полным учетом всего комплекса организационно-технических и социально-психологических факторов, обусловленных эволюцией общественных форм жизни, биологическими особенностями развития человека, этапами его жизненного цикла. При условии правильных действий со стороны руководства можно активизировать личность, ее интеллектуальную, эмоциональную и волевую сферы, обеспечить реализацию интеллектуально-творческих и психофизиологических возможностей каждого сотрудника. Вопрос лишь в том, каким образом этого добиться.

Пользуясь метафорой генерального директора одного крупного предприятия, можно сказать, что мотивация— это «морковка», которая висит перед сотрудником. Понятно, что морковка отдалается, когда он к ней бежит: человек может время от времени от нее откусывать, но не должен съесть ее целиком! При этом сам работник зачастую не знает, что может его мотивировать, поэтому задача руководителя — понять, что

представляет собой та самая «морковка» и как ее разместить, чтобы, стремясь к ней, человек решал одновременно и свои, и организационные задачи. Осознавая, в общем и целом, необходимость побуждать людей работать на организацию, руководители традиционно полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Однако, несмотря на то, что материальное вознаграждение, как правило, оказывается достаточно успешным и эффективным средством побуждения к работе, представление о том, что деньги всегда заставляют человека трудиться усерднее, является стойким заблуждением.

Опытным руководителям и консультантам известно, что многократное применение материального вознаграждения (например, в виде премии) существенно снижает его действенность и мотивационную нагрузку. Парадоксально, но факт. Почему это происходит? Да потому, что материальное поощрение — это всего лишь внешний — по отношению к работе — стимул — и как таковой оно будет действовать эффективно лишь при условии постоянного увеличения, что, разумеется, невозможно.

В действительности истинные побуждения, заставляющие отдавать работе максимум усилий, определить трудно, ибо они чрезвычайно сложны. Для того чтобы понять, как стимулировать человека, необходимо узнать, что именно ценно для него в его работе, какие факторы оказывают влияние на высоту планки достижений, задаваемой им самому себе, а также что влияет на интенсивность усилий, прилагаемых им для выполнения поставленных задач.

Пытаясь ответить на эти вопросы, психологи, профессионально занимающиеся решением корпоративных проблем, пришли к достаточно очевидному (с точки зрения здравого смысла) выводу, согласно которому профессиональный энтузиазм исполнителей прежде всего от четырех факторов: 1) *уверенности (либо неуверенности) работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату* (росту объема продаж, своевременной разработке нового продукта, успешной реализации предпринятого проекта, повышению качества обслуживания клиентов и т. п.); 2) *степени уверенности, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством*; 3) *ценности в глазах работника самого ожидаемого поощрения* и 4) *положительно-*

го результата сравнения своего поощрения и поощрения коллег.

Отсюда нетрудно выделить основные причины демотивации: специалисты будут работать «спустя рукава» в той мере, в которой они испытывают неуверенность относительно возможности достичь заданных результатов если они сомневаются, что их эффективность будет отмечена и вознаграждена, и низко оценивают привлекательность ожидаемого бонуса. Установление того, в каком из звеньев цепи существует сбой, позволяет руководителю наметить основные мероприятия по повышению уровня мотивированности своих сотрудников.

Современная корпоративная психология предлагает широкий спектр технологий управления рабочей мотивацией. Многие здесь могут сделать сами менеджеры, прошедшие обучение в т. н. центрах развития «Мотивирование подчиненных», организуемых различными бизнес-школами и тренинговыми фирмами. В ходе подготовки менеджеры не только изучают закономерности профессиональной мотивации, но и получают возможность оценить уровень развитости своего умения «мотивировать», усилить его, овладеть широким спектром практических навыков мотивирования и влияния. Другим эффективным способом совершенствования мотивационной деятельности руководителей выступает *коучинг* (от англ. *coaching* — репетиторство, инструктаж) — индивидуализированная технология развития менеджерского потенциала, предусматривающая диагностику сложившегося у данного управленца стиля мотивирования, составление совместно с консультантом плана его совершенствования и отслеживание достигнутых успехов в ходе периодических сессий. В отличие от центров развития, рассчитанных на управленцев самых разных уровней, коучинг адресован в первую очередь менеджерам высшего звена.

Безусловно, описанные программы дают максимальный эффект, будучи подкрепленными мерами общеорганизационного порядка и, в частности, соответствующей «доводкой» корпоративной культуры организации. Здесь речь идет главным образом о росте информационной открытости руководства компании по отношению к работникам, гарантиях профессионального обучения и должностного роста. Иногда, впрочем, мало и этого. Порой первые лица компании сталкиваются с необходимостью «выстроить» мотивацию всей организации в

едином направлении, сделав это в максимально сжатые сроки, сфокусировать общекорпоративные усилия на нескольких ключевых направлениях работы, обеспечивающих компании стратегический прорыв.

Приведем несколько достаточно общих рекомендаций, предлагаемых руководителям различных уровней управления специалистами в области корпоративной психологии и нацеленных на борьбу с демотивацией и повышение уровня мотивированности работников организации:

- 1) руководитель должен начинать работу по мотивированию сотрудников уже с момента их прихода в организацию (на этапе проведения вводных бесед с вновь привлеченными специалистами необходимо сообщать им об имеющихся ожиданиях относительно их продуктивности, формировать в них установку на высокие достижения как непрременную норму жизни организации);
- 2) несмотря на высоту заданной планки, у работников всегда должна быть уверенность в ее преодолемости: в противном случае главным побудительным мотивом для них становится не достижение успеха, а избежание провала. Усилить веру сотрудников в их способность выполнить порученное руководитель сможет, являя собой образец уверенности и энтузиазма; введя «табу» на заявления типа: «Нам не удастся повлиять на ход событий» (при этом отнюдь не следует побуждать людей затушевывать сложность решаемых проблем, просто необходимо помнить о том, что сообщение о существующих трудностях и барьерах всегда должно сопровождаться конкретными предложениями по их преодолению); не давая заданий со значительной долей риска и неопределенности тревожным работникам; организуя специальные системы наставничества, предполагающие прикрепление к новичкам опытных коллег-наставников, а также бизнес-обучение. Главное помнить, что уверенность способствует успеху, а пришедший успех закрепляет и усиливает профессиональную уверенность;
- 3) руководителю следует периодически посещать бэк-офисные и инфраструктурные подразделения. Подобные визиты оказывают мощный мотивирующий эффект, являясь для людей свидетельством внимания к их повседневной работе и позволяя пре-

одолеть ощущение себя малозначимыми «винтиками» корпоративного механизма, а следовательно, препятствуя равнодушию к достижениям или неполадкам в работе;

- 4) одной из серьезных болезней крупных организаций является чрезмерное дробление различных видов и участков работы: по мере укрупнения компании деятельность большинства ее специалистов и даже представителей менеджерского звена приобретает все более и более «усеченный» и рутинный характер. При этом общеизвестно, что скучная и монотонная работа создает много трудностей, таких как большая текучесть кадров, низкая производительность труда и т. п., и непременно снижает уровень мотивированности работников. В результате организации стремятся улучшить организацию и планирование работы, рассматривая возможные варианты ее перестройки — чередование, расширение, обогащение. Одним из наиболее эффективных путей повышения осознанности отношения исполнителей к работе и их заинтересованности в ее успехе выступает т. н. «вертикализация» рабочей нагрузки. Речь идет о том, что менеджеры передают подчиненным часть своих полномочий и ответственности, расширяя зону их самостоятельности. В результате вчерашние малоинициативные исполнители резко «прибавляют в работе», проникаясь сознанием того, что теперь они могут участвовать в принятии ответственных решений. Последнее значительно повышает их профессиональное самоуважение, способствует росту идентификации с компанией, готовности внести максимальный вклад в ее успехи. Вертикализация нагрузки позволяет преодолеть и другой серьезный мотивационный барьер, а именно — пресыщение однообразием и рутинной. Она является естественным средством обогащения содержания работы, поскольку благодаря ей люди приобретают новые для них навыки принятия решений, планирования и контроля. Следовательно, руководитель должен стремиться расширять сферу контроля и влияния своих заместителей и помощников, усиливать в глазах подчиненных значимость и ответственность вновь поручаемых им заданий, демонстрировать талантливым сотрудникам, что рассматривает их в качестве первых кандидатов на выдвижение и т. п.<sup>112</sup>;

5) чаще всего профессиональные стимулы работников носят комплексный характер и не сводятся к какой-либо единственной форме вознаграждения<sup>113</sup>. Поэтому для умелого мотивирования подчиненных необходимо найти ответы на следующие вопросы: какие стороны выполняемой работы являются для конкретных сотрудников самыми привлекательными и почему? А получив ответ, суметь определить оптимальные для поощрения моменты: например, некоторые работники нуждаются в систематической эмоциональной поддержке со стороны руководства; для других важнее получить оценку и признание на заключительном этапе работы. Нужно помнить и о том, что чрезмерное увлечение руководителей каким-либо одним мотиватором приводит к резкому снижению его действенности.

В качестве примера можно привести еще множество различных рекомендаций в области управления трудовой мотивацией. Однако руководителям не следует забывать самого главного: эффективное управление мотивацией, независимо от используемых подходов и конкретных технологий, отнюдь не предполагает деструктивного манипулирования работниками с целью выжать из них максимум возможного. Задача ответственного менеджера и специалистов по организационному поведению иная — сделать структуру профессиональной мотивации работающих в организации людей более зрелой и устойчивой, способствовать гармонизации интересов компании и отдельных работников.

Мы уже говорили о том, что каждый профессионал неизбежно соотносит весомость своего вклада в выполнение работы (времени, энергии, опыта и квалификации) с величиной получаемого вознаграждения. Причем последнее включает в себя не только прямые выплаты, но и целый ряд других моментов, например, возможность профессионального и должностного роста, публичное признание коллег и руководства. Далее мы поговорим о тех формах мотивации, которые, как правило, не гарантируются государством и, по существу, являются продуктом самостоятельной кадровой политики конкретных организаций<sup>114</sup>.

Формально все *методы мотивации* можно разделить на две группы: материальные и нематериальные. К *материальным* относятся система заработной платы, премии и выплаты, участие в прибыли компании, по-

дарки. К *нематериальным* — различного рода благодарности, пакеты социальных льгот, повышение статуса сотрудника. Вместе с тем, это деление достаточно условно, так как некоторые способы мотивации можно отнести сразу к обеим группам, например, пакет социальных льгот может предоставлять определенные материальные блага. Естественно, что только комплекс мер, сведенных в единую систему стимулирования труда, способен оказать должное позитивное влияние на его эффективность. Именно это и является главной целью кадрово-мотивационной политики компании.

Не вдаваясь детально в психологию труда, попробуем охарактеризовать и оценить методы мотивирования, применение которых способствует созданию внятных и эффективных систем мотивации труда. Прежде всего, эффективность труда зависит от его организации. Существует несколько классических принципов корректной организации труда, среди которых можно выделить следующие:

- работа должна иметь смысл, т. е. каждый работник должен знать, зачем он выполняет свою работу, четко осознавать ее цели и ощущать значимость ее выполнения;
- каждый работник должен иметь соответствующим образом оборудованное рабочее место;
- руководство должно создать на рабочем месте такие условия труда, которые позволили бы работнику выполнять свои обязанности наиболее эффективно;
- требования, предъявляемые к работнику, не должны быть завышенными или заниженными;
- каждый работник должен видеть результат своего труда и осознавать свой индивидуальный вклад в коллективную деятельность;
- каждый работник может иметь собственный взгляд на оптимизацию рабочего времени и процесса: все рационализаторские предложения должны быть рассмотрены и должным образом оценены;
- каждый работник должен обладать необходимой информацией по работе.

Достаточно важный блок системы мотивации тесно переплетен с понятием *корпоративной культуры*, под которой в большинстве случаев понимается «на-

## Глава 5. Универсально-исторические законы иерархии

бор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий»<sup>115</sup>. Сотрудники компании должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне, которая формируется под воздействием стабильности предприятия, заботы о персонале, достаточного уровня заработной платы и регулярности ее получения, системы социальных льгот.

Существенную роль в системе мотивирования труда играет комплекс социальных льгот (социальный пакет), или так называемый «стимулирующий» набор дополнительных благ, гарантий, компенсаций, не входящих в систему оплаты труда (в СССР подобный набор назывался «социальным обеспечением трудящихся»). Спектр подобных льгот чрезвычайно широк, поскольку зависит только от фантазии руководства конкретной организации. Наиболее популярные составляющие социальных пакетов — организация бесплатного или льготного питания сотрудников, оплата проезда на работу, дополнительная медицинская страховка, дополнительное негосударственное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей, оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки, оплата поднайма жилья, предоставление ссуд на приобретение жилья, оплата отдыха и занятий спортом и др. Достаточно прогрессивна и интересна такая форма, как «банк отпусков», аккумулирующий в себе дни планового отпуска, часы переработки, отгулы и пр. Банк отпусков позволяет работнику планировать свой отдых самостоятельно и использовать выходные дни максимально полезно для себя, согласуй это с руководством.

Говоря об эффективности стимулирующего воздействия и «затратности» различных видов социальных льгот, применим комплексную оценку их по признаку «эффективно — дешево». В этом случае на первое место, по мнению специалистов, выходят медицинское обслуживание и выдача ссуд; на второе — оплата проезда. Далее, в порядке убывания — страхование, питание, обучение и др.

Немаловажным условием для повышения эффективности мотивирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожащих своими кадрами и стремящихся идти в ногу со временем, существует такое понятие как планиро-

вание карьеры: сотрудники периодически составляют план личной карьеры, планируют для себя желаемые результаты на определенный период и определяют пути их достижения. При этом изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми, с точки зрения должностной иерархии компании: это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника, но не влечет за собой заметного повышения оплаты его труда. Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективно и горизонтальное перемещение сотрудников.

В целом, формируя систему мотивации труда, руководителю организации необходимо предпринять следующие шаги:

- 1) провести исследование и анализ рынка труда на интересующем его сегменте рынка;
- 2) определить необходимый и возможный список социальных льгот, который может быть сведен в единую систему и должен положительно повлиять на общую картину состояния производительности труда в компании;
- 3) по необходимости ранжировать предоставляемые льготы по иерархической системе предприятия (чем выше статус, тем более значимы предоставляемые льготы);
- 4) определить источники финансирования социальных программ, так как система должна функционировать достаточно четко и носить регулярный характер.

Нельзя утверждать, что эти шаги неоспоримы и должны восприниматься как аксиома: каждый руководитель имеет свой взгляд на пути формирования системы мотивации, а конкретная организация создает эту систему, исходя из своих индивидуальных особенностей. Однако какие бы шаги ни предпринимались, общий смысл будет в целом идентичен вышесказанному.

Говоря о мотивации как о системе стимулирования труда, нельзя не отметить тот факт, что помимо позитивных методов повышения эффективности труда, существуют и негативные. Обычно они представлены разного рода наказаниями, штрафами<sup>116</sup>. Наказание — сложнейший способ активизации человеческой деятельности, но отдельные руководители считают, что это лучшее и самое

простое средство мобилизации трудовых усилий. Практика показывает, однако, что применение такого подхода оправданно лишь в комплексе с позитивными методами: в результате формируется так называемая система «кнута и пряника», важным условием эффективности которой является прозрачность механизмов ее работы. Иными словами, каждое взыскание, моральное или материальное, должно накладываться обоснованно и быть понятным самому сотруднику.

Основой для применения наказания является конфликтная ситуация. Однако не при всяком нарушении дисциплины следует наказывать подчиненных: нередко бывает достаточно ограничиться требованием. Мера наказания должна быть всегда строго индивидуальна, как индивидуальные и психические особенности людей, и причины их проступков. Весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого начальника относятся болезненно. И, наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придиричливость и несправедливость.

Постоянное применение одной и той же формы наказания притупляет его силу, неожиданное, непривычное наказание обычно действует лучше, чем самое строгое, но привычное. Необходимо учитывать, что разных работников необходимо наказывать по-разному, принимая в расчет уровень их общей культуры, знаний, индивидуальные особенности. Вместе с тем никогда не следует забывать, что поощрение — более весомая, чем наказание, мера воздействия, а регулярное применение поощрений предупреждает необходимость вынесения наказаний.

Проблемы мотивации трудового поведения стоят достаточно остро для любых стран, типов экономики, предприятий и организаций. Рассматривая тенденции формирования трудового поведения в условиях кризисных, в частности российского, обществ, необходимо отметить особенности существующей здесь мотивационной структуры. Резкая дифференциация, стратификация наемного персонала по степени конкурентоспособности, проявляющаяся в статусе занятости, размере заработка и различной структуре мотивов труда у социально-профессиональных групп, занимающих разное место в «иерархии работников», выражается в том, что наиболее квалифицированные и востребованные

работники стремятся не только получать высокую заработную плату, но и повышать при этом свой профессиональный и должностной статус, иметь интересную, перспективную работу. Работники со средним и низким уровнем конкурентоспособности вынуждены — ради сохранения рабочего места — мириться с условиями приложения своего труда, которые не вполне их удовлетворяют, становясь носителями особого «вынужденного» типа мотивации. Однако бывают ситуации, когда и работники с достаточно высоким уровнем профессионализма также проявляют «вынужденный» тип мотивации. Это происходит, например, в монофункциональных городах, где практически единственным местом трудоустройства является одно градообразующее предприятие, а возможности смены места жительства и работы ограничены.

Таким образом, можно утверждать, что в условиях кризиса отчетливой тенденцией является распространение «вынужденной» мотивации. В то же время для эффективной работы и выхода из кризисной ситуации необходимы совершенно иные, действенные механизмы мотивации наемного персонала, ведь умение мотивировать подчиненных — сердцевина менеджерского искусства, научившись которому, руководители смогут достичь больших успехов и помочь своим организациям прийти к намеченным целям.

## Глава 6

### ВЛАСТЬ и СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

#### Социальная природа власти

Поскольку власть реализуется одним человеком по отношению к другим людям, причем и те и другие рассматриваются как представители больших социальных групп, она затрагивает *социальные отношения*, являясь, по существу, одним из видов этих отношений. Речь идет о социальных отношениях власти или *властных отношениях*.

Мы часто пользуемся словом «власть», не особенно задумываясь над его смыслом. Однако при ближайшем рассмотрении содержание этого понятия оказывается далеко неоднозначным. Когда мы говорим о власти, то чаще всего думаем о политике. Тем не менее власть касается каждого из нас и в повседневной жизни. Если нам приходится кому-то подчиняться, то делаем мы это потому, что он (или она) обладает над нами властью. Родители, преподаватели, милиционер, тренер иногда заставляют нас делать то, что они считают нужным, не спрашивая, хотим мы этого или нет. И мы подчиняемся, поскольку каждый из них имеет над нами *власть*.

Термин «власть» широко используется не только в научной литературе, но и в обыденном языке. Так, например, по-французски *le pouvoir* — это не только власть в обыденном смысле этого слова, но и синоним *центрального правительства*; по-английски *the power* — это, помимо всего прочего, еще и *держава, государство*; немецкое слово *die Gewalt* используется для обозначения *мощи*, а также *насилия*. Наконец, в русском языке слово «*власть*» зачастую оказывается синонимом на-

чальства, а термин «власти» (во множественном числе) обозначает *властные органы государства*, Любопытно, что в чешском языке слово *vlast* означает *родина, Отечество*, а собственно *политическая власть*, равно как и *мощь*, выражаются словом *moc*. Что же касается *властей*, то они именуются *urady*, а *власти предержащие, правительство* — *vlada*.

Мы уже поняли, что слово «власть» имеет отношение не только к науке или политическому дискурсу. Оно широко употребляется и в обыденном языке, в том числе и в качестве метафоры. Так, мы говорим о власти музыки, нищеты, любовных чар. Рассуждая о влиянии, авторитете или мощи, мы зачастую подразумеваем под ними именно власть. М.В. Ильин и А.Ю. Мельвиль как-то заметили, что слова власть, мощь, сила, влияние, богатство, нормы, права, полномочия и т. п. стоят в одном синонимическом ряду. Мощь и силу объединяют с властью особые качества — способность к некоему делу, свершению. Влияние, богатство, нормы (и даже навыки, обычаи) являют собой некое подобие власти, но реализуемой по-другому и в иных отношениях. Наконец, права, полномочия, авторитет — суть некие неотъемлемые дополнения (и в этом смысле — продолжения)<sup>17</sup> власти, ее инструменты или условия осуществления<sup>17</sup>.

Оказывается, власть и владение, равно как и упоминавшееся нами немецкий термин *die Gewalt* — слова однокоренные, демонстрирующие, что власть, как и имущество, можно утрачивать, передавать, получать и делить. Вместе с тем, власть может рассматриваться в качестве функции, и в этом случае она уже не может быть монополизирована одним лицом. Более того — функция начинает возвышаться над людьми, делает их своего рода заложниками структурных отношений, predeterminedных традициями и навыками политического взаимодействия. Власть как бы отчуждается от лица и становится «личиною» — ролью и той сюжетной линией, которые Приходится разыгрывать<sup>18</sup>,

Власть возникает в тех случаях, когда люди, оказавшись в сложных ситуациях, устремляются к взаимодействию и, способствуя преодолению беспорядка, учреждают специальные органы управления или сами берут на себя подобные обязательства. Снято немало фильмов о том, как подростки или взрослые, потерпевшие, например, крушение парохода (дирижабля, самолета) и оказавшиеся одни на необитаемом острове или в труднодоступном месте, выдвигали из своей среды

## Глава В. Власть и социальный контроль

руководителя (в ряде случаев он захватывал власть) и разрабатывали правила совместного поведения.

Власть — явление многомерное. С давних времен феномен власти и неравенство ее распределения между людьми, социальными группами и государственными институтами порождали столько объяснений, обоснований и сомнений, сколько едва ли вызывало какое-либо другое явление. Мыслители начали задумываться о природе, власти давно, но до сих пор не дали согласованного и единственно утвердившегося в науке определения. Для одних власть — особого рода влияние, для других — способность к достижению определенных целей, для третьих — возможность использования тех или иных средств, для четвертых — особое отношение между управляемым и управляющим и т. д. Некоторые авторы связывают власть с подчинением, приказанием или с зависимостью, обезличенной волей обстоятельств, а то и с взаимозависимостью. Выдающийся американский социолог Т. Парсонс полагал, что власть — символический посредник, аналогичный деньгам, которые сами по себе «ничего не стоят», но принимаются в ожидании, что они смогут впоследствии «кассироваться». Согласно определению Б. Рассела, любое достижение намеченного результата действия уже есть проявление власти — независимо от того, приводит такое достижение к столкновению с другими людьми или нет.

Понятию власти свойствен легкий негативный налет, ибо она обычно ассоциируется с представлениями о принуждении, угнетении, насилии или несправедливом господстве. Многие видели в ней источник всего самого низменного и злого. И так было, начиная с Античности. В одном из диалогов Платона говорится: «Нет человеческой души, которая выстоит искушение властью». В 1887 г. британский политик лорд Актон произнес схожую по смыслу фразу, ставшую крылатой: «Власть склонна к коррупции, а абсолютная власть коррумпируется абсолютно».

Однако не менее часто это понятие используют для обозначения позитивных или по крайней мере нейтрально оцениваемых явлений, таких как законное руководство, авторитет, признанное лидерство, влияние, воспитание, примирение интересов, групповая солидарность. Для Т. Гоббса, например, власть означала средство достижения будущих благ, а сама жизнь рассматривалась им не более чем путь к осуществлению своей мечты, т. е. вечное и неустанное стремле-

ние к власти, прекращающееся лишь со смертью. «Могущество человека есть его наличные средства достигнуть в будущем некоего видимого блага. Власть человека, если рассматривать ее универсально, состоит в его нынешних возможностях овладеть очевидными будущими благами», — писал Т. Гоббс.

Два века спустя А. Гамильтон<sup>19</sup> задал риторический вопрос: «Что есть власть, как не способность или дар что-либо совершить». Вопрос не требовал ответа, поскольку предполагал, что сущность власти в том и состоит, что она открывает путь для любого человека, одаренного способностями и энергией изменять общественные институты во благо людям.

В начале XX в. М. Вебер определял власть как возможность индивида осуществить свою волю вопреки сопротивлению других. Вебер напоминал, что в зависимости от ситуации говорят о власти отца над детьми, о власти денежного мешка, о власти юридической, духовной, экономической и т. д. Но в первую очередь под властью подразумевают высшую государственную власть. В середине того же столетия бихевиористы Г. Лассуэлл и А. Каплан рассматривали применение власти как акты, воздействующие на кого-либо или предопределяющие действия других. Позже известный американский политолог Р. Даль утверждал, что власть дает возможность одному человеку заставить другого делать то, что он не сделал бы по своей воле. По существу, Даль повторил своими словами высказывание М. Вебера.

Немецкий и американский психолог К. Левин писал: «Власть *b* над *a* можно определить, ...как отношение максимальной силы воздействия *B* на *a*... к максимальному сопротивлению со стороны *a*». Несколько раньше немецкий философ и социолог Х. Арендт<sup>20</sup> отмечала, что власть принадлежит не одному человеку, но лишь группе людей, действующих совместно: «Власть, — писала она, — означает способность человека не столько действовать самому, сколько взаимодействовать с другими людьми. Власть не является собственностью одного индивида — она принадлежит группе до тех пор, пока эта группа действует согласованно»<sup>21</sup>. Власть генерируется, только при условии и только тогда, когда люди общаются друг с другом и взаимодействуют в тех или иных общих делах.

Возражая Арендт, С. Луке утверждал, что в основе всех определений власти лежит примитивное представление, согласно которому а тем или иным образом

## Глава 6. Власть и социальный контроль

воздействует на  $B_I^{22}$ . П. Моррисе полагал, что власть — это не просто способ воздействия на кого-либо или что-либо, а действие как процесс, направленный на изменение (кого-либо или чего-либо). О том же говорит современный британский социолог Э. Гидденс, который пишет, что обладание властью означает способность менять порядок вещей. Знаменитый американский политолог и теоретик управления, лауреат Нобелевской премии по экономике ГЛ Саймон утверждал, что без коммуникации не существовало бы ни власти, ни влияния, понимая коммуникацию в широком смысле этого слова, а не только как речевое взаимодействие. По мысли Х. Хекхаузена, о власти можно говорить тогда, когда кто-либо оказывается в состоянии побудить другого, сделать нечто, чего этот другой не стал бы делать сам<sup>123</sup>.

Блестящая формула М. Вебера, в которой власть рассматривается как возможности или способности навязывать свою волю помимо желания других людей включает в себя понятие «способности» и «возможности». То или иное действие можно назвать проявлением власти, если оно побуждает человека (людей) делать что-то, чего они не сделали бы по своей воле. Находясь на перекрестке, регулировщик с помощью свистка, жезла и т. п. заставляет шофера сделать то, чего тот не сделал бы самостоятельно: остановиться, повернуть направо или налево. Полицейский дает команду (автомобилист ей подчиняется или нет), но это — команда, приказ, а не просьба или предложение. Полицейский наделен «возможностями» приказывать благодаря своему должностному положению. Кроме того, он имеет определенные «способности», которые даны ему от природы и усилены в результате профессиональной подготовки.

По мнению С. Лукса, обладание властью равносильно тому, что от кого-то или чего-то зависят результаты или последствия совершенных действий, влияющие на существование и/или интересы людей и обстоятельств. Например, мощное землетрясение или шторм могут стать причиной серьезных разрушений. Но они, в отличие от политических потрясений, происходят стихийно, хотя и затрагивают интересы людей; явления природы существуют, но в них нет «намерения», они случайны, и о них нельзя судить в категориях моральной ответственности<sup>124</sup>. «Совсем иное дело — политические деятели или группы. Они, в отличие от бурь и землетрясений, обладают целым набором специфических человеческих сил или возможностей: убеждать, приводить доводы, рефлекс-

сировать, общаться, предвидеть результаты действий и мер (хотя бы некоторые), оценивать последствия и изменять поведение в зависимости от такой оценки. В этом и состоит уникальность «власти» в человеческом обществе: концепция власти рассматривается с точки зрения морали. Именно эти человеческие возможности и силы становятся основой того, что мы придаем моральный и политический смысл понятию «власти»<sup>125</sup>.

С. Луке отмечает, что в основе идеи власти лежит весьма простая посылка: один индивид каким-то образом воздействует на другого. Однако не всякое воздействие можно считать применением власти. Мы ежедневно оказываем множество воздействий, но далеко не все из них можно отнести к проявлениям власти. Л»<sup>125</sup> полагает, что власть — не просто обыденное, а морально значимое или нетривиальное действие: проявить свою власть по отношению к кому-либо — значит затронуть его интересы, а точнее говоря, пойти против его воли, покуситься на его автономность 126.

Б. Рассел рассматривал власть как фундаментальное, объединяющее все социальные науки объяснительное понятие, аналогичное понятию энергии в физике. Теоретически политологи склонны рассматривать власть политических деятелей как действие, направленное на что-то, а не как господство над кем-то. Мало кто сомневается, например, в том, что президент США в полной мере обладает политической властью. И все же американский ученый, автор книги «Власть президента» (1960) Р. Нейштадт считает, что президентская власть — это преимущественно власть убеждать, притом что убеждение — обоюдный процесс, а власть убеждать есть власть достигать соглашения.

Согласно Е. Вятру, понятие «власть» подразумевает наличие следующих элементов:

- не менее двух партнеров;
- приказа (выражения своей воли по отношению к тому, над кем осуществляется власть, сопровождаемого угрозой применения санкций);
- подчинения (согласия выполнить приказ и реального действия по осуществлению своего намерения);
- административных норм, устанавливающих, что отдающий приказы имеет на это право, а тот, кого эти приказы касаются, обязан подчиниться.

Различные концепции власти нельзя считать взаимоисключающими, ибо они фиксируют разные аспекты

этого феномена и не пытаются вытеснить друг друга. В современной политологической литературе выделяют как минимум три аспекта (или измерения) власти:

- *директивный* аспект, в соответствии с которым власть понимается как господство, обеспечивающее выполнение приказа, директивы. Как раз в этом смысле и говорят о властях предрежащих, т. е. о высшей для данного общества (сообщества) властной инстанции, отдающей обязательные для исполнения приказания;
- *функциональный* аспект, т. е. понимание власти как способности и умения реализовать функцию общественного управления;
- *коммуникативный* аспект власти, связанный с тем, что власть так или иначе реализуется через общение и язык, понятный обеим сторонам.

При этом директивный аспект власти как принуждения к исполнению воли приказывающего обычно считается основополагающим<sup>127</sup>.

Понятие власти применяется для обозначения либо способности людей (социальных групп, классов) присваивать себе волю других людей путем ограничения их свободы (К. Маркс), либо отношений, возникающих в результате, с одной стороны, реализации этой способности, а с другой — готовности людей подчиняться распоряжениям (М. Вебер), либо фактической способности людей, групп, подразделений, отдельных ролевых позиций программировать и модифицировать поведение и деятельность других людей на основе системы средств (правовых, экономических, психологических, социокультурных, силовых) во имя достижения определенных целей. В большинстве концепций власть в организации рассматривается как проявление права или фактической способности одних людей, прежде всего должностных лиц, обеспечивать «повиновение» других людей.

Таким образом, итог властных отношений заключается в том, что одни играют роль руководителей, а другие — подчиненных<sup>128</sup>. Дадим следующее «рабочее» определение власти в организации: власть — это возможность влиять на поведение других.

Априорно предполагается, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Вместе с тем *влияние* (или любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведе-

ние, отношения, ощущения и т. п. другого индивида) и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя. В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Объем власти, которым обладает тот или иной человек в конкретной ситуации, определяется также и степенью его зависимости от другого лица: чем она больше, тем могущественнее власть этого лица. Именно поэтому в некоторых ситуациях и подчиненные могут иметь власть над руководителем, зависящим от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с сотрудниками других подразделений и т. п.

Очевидно, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Иными словами, функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. Американские исследователи в области власти и лидерства Дж. Френч и Б. Равен разработали удобную классификацию основ власти, включающую пять основных ее форм<sup>129</sup>:

- 1) *власть, основанная на принуждении*, предусматривает способность наказывать сотрудников за неподчинение. При этом исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению его насущной потребности; например, может заблокировать продвижение по службе;
- 2) *власть, основанная на вознаграждении*. В данном случае личность получает власть за счет своей возможности назначить вознаграждение, а исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;
- 3) *экспертная власть* (влияние посредством высокого профессионализма). Как правило, руководители добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы, и принимает на веру ценность этих знаний;
- 4) *эталонная власть (власть примера)*. Здесь речь идет о влиянии, основанном на харизме — власти не логики или давней традиции, а силы личных качеств или способностей лидером. Власть примера, или ха-

ризматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение делает его похожим на лидера или по крайней мере вызовет к нему уважение<sup>130</sup>;

- 5) *законная (легитимная) власть*. В данном случае исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его (ее) долг — подчиняться им. Законную власть очень часто называют традиционной, подразумевая под ней способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению.

Каждая из вышеперечисленных форм власти имеет свои достоинства и недостатки. Так, власть, основанная на принуждении, или влияние посредством страха, может быть использована и фактически используется в современных организациях, но не часто, поскольку, для того чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля, создать которую нелегко и недешево. Кроме того, исследования показывают, что организации, где используется этот тип власти, как правило, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при условии, что руководитель сможет правильно определить ценное, с точки зрения исполнителя, вознаграждение и фактически предложить его. Однако на практике возможность выдавать вознаграждения сталкивается с массой ограничений. Любая организация действует в условиях жесткой ограниченности ресурсов, а посему может выделить на поощрение персонала строго определенное их количество. Влияние же с помощью традиции вообще возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, согласно которой подчинение начальству является желаемым поведением. "Кроме того, безоглядное использование легитимной власти способно породить в организации серьезные проблемы (недостаточное использование человеческого потенциала, снижение производительности труда, рост неудовлетворенности работников) и даже поставить ее перед проблемой выживания в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Для выбора адекватного и эффективного канала использования собственной власти английские теорет-

## I. Теоретический раздел

тики менеджмента рекомендуют учитывать степень зрелости рабочей группы, а также опытность работников. По степени зрелости все работники делятся на четыре группы, и использование каналов власти в процессе взаимодействия осуществляется в соответствии с этой градацией. Так, подчиненные с низким уровнем зрелости нуждаются в постоянной коррекции, поэтому менеджеру, наряду с другими средствами побуждения, приходится использовать здесь и силу принуждения.

На переходном — от первой фазы зрелости ко второй — рубеже директивное управление, а также и принуждение бывают еще необходимы. Однако здесь обнаруживает себя канал личных связей менеджера. Подчиненные, осознавшие связи и престиж руководителя за пределами своей группы, практически добровольно отказываются от строптивости и принимают форму подчинения. На втором уровне зрелости они целиком переключаются на поиск вознаграждений.

На третьем уровне зрелости открываются возможности для проявления власти авторитета и должностного положения. Обычно руководитель действует здесь, поддерживая хорошие личные взаимоотношения с подчиненными, демонстрируя им свое нравственное кредо, «зажигая» их собственным примером.

На четвертом уровне зрелости наиболее эффективно проявляет себя власть компетенции. «Зрелому» подчиненному не требуется ни директив, ни указаний. Такой подчиненный хочет и может выполнять задачи самой высокой сложности. Он лишь ждет от руководителя нужного совета и профессионально ценной консультации. И если руководитель сумеет сделать это вовремя, подчиненный оценит его действия по достоинству.

Власть определяется прежде всего структурой организации, обеспечивающей распределение полномочий в принятии решений в соответствии с занимаемой должностью. Кроме того она устанавливает характер общения и направленность потоков информации. Следовательно, организационная структура создает основы официальной власти и обеспечивает полномочиями для принятия и выполнения определенных решений. Р. Кантер вполне убедительно доказывает, что власть появляется благодаря двум факторам:

- 1) доступу к ресурсам, информации и материально-техническому обеспечению;
- 2) способности установить сотрудничество с другими для выполнения поставленной задачи<sup>131</sup>.

## Глава Б. Власть и социальный контроль

Многие люди считают, что власть реализуется только в одном направлении: сверху — вниз. Однако властные функции в организации могут осуществляться и по направлению снизу — вверх. В процессе изучения легитимной власти было установлено, что лица, занимающие более высокое служебное положение, могут реализовать столько власти, сколько могут принять ее лица, занимающие служебное положение низшего уровня (подчиненные). Отсюда возникает проблема баланса власти. Наличие власти у подчиненных зависит от их компетентности, служебного положения, информированности и возможности контролировать значимую организационную информацию.

Таким образом, власть — это форма социальных отношений, которая характеризуется способностью влиять на поведение других не благодаря выдающимся качествам личности влияющего, а посредством административно-правовых механизмов, таких, например, как занимаемое положение, должность, место в организации. Система власти включает в себя отношения господства и подчинения, субординации (многоуровневого подчинения) и иерархии. Если авторитет — это прежде всего добровольное подчинение личности, то власть — вынужденное (но не принудительное) подчинение безличным правилам. Добровольное уважение базируется на внутренней мотивации, признательности, побуждении, привязанности. Напротив, формальное подчинение власти основано на юридических законах, действии социального контроля и санкций. Когда человек имеет дело с авторитетом, он волен подчиняться или не подчиняться ему. Неподчинение же в системе власти карается и расценивается как отклоняющееся поведение. Иногда власть понимают, как законное право принимать ключевые решения, определяющие поведение людей.

### **Психологические концепции власти**

В психологии при объяснении феномена власти главное внимание уделяется ее мотивационной основе. В теории Дж. Уайта власть (в смысле сил, способностей, компетентности) понимается как результат некоторого всеобщего фундаментального мотива. Для Ж. Пиаже и Дж. Уайта компетентность является результатом функционального «мотива порождения эф-

факта», побуждающего субъекта постоянно вступать в спор с окружающим, в том числе и социальным, миром ради усовершенствования своей способности к эффективному действию. Примитивные формы социальной власти свойственны человеку, начиная с 2—3 лет. Одновременно с этим он приступает к улавливанию природы ролей.

Австрийский психолог и психиатр, ученик З. Фрейда, основатель «индивидуальной психологии» Альфред Адлер считал центральным принципом своего учения о личности т. н. «волю к власти». Главным источником мотивации он полагал стремление к самоутверждению как компенсацию возникающего в раннем детстве чувства неполноценности, определяющего специфический для человека «жизненный стиль». Согласно его теории, стремлением к совершенству, превосходству и социальной власти субъект пытается компенсировать обусловленный собственной конституцией дефицит власти, воспринимаемый как недостаточность своих способностей (отсутствие маскулинности у женщин, различного рода телесные несовершенства, зависимость ребенка от взрослых) и переживаемый как комплекс неполноценности.

Американский психолог Д. Картрайт создал дескриптивную модель власти, согласно которой властный мотив служит проявлением универсального стремления обладать средствами удовлетворения своих потребностей и желаний. «Все люди склонны влиять на других и стараются занять влиятельное положение, поскольку стремятся к определенным целям, достижение которых требует использования влияния»<sup>132</sup>.

Уже тот факт, что при достижении своих целей и удовлетворении потребностей люди зависят друг от друга, приводит к стремлению употребить власть в том случае, когда другой человек стоит на пути осуществления желаний. Как было замечено, применение власти делает человека более сговорчивым, уступчивым и готовым прийти на помощь, а мотивация власти приобретает инструментальный характер. Характерным примером подобного инструментального действия власти является ее ролевое использование. От людей, занимающих руководящие позиции в социальных группах и организациях (семья, школа, фирма, армейская служба), ожидают, что они будут заботиться о соблюдении всеми единых норм поведения. Поэтому статус и выполняемая роль включают источники (ресурсы) власти, благодаря которым девиантов (людей с отклю-

## Глава 6. Власть и социальный контроль



Рис. 6.1. *Дескриптивная модель действия власти по Д. Картрайту*

нящимся поведением) можно наказать или исключить из группы. Инструментального подхода к мотивации власти придерживается, в частности, Дж. Верофф.

Другая точка зрения на мотив власти (ее, в частности, придерживались известные американские психологи Д. Маклелланд и Д. Винтер) связана с понятием внутреннего вознаграждения: в этом случае власть выступает не столько средством давления на других людей, сколько источником внутренней гордости, тщеславия, высокой самооценки. Здесь побуждающим началом является желание сделать власть ощутимой для другого, оказать влияние на его поведение. Применяя власть, человек ощущает свое могущество, у него возникает чувство уверенности в себе, растет самоуважение и т. п. При этом может измениться восприятие партнера: ему может быть приписана более зависимая и менее автономная позиция. Имеет место и уменьшение значимости партнера, сопровождаемое увеличением психологической дистанции между сторонами.

Придуманный психологами личностный конструкт «мотив власти» отражает индивидуальные различия властного поведения. Прежде всего между людьми существуют различия в силе стремления к умножению и увеличению источников власти. Даже простое обладание властью— без всякого ее применения— способ-

но приносить удовлетворение. С точки зрения получения удовлетворения от власти, чувство обладания ею более значимо, чем воздействие на других людей. Желанными источниками власти могут быть престиж, статус, материальное положение, руководящая должность, возможность контролировать информацию. Так, в работе Д. Винтера (1973) было показано, что у студентов, занимающих какие-либо посты в системе студенческого самоуправления, уровень мотивации власти существенно превосходит средний. Высоким мотив власти оказался также у организаторов-добровольцев программы оздоровления жизни в крупном городе, игравшей важную роль в местной политике. Однако у чиновников того же города такой мотив обнаружить не удалось<sup>133</sup>.

В более поздней версии своей теории Д. Винтер определял социальную власть как способность производить желаемый эффект в поведении или переживаниях другого человека. По своей природе человек заботится не только о выживании или пище, но и о сохранении власти над окружением. Если она утрачена, он немедленно спешит ее восстановить. Человек проявляет заботу о сохранении власти посредством своих поступков, к которым могут относиться: а) активные насильственные действия, направленные на другого человека, например нападение; б) оказание помощи, предоставление совета, поддержки, содействия без какой-либо просьбы со стороны другого человека; в) попытка управлять другим человеком; г) попытка повлиять, убедить, уговорить, подкупить; д) стремление произвести впечатление на другого человека.

Важным может оказаться и то, в какой мере субъект способен учесть собственные источники власти, средства воздействия и мотивы другого человека. Проведенное Д. Винтером выборочное тестирование обнаружило сильно выраженный мотив власти у священников, учителей, журналистов и психологов, отличающихся в этом плане от административных служащих, врачей и юристов. И это не случайно: в первых четырех случаях мы имеем дело с ярко выраженными «манипулятивными» профессиями, связанными с воспитанием других людей, влиянием на них и их изменением.

У. Шнакерс и У. Кляйнбек (1975) установили, что испытуемые с сильно выраженным мотивом власти активнее ведут себя в «играх с переговорами», ощутив влияние на своих партнеров, чаще идут на обман и с самого начала нацелены на большой выигрыш.

## Глава В. Власть и социальный контроль

Шнакерс и Кляйнбек определяют мотив власти как стремление проводить в жизнь свои намерения и решения, используя, по возможности, контроль над происходящими событиями.

А. Донли и Д. Винтер измерили, прибегнув к анализу содержания речей, произнесенных при вступлении в должность, силу мотива власти двенадцати живших в XX в, американских президентов и соотнесли ее с оцененной историками политической эффективности их деятельности, вступлением в войну и масштабами преобразований кабинета. Несмотря на имевшийся в распоряжении президентов огромный аппарат власти, те из них, кто обладал слабым мотивом власти (У. Тафт, У. Гардинг, К. Кулидж, Г. Гувер и Д. Эйзенхауэр), пускали этот аппарат в ход менее активно, чем президенты с сильным мотивом власти (Ф.Д. Рузвельт, Г. Трумен, Дж. Кеннеди и Э. Джонсон). Таким образом, американским психологам удалось дифференцировать «сильных» и «слабых» политических лидеров.

Говоря о моральности намерений, можно вспомнить о введенном Д. Тибо и Г. Келли различии фатального и поведенческого контроля. В случае фатального контроля А оказывает влияние на последствия действий В, не заботясь ни о его мотивах, ни о его поступках. В случае поведенческого контроля А влияет на последствия действий В лишь в той мере, в какой ему предварительно удалось мотивировать В поступить желательным для себя (А) образом.

Исследования Д. Маклелланда и Д. Бернхайма (1976) обнаружили у предпринимателей и менеджеров потребность во власти и стремление к лидерству. Если менеджер тяготеет к власти, и она для него — лучший мотиватор поведения, то предприниматель склонен к другому — лидированию, даже предполагающему значительную степень риска. Ученые обнаружили, что предприниматель, создающий быстро прогрессирующую бизнес-фирму, редко является лидером. Причина объясняется просто: достижение — игра для одного, а не для многих. Действительно, достигать что-либо можно в одиночку, но не толпой. Когда фирма разрастается, у нее появляется организационная структура, устанавливающая или упорядочивающая взаимоотношения многих людей. Мотивация достижения трансформируется в потребность власти. А власть — чисто структурная характеристика.

Власть возможна там, где взаимоотношения множества людей выстроены в некую иерархию, разделе-

ны на менее и более престижные (влиятельные, привилегированные, властные) должности, где существуют руководители и руководимые. Стремление занять ключевую, влиятельную позицию и есть потребность во власти, или доминировании (господстве, преобладании, превосходстве). Совершенно очевидно, что «стремление выполнить нечто лучше» превращается в желание завоевать лучшую, чем у других, позицию.

В отличие от предпринимателя, менеджеру (особенно менеджеру крупной корпорации) меньше свойственно стремление выразить собственное «я». Шкала Leadership Motive Pattern, разработанная Маклелландом, измеряет уровни аффиляции, потребности во власти и подавлении (сдерживании). С ее помощью удалось установить, что потребность во власти — даже более мощная, чем стремление к личностному развитию — присуща всякому эффективному или хорошему менеджеру. Эта потребность буквально забивает в человеке все другие позывы, заглушает все прочие потребности, особенно если они противоречат ей. И это вполне нормально для деятельности менеджера, ибо всякому уважающему себя управленцу присуща потребность оказывать влияние на поведение других людей во благо организации в целом.

Обследованные Д. Маклелландом менеджеры продемонстрировали слабый уровень потребности в аффиляции, т. е. кооперации и сотрудничестве с другими людьми. Власть может привести к авторитаризму, правда, подобная тенденция, как правило, гасится высокой степенью самоконтроля менеджера и его «зрелостью» (психологической характеристикой уровня развития личности). Очень часто мотив достижения, присущий, например, инженерам, склонным к творческой самоотдаче, вступает в противоречие с мотивом власти, который характеризует менеджеров и развитую в них потребность влиять на поведение других.

В другом исследовании Маклелланда испытуемые играли в рулетку — модельное изображение реальной ситуации риска. Испытуемые, предварительно протестированные по специальной методике, определяющей их мотивационный тип, делали ставки, выигрывали и проигрывали. Для участия в эксперименте были отобраны испытуемые с доминированием одного из трех мотивов: власти, достижения, аффиляции. Из рисунка 5.2. очевидно, что испытуемые с высоким мотивом власти предпочитали наиболее рискованные, т. е. прино-

сящие наибольший выигрыш, но имевшие наименьшие шансы на успех, ставки. Испытуемые с высоким мотивом аффиляции вели себя противоположным образом, предпочитая низкий уровень риска и стремясь избежать открытого соперничества. Неожиданным оказалось поведение испытуемых с доминированием мотива достижения, выбиравших не низкие, что следовало ожидать в ситуации азартной игры, а высокие ставки.

Вероятность выигрыша

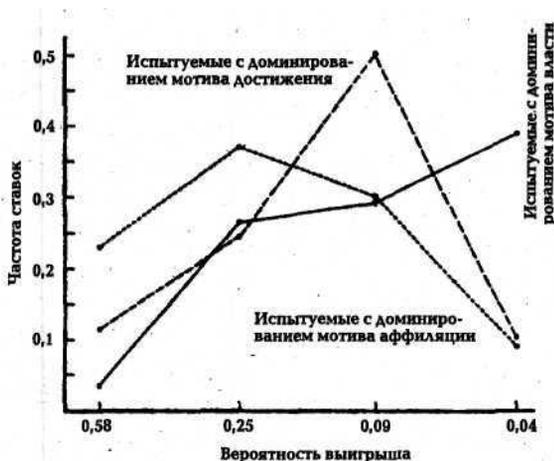


Рис. 6.2. Зависимость частоты ставок с различной вероятностью выигрыша от доминирования тех или иных мотивов<sup>134</sup>

Индивидуальные различия проявляются и в тех целях, ради которых в конечном счете человек стремится применить власть или оказать влияние. Использование власти может служить созданию приятных переживаний подчинения окружающих своей воле и спровоцированной беспомощности других людей, что ведет к повышению самооценки. Но оно же может служить «благому делу», целям группы или организации, «правильно понятым интересам» самого объекта воздействия. С моральной точки зрения предполагаемые намерения использующего власть субъекта оцениваются участниками ситуации и сторонними наблюдателями как «хорошие» или «плохие», «законные» или «незаконные».

Именно в этом смысле Д. Маклелланд различает два вида мотивов, называя их личностно-ориентированной (P-Power) и социоориентированной (S-Power) властью. Маклелланд и его сотрудники обнаружили, что показатель «задержки активности» (частота употребления частицы «не») в описаниях ТАТ (тематического апперцептивного теста)<sup>135</sup> и других вербальных материалах коррелирует — при остальных высоких показателях мотива власти — с обладанием ответственным постом и небольшим потреблением алкоголя (S-Power). В то же время при отсутствии задержки активности высокий мотив власти сочетается с чрезмерным потреблением спиртных напитков, хвастовством престижными вещами, дающим эрзац удовлетворения чтением порнографических и спортивных журналов, а также со склонностью к риску в азартных играх (P-Power)<sup>136</sup>.

Разница двух видов власти может выявляться и путем введения в разработанные для измерения мотива власти категории анализа дополнительных категорий, фиксирующих, например, направлена ли власть на достижение собственного блага или блага других людей, сомневается ли человек в источниках своей власти и собственной способности воспользоваться ими или нет, и т. д. Различая направленность мотива власти на собственное благо или благо других людей, Д. Маклелланд разработал теорию 4-стадийной классификации осуществления власти, восходящую к предложенной Э. Эриксонем психоаналитической концепции развития «Я». Маклелланд различал источники власти и ее объекты, отмечая, что и тем и другим может быть либо сам субъект, либо его окружение. Именно так возникают четыре стадии развития: 1) ассимиляция; 2) автономность; 3) самоутверждение; 4) продуктивность.

На первой стадии, в раннем детстве, закладывается модель «мне придают силы другие», образцом для которой служат отношения матери к ребенку. В последующие годы жизни эта модель означает отношения с людьми, которые могут поддержать, защитить, вдохновить, воодушевить; иначе говоря, увеличить у индивида ощущение собственной силы (например, человек вдохновляется речью политического лидера). На второй стадии (средний период детства) отношения строятся на принципах модели «я придаю себе силы сам» и характеризуются стремлением обрести независимость от матери, самостоятельно контролировать собственное поведение. На следующей стадии взросления (здесь действует

## Глава Б. Власть и социальный контроль

модель «я хочу производить впечатление на других») подростка одолевают сомнения во всех и всяких авторитетах, он то и дело меняет друзей и стремится к завоеванию лидерства. На четвертой, завершающей, стадии взрослого человека (модель «мне хочется выполнить свой долг») на первый план выходят моральные ценности. Человек стремится посвятить свою жизнь служению делу или определенной социальной группе. Если на первых двух стадиях люди обретают власть, то на двух последующих они ее применяют. При этом третья фаза ориентирована на эгоизм, а четвертая — на альтруизм. В таком противоречии происходит нелегкий процесс социально-политического становления личности.

Указанные стадии представляют собой последовательные этапы созревания, которые человек проходит в процессе своего развития. Достижение более высокой стадии не аннулирует предыдущие, они остаются в распоряжении человека и могут актуализироваться в соответствующей ситуации. Поддавшись панике, взрослый человек «опускается вниз» и воспроизводит стереотипы поведения, которые были присущи ему в детстве, (например, зависимость от авторитета).

Проанализировав обширный культурно-антропологический и психологический материал, Д. Маклелланд установил, что распространённость в западной культуре маскулинизированного идеала формирует здесь особую конфигурацию властных отношений, отличную от той, что складывается в контексте восточной (в частности, индийской) культуры с характерными для нее типично женскими формами применения власти. Надо сказать, что Маклелланд, психолог по образованию, уделял огромное внимание антропологическим и культурологическим изысканиям. В 1961 г. вышел его знаменитый бестселлер «Достигающее общество», в котором рассматривались вопросы применения теории достижения и теории власти к самым разным областям — научению и восприятию, автономному обучению, кросс-культурным исследованиям.

Помимо кросс-культурных спецификаций власти Д. Маклелланд изучал также ее тендерные аспекты. Сопоставив данные, полученные в двух группах (мужской и женской) испытуемых, он обнаружил характерные признаки женской формы власти: ориентация на работу с другими людьми, отсутствие напористости, склонность откладывать все на последний момент, любовь к детям и готовность добровольно ухаживать за ними.

В одном из исследований Д. Маклелланд и его коллеги предлагали испытуемым помериться силой. Каждый мог выбрать себе партнера по армрестлингу на свой вкус — человека равной силы, более сильного или более слабого соперника. Индивиды с низким мотивом власти выбирали соперников равной или меньшей силы; те, у кого мотив власти был высок, предпочитали соперников равной или большей силы. Удивляло то, что индивиды с высоким личностно-ориентированным мотивом власти были склонны к хвастовству, выдавая себя за больших, чем это было на самом деле, любителей риска. Лишь у испытуемых с низкой потребностью власти оценка собственных шансов на успех находилась в обратном отношении к силе партнера; чем тот был сильнее, тем ниже они себя ставили, и наоборот. Проигрывая более сильному противнику, они не чувствовали себя обиженными. Испытуемые с явно выраженным мотивом власти, уступив, чувствовали себя тем сильнее задетыми, чем большую значимость они придавали победе над соперником. У них оценка шансов на успех не зависела от силы соперника.

Используя методiku ТАГ, концепцию четырех стадий развития «Я» Эриксона и достижения Маклелланда, М. Стюарт создала собственную теорию, выявляющую: (1) отношение к авторитету; (2) отношение к людям и объектам; (3) чувства; (4) действия. Для ее апробации была использована выборка из 85 первокурсников Гарварда. В ходе исследований удалось выявить особенности отношения к авторитету на разных стадиях. Так, на первой авторитет принимался; на второй — критиковался; на третьей — авторитетом возмущались, а на четвертой — индивидуальные авторитеты отчуждались.

В конце 40-х гг. XX в. Д. Маклелланд и Дж. Аткинсон провели исследование на военно-морской базе США, применив ТАГ к распознаванию психогенических (небиологических) мотивов поведения. Согласно создателю теста Г. Мюррею, потребность означает силу, которая организует восприятие, интеллект и действия таким образом, что трансформирует в определенном направлении ситуации неудовлетворенности, в которых вечно оказывается человек. Среди описанных подобным образом потребностей Мюррей называл, например, потребность в доминировании, которую он отождествлял с мотивом власти. По сути дела, изобретенный им опросник ТАГ и был предназначен для выявления такого рода потребностей.

## Глава В. Власть и социальный контроль

Г. Мюррей полагал, что мотив власти можно операционализировать следующим образом:

*«Желания и эффекты.* Контролировать свое социальное окружение. Посредством совета, обольщения, убеждения или приказа воздействовать на поведение других людей и направлять его. Отговаривать, сдерживать и запрещать. Побуждать других поступать в соответствии со своими потребностями и чувствами, добиваться их сотрудничества. Убеждать других в своей правоте...

*Действия (общие).* Влиять, склонять, вести, убеждать, уговаривать, направлять, регулировать, организовывать, руководить, управлять, надзирать. Подчинять, править, властвовать, попираť, диктовать условия. Судить, устанавливать законы, вводить нормы, составлять правила поведения, принимать решения, разрешать конфликты. Запрещать, ограничивать, оказывать сопротивление, отговаривать, наказывать, лишать свободы, заключать в тюрьму. Очаровывать, покорять, заставлять других прислушиваться к себе, приобретать подражателей и последователей, устанавливать моду...»<sup>137</sup>.

Кроме того, Мюррей установил три источника власти: нормативную власть, власть принуждения и наказания, власть эталона.

Вслед за Мюрреем первую, основанную на ТАТ шкальную методику измерения мотива власти, применил Дж. Верофф. Под мотивацией власти он подразумевал «диспозицию, направляющую поведение на достижение того удовлетворения, которое досылает контроль над средствами оказания влияния на других людей». Х. Хекхаузен приводит фрагмент из его методики: «Тема власти: ...(а)... Эмоциональные переживания по поводу достижения или удержания контроля над средствами влияния на кого-либо. Персонаж может ощущать удовлетворение, победив в споре, или же испытывать недовольство, когда ему не удалось поступить по-своему... Эмоциональные переживания этого рода можно обнаружить также в утверждениях, выражающих желание не проявлять слабость. Примерами могут служить оскорбление человека с высоким статусом, стыд за неспособность настоять на своем или достичь господства, обида при подчинении другому и желание преодолеть его влияние ... (б)... некто, совершающий действия по поддержанию или достижению контроля над средствами влияния:.. Персонаж может добиваться определенного положения, доказывать что-

либо, чего-то требовать, кого-то заставлять ...(с)... межличностные отношения, которые при их осуществлении определяются в данной культуре по типу: некто, вышестоящий по контролю за средствами влияния на подчиненное лицо»!<sup>38</sup>.

С точки зрения Вероффа, мотив власти включает такие переменные, как приобретение источников власти, обладание ими, страх потерять их, а также страх перед ответным использованием власти. При этом он не учитывает такие параметры, как способности, моральность цели и предпочтение тех или иных сфер. Процесс воздействия власти отходит у него на второй план. На первый же выдвигаются его следствия, в том числе и эмоциональные. Среди источников власти Верофф перечисляет: власть принуждения, нормативную и информационную власти и отчасти власть знатока. В ходе общенационального исследования 1957 г. Дж. Верофф и его коллеги выявили повышенную мотивацию власти у людей с минимальными доходами, низким образовательным уровнем, выросших в распавшихся семьях, у цветных, а также у вдовцов старше 50 лет. Предпринимались попытки измерения национального индекса мотива власти на основе анализа хрестоматийных рассказов.

В одном из опытов Верофф составил группу испытуемых из людей, высказавших сильную заинтересованность стать кандидатами на выборные должности в студенческом самоуправлении. За два часа до подсчета голосов и объявления результатов с ними был проведено тестирование по методике ТАТ. Кроме того, каждый испытуемый должен был оценить свои шансы на победу по 6-балльной шкале. Контрольной группой служили обычные студенты, посещавшие спецкурс по психологии. Как и ожидалось, величина мотива власти в двух группах различалась: у первой она была выше среднего уровня.

В одном из экспериментов К. Терюн использовал игру под названием «дилемма узника», правила которой сводились к следующему: любой из двух играющих мог принять решение о сотрудничестве с партнером либо о конфронтации с ним. Наибольший выигрыш достигался в том случае, когда индивид, склоняя партнера к сотрудничеству, выбирал для себя конфронтацию, т. е. обманывал его; наименьший — когда обе стороны выбирали конфликт. Взаимное сотрудничество давало промежуточный результат. Терюн подбирал испытуемых таким об-

разом, чтобы хоть один из мотивов (достижения, аффиляции и власти) был у двух партнеров одинаково высок, а два других — одинаково низки. И вот что выяснилось: наиболее склонными к сотрудничеству оказались те, у кого был высок мотив достижения; они же в наибольшей степени ожидали сотрудничества от партнера; оборонительную позицию занимали испытуемые с сильным мотивом аффиляции, при этом они больше других боялись быть обманутыми. Испытуемые с высоким мотивом власти проявляли наибольшее стремление к успеху, пытаясь обмануть партнера, и одновременно ожидая сотрудничества с его стороны. При усложнении условий игры (повышении искушения обмануть партнера и усилении страха быть обманутым им) испытуемые занимали все более оборонительные позиции.

В другом исследовании Терюн обнаружил, что испытуемые с высоким мотивом власти стремились скорее к конфликту, нежели к сотрудничеству, прибегая подчас к обманным маневрам. Кроме того, этот же ученый зафиксировал у испытуемых с высокой мотивацией власти ярко выраженную бесцеремонность и отсутствие стремления к сотрудничеству.

Исследование семейных и производственных конфликтов в США, проведенное Дж. Вероффом и С. Фелдом, позволило прийти к следующему заключению: чем с большей гласностью связана обусловленная роль субъекта власть или ее отсутствие, тем вероятнее появление в ролевом поведении негативных аспектов мотива власти (избегания власти). Результаты Маккичи свидетельствуют о том, что студенты с высоким мотивом власти демонстрируют в процессе семинарских занятий лучшие результаты, если преподаватель не прибегает к авторитарным методам и жесткой дисциплине, предоставляя участникам семинара свободу действий<sup>139</sup>.

В эксперименте Дж. Юлимана разбитые попарно испытуемые должны были спорить до тех пор, пока не придут к единому мнению. Побеждал партнер с более высоким мотивом власти. В 1972 г. Юлиман переименовал понятие «потребность во власти» в «потребность во влиянии», переориентировав «оборонительный», связанный со страхом, аспект власти в «наступательный». Действия субъекта власти он рассматривал, прежде всего, с точки зрения их преднамеренного характера, обусловленного высоким социальным статусом или престижем. В число индикаторов престижа

входили слава, богатство и положение. Если одна из сторон властного взаимодействия совершала акции, угрожающие значимым интересам другой стороны, то последняя отвечала на это действием, направленным на нейтрализацию угрозы.

Проведя совершенно парадоксальное исследование, Д. Винтер обнаружил зависимость между количеством публикуемых в стране книг о Дон Жуане и стремлением властей расширить границы своего государства. В этом герое Винтер увидел сексуальный архетип власти. Со времени своего первого изложения в 1615 г. история Дона Жуана породила в различных культурах столько литературных версий, сколько не произвел на свет ни один другой исторический сюжет. И никто до Винтера не пытался связать этот факт с политикой. Проведя сложный документальный анализ, и избрав число изданных версий данного литературного произведения в качестве национального индекса власти, ученый, на примере европейских стран и США, обнаружил взаимосвязь между увеличением объема литературы о Доне Жуане и последующим присоединением новых территорий (а также вступлением в войну).

Доили и Винтер проанализировали речи, произнесенные каждым из американских президентов при вступлении в должность, с точки зрения выраженности моментов, отражающих мотивы власти и достижения. Энергичные президенты, такие, как Франклин Рузвельт, Джон Кеннеди или Линдон Джонсон, выкачали значительно более сильные мотивы власти и достижения, чем малоактивные президенты вроде Уильяма Тафта и Дуайта Эйзенхауэра. Различие мотивов отражалось также на преобразованиях кабинета министров, расширении территории государства и вступлении страны в войну.

В 1968 г. Винтер и Викинг изучали преобладающий тип мотивации в двух группах студентов — активно участвующих в акциях протеста (чаще всего в ущерб лекциям) и ценящих превыше всего учебу. Выяснилось, что первые имели высокий мотив достижения и низкий мотив власти, у вторых же все было наоборот. В мае 1969 г. около 150 студентов заняли ректорат университета Уэсли, протестуя против войны во Вьетнаме. Одновременно 250 студентов осудили их и приняли участие в антимитинге. Каково же было удивление ученых, когда обнаружилось, что в обеих акциях приняли участие 55 студентов, участвовавших ранее (от 3

## Глава В. Власть и социальный контроль

до 15 мес. назад) в описанных экспериментах. Как показало сопоставление обеих групп, протестующие обладали низким, а отличники учебы — высоким мотивом власти. Авторы объяснили полученные данные следующим образом: лица с высоким мотивом достижения стремятся к обновлению общества, а лица с высоким мотивом власти предпочитают использовать сложившийся порядок как средство достижения индивидуальных целей..

Особый интерес с точки зрения политической психологии представляют исследования школы макиавеллизма. Идея использования этого понятия, основой которого послужили образ мыслей, убеждения, установки по отношению к людям, а также поступки, возможные и допустимые способы поведения в межличностном общении, проповедуемые средневековым итальянским дипломатом, писателем и историком Н. Макиавелли, применительно к психологии индивидуальных различий принадлежит психологам из Колумбийского университета (Р. Кристи, Ф. Гейс). Американские ученые провели контент-анализ трактата Макиавелли «Государь» и создали на его основе психологический опросник, названный ими «Мак-шкала» и активно используемый в западной социальной психологии и психологии личности. При помощи многократных научно корректных психодиагностических процедур были последовательно разработаны пять версий опросника. В окончательном варианте он включал 20, тщательно отобранных и уравненных по шкале социальной желательности блоков, каждый из которых содержал по три утверждения. Из них следовало выбрать только одно. Например, один из блоков расшифровывался так:

- А. Люди становятся столь ленивыми и снисходительными к себе, что это добром для нашей страны не кончится.
- В. Лучший способ иметь дело с людьми — это говорить им то, что они хотят услышать.
- С. Было бы хорошо, если бы люди стали добрее к менее удачливым, чем они сами.

Исследования показали, что в первой серии опытов испытуемые с высоким индексом макиавеллизма поддавались на спровоцированный экспериментатором соблазн сплутовать со смущением. В дальнейших же опытах они делали это без тени смущения даже на глазах у исследователя. Людей с низким уровнем ма-

киавеллизма соблазнить на обман не удавалось. Удивительно, но личностное и групповое влияние действовало на «макиавеллистов» по-разному. В ситуации групповой дискуссии такие испытуемые не меняли своего мнения. Они скорее поддавались искушению солгать, когда давление исходило от человека, обладавшего высоким престижем (в то время как для испытуемых с низким индексом макиавеллизма престиж **искушающего** их человека был не важен). В ролевой игре «Парламент» макиавеллисты больше настаивали на проектах, разжигавших страсти (например, связанных с поднятием избирательного ценза до 25 лет), чем на нейтральных предложениях (к примеру, ввести в употребление новую почтовую марку) и т. д. Кристи и Гейс пришли к следующим выводам:

«Людей, набравших по шкале макиавеллизма большее количество очков, отличает от тех, чьи показатели оказались низки, прежде всего, высокий уровень хладнокровия. Испытуемые с высоким индексом макиавеллизма — умелые в общении, чаще выигрывают, лучше убеждают других, труднее поддаются убеждению, они заметно отличаются от людей с низкими показателями макиавеллизма и в иных отношениях, скажем, в ситуациях непосредственного взаимодействия с другими людьми, когда им предоставляется свобода импровизации и возможность делать то, что они могут и хотят, в тех ситуациях, в которых «слабо выраженным макиавеллистам» мешает эмоциональная вовлеченность в безотносительные к победе подробности... «Выраженные макиавеллисты» значительно менее склонны к эмоциональной вовлеченности в проблемы других людей, к чувствительным излияниям или к сохранению репутации в затруднительных обстоятельствах... Одним из следствий малой подверженности «выраженных макиавеллистов» эмоциональному вовлечению является их неподатливость грубому социальному давлению, толкающему на уступки, сотрудничество или смену установок... Свойственная «выраженным макиавеллистам» тенденция действовать так, как они считают нужным, обеспечивает эффективное использование ими всех предоставляемых ситуацией ресурсов... Имеющиеся на сегодня данные не позволяют говорить о том, что ...«сильные макиавеллисты» более враждебны, порочны или мстительны (чем слабые. — Прим. авт.)... В целом они, по-видимому, так же мало уделяют внимания собственному образу и своим убеждениям, как

## Глава В. Власть и социальный контроль

мало внимания уделяют они другим людям или межличностным отношениям... «Сильные макиавеллисты» задают и контролируют социальную структуру групп, смешанных по степени выраженности у ее членов макиавеллизма. Их предпочитают в качестве партнеров, выдвигают и признают лидерами, приписывают им большую убедительность; они, по-видимому, контролируют содержание и атмосферу социального взаимодействия и, как правило, его исход»<sup>140</sup>.

### Макиавеллизм... Что это такое?

Макиавеллизм — устойчивая черта личности, выражающая систему отношений человека к другим людям, социальной действительности в целом. Главными психологическими составляющими макиавеллизма являются: 1) убеждение субъекта в том, что при общении с другими людьми ими можно и даже нужно манипулировать; 2) владение навыками, конкретные умения манипуляции. Последние включают в себя способность убеждать других, понимать их намерения и причины поступков. Макиавеллизм как личностная черта отражает желание и намерение человека манипулировать другими людьми в межличностных отношениях. Речь идет о таких случаях, когда субъект, скрывая свои подлинные намерения, добивается — с помощью ложных отвлекающих маневров — того, чтобы партнер, сам того не осознавая, изменил собственные первоначальные цели. «Макиавеллизм обычно определяется как склонность человека манипулировать другими посредством тонких, едва уловимых или физически неагрессивных способов, таких, как лесть, обман, подкуп или запугивание»<sup>141</sup>.

Следовательно, макиавеллист — это субъект, который манипулирует другими на основе кредо, определенных жизненных принципов, которые служат ему оправданием манипулятивного поведения. По его мнению, манипулирование другими людьми соответствует природе человека, а потому он не видит в этом ничего зазорного, считая, что наиболее эффективный способ достижения своих целей — использовать для этого других людей.

Важно подчеркнуть, что макиавеллист манипулирует людьми осознанно и исключительно ради собственной выгоды. И уж, конечно, он не испытывает чувства вины за те способы, которыми действует, а скорее относится к ним с одобрением, не видя в них ничего предосудительного. Он не стесняется Своих действий, его

не раздирают внутренние конфликты, поскольку в его установках по отношению к другим людям заложены принципы, согласно которым манипуляция — нормальный, эффективный способ общения с людьми.

Уверенность макиавеллиста в своей правоте, **правильности** собственных поступков оказывает внушающее воздействие на людей, с которыми он общается, делает его **привлекательным** в их глазах. Люди «заражаются» спокойствием макиавеллиста, у них реже возникают неприятные ощущения, характерные для жертвы манипуляции, так как у него самого не возникает моральных сомнений по поводу собственных действий. Манипулируя, макиавеллист не нарушает контакта с другими людьми, поскольку ведет себя естественно: ведь в соответствии с его установками манипуляция является обычным и вполне допустимым элементом межличностного общения. Вследствие этого во время общения у партнеров макиавеллиста возникает ложное чувство взаимопонимания с ним. Успешная манипуляция другими всегда строится на умелом сокрытии макиавеллистом своих подлинных намерений, мотивов поведения, жизненных устремлений. В то же время успешность эта основывается хотя бы на минимальном понимании психологии партнера.

Вместе с тем, макиавеллист не является гибким коммуникатором, понимающим необходимость учета психологических особенностей партнера. Субъекты с высоким уровнем выраженности макиавеллизма обычно идеологически нейтральны, в межличностные взаимоотношения вовлекаются без ярко выраженных эмоций и готовы без спора временно изменить свою точку зрения, если считают, что в данный момент им это тактически выгодно.

Западные психологи доказали, что люди, демонстрирующие высокие показатели по Мак-шкале, склонны держаться при вступлении в контакт с другими эмоционально отчужденно, обособленно, ориентироваться на проблему, а не на собеседника, испытывать недоверие к окружающим. В отличие от испытуемых с низкими показателями макиавеллизма они имеют более частые, но менее глубокие контакты со своими друзьями и соседями. Например, в одном из исследований была обнаружена обратная зависимость между уровнем макиавеллизма и сочувствием, проявляемым студентами в ситуациях, когда они дают советы и оказыва-

ют помощь друг другу. Исходя из этого, Р. Кристи и Ф. Гейс назвали высокий уровень макиавеллизма «синдромом эмоциональной холодности».

У макиавеллистов наблюдается тенденция доминирования экономических и социально-статусных ценностей над моральными и гуманистическими. Это не означает, однако, что их поведение всегда неэтично, хотя экспериментально доказано, что они могут мало заботиться о поддержании высоких этических стандартов, если те не соответствуют их интересам. Исследования корпоративной социальной ответственности показывают, что у субъектов с высоким уровнем макиавеллизма экономическая ответственность за действия, направленные на увеличение собственной прибыли и прибыли своего предприятия, явно преобладает над социальной (отражающей соблюдение социальных норм) и моральной ответственностью. Правда, этот вывод нельзя считать универсальным из-за обнаруженных половых различий. Так, женщины демонстрируют большее внимание к неэкономическим типам ответственности, чем мужчины: у них показатели моральной ответственности перед окружающими их людьми оказываются выше, чем индикаторы ответственности за экономическую выгоду предприятия.

Основная же причина коммуникативной негибкости макиавеллистов заключается в их представлении об универсальности манипуляции как эффективного способа общения. В действительности в ряде ситуаций подобные установки могут только мешать достижению желаемого результата. Макиавеллисты заблуждаются, полагая, что манипуляция эффективна всегда и везде. В значительной степени успешность их тактики зависит не столько от умений и навыков манипуляции, сколько от степени структурированности социальной среды, в которой они действуют. Например, чем жестче горизонтальные и вертикальные связи организации контролируются ее руководством, тем меньшего успеха (с точки зрения уровня дохода и занимаемой должности) достигают работающимоструктурированная среда снижает успешность попыток макиавеллистов манипулировать другими: они чаще ошибаются в понимании психологических особенностей людей и затрудняются в определении их слабостей, которые можно использовать для достижения своих корыстных целей,

Отсутствие коммуникативной гибкости, препятствующее не только взаимопониманию, но и достижению собственных целей, связано с имеющим место в ряде случаев парадоксальным, на первый взгляд, отказом макиавеллистов от использования некоторых манипулятивных способов воздействия на окружающих. Речь идет, прежде всего, о многообразных ситуациях конкурентной борьбы, в которых либо непредсказуем результат, либо существует большая опасность проигрыша. В таких ситуациях одним из известных манипулятивных приемов является демонстрация собственной слабости или некомпетентности, цель которой — усыпить бдительность соперника и побудить его снизить прилагаемые усилия. В этом случае манипулятор стремится создать у оппонента ложную убежденность в том, что его победа обеспечена или уже достигнута.

Ложная демонстрация некомпетентности или слабости<sup>TM</sup> с целью обезоружить противника — это, конечно, проявление макиавеллизма. Однако есть ситуации, в которых люди с высокими показателями по шкале макиавеллизма не желают применять подобную тактику поведения даже, несмотря на обстоятельства. Как черта личности макиавеллизм наиболее близок к доминированию. Соответственно, субъекты с высокими показателями по шкале макиавеллизма — скорее доминируют, чем подчиняются; они склонны контролировать коммуникативные ситуации и быть лидерами малых групп. Уверенность таких субъектов в том, что они «короли джунглей», основана на убеждении, что любая демонстрация уязвимости своего положения (даже если она выгодна и оправдана ситуацией) неприемлема, поскольку является стратегией слабых. Результаты многочисленных экспериментов ясно показали, что макиавеллисты склонны проявлять себя с лучшей стороны независимо от ситуации и конкретных условий общения.

По результатам многочисленных исследований американские психологи «нарисовали» обобщенный портрет студента, обладающего высоким мотивом власти (или высокой «надеждой» на власть). Среди прочих характеристик такого студента были названы: обладание высокими постами сразу в нескольких организациях и комиссиях; активное сотрудничество с редакциями университетских газет и радио; предпочтение индивидуальных видов спорта и достижение в них высоких результатов; ориентация на профессию, позволяющую

манипулировать другими (учитель, священнослужитель, психолог, журналист); выбор в качестве друзей менее ярких студентов; раннее начало половой жизни; вовлечение других в групповые дискуссии; неспособность к коллективным играм; слабая готовность оказывать помощь нуждающимся (вплоть до игнорирования последних); инициативность даже в тех случаях, когда этого не требуется; преувеличение собственных успехов в учебе; обладание престижными вещами, недоступными другим; увлечение спиртными напитками; активное участие в различных состязаниях; увлечение журналами, посвященными спорту и сексу<sup>142</sup>. в связи с этим психологи заговорили о склонности испытуемых, демонстрирующих высокий мотив власти, обращать на себя повышенное внимание; привлекать сторонников, легко поддающихся внушению; стремиться, к обеспечивающим влияние и власть постам; контролировать каналы поступления информации; приобретать и накапливать престижные и олицетворяющие власть вещи.

Итак, результаты психологических экспериментов, особенно игровых, создают вполне определенный образ людей с сильным мотивом власти — беззастенчивых обманщиков, готовых шагать к цели по трупам. Такими они, по крайней мере, видятся со студенческой скамьи (ведь абсолютное большинство исследований американские психологи проводят со студентами).

Но вот что выяснилось при попытке изучить людей, реально стоящих у власти. Обратимся к исследованиям Д. Макклелланда, обследовавшего, в частности, группу лиц, занимавших руководящие посты в промышленности. Еще до начала опыта Макклелланд собрал о них объективные данные и установил, что руководящие должности на промышленных предприятиях часто занимают люди с высокой мотивацией достижения. Высшие управленческие должности в крупных организациях связаны с распределением заданий, координацией их выполнения, побуждением и даже воодушевлением исполнителей, т. е. с руководством людьми. Очевидно, что человек с высоким мотивом достижения слишком индивидуалистичен, ибо он стремится выполнить работу лучше других и даже лучше самого себя. Одиночка не способен к эффективной кооперации, не может распределить обязанности, путается в бюрократических тонкостях управления и отчетности. Чтобы действовать эффективно, ему нужен кто-то, кто бы руководил им, освободив от управленческой рутины. Вместе с тем та-

кие люди не только нуждаются в постороннем руководстве, но сами, в силу все той же ориентации на достижение, успешно продвигаются по управленческой лестнице. Правда, из хороших инженеров и технарей не всегда вырастают толковые знатоки управления персоналом.

Исследование Эндрюса доказало, что для хозяйственных успехов фирмы наличие мотива достижения лучше присутствия мотива власти. Для того чтобы прийти к подобному выводу, ученый сравнил две расположенные в Мехико крупные фирмы, работавшие в одной и той же отрасли, В фирме А, ориентированной на достижение, служащие, зарекомендовавшие себя на хозяйственном поприще, быстро продвигались по управленческим ступенькам, обгоняя заодно и своих бывших начальников, имевших гораздо больший стаж работы в организации. Напротив, фирма В была построена по законам строгой иерархии и управлялась почти патриархальными методами. Здесь главными критериями кадрового роста являлись выслуга лет, трудовой стаж, лояльность фирме. Последняя была воплощенным образцом ориентации на власть. Выборочное изучение мотивации служащих обеих фирм обнаружило заметные различия: в фирме А с повышением ранга коррелировал мотив достижения, в фирме В — мотив власти.

По мнению Т. Шибутани, ориентированные на власть люди, как правило, обладают идеализированной Я-концепцией; они хотят выделяться во всем и расстраиваются всякий раз, когда их талантов оказывается недостаточно. Они пытаются господствовать над другими. Оказавшись в подчиненном положении, они становятся повышенно чувствительными к ошибкам вышестоящих людей и извлекают из этого большое удовольствие. Такие люди прекрасно замечают неуважение и невнимание, проявляют большой интерес к символам статуса, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они производят на окружающих. Кроме того, они обычно страдают различными психосоматическими расстройствами<sup>143</sup>.

Люди, ориентированные на власть, часто производят впечатление сильных, независимых и самоуверенных индивидов. Однако как непрофессионалы, так и психиатры, нередко высказывают подозрение, что чрезмерные амбиция этих людей есть способ компенсации низкого уровня их собственного достоинства. Власть рассматривается ими как страхование от подспудного

## Глава Б. Власть и социальный контроль

чувства неполноценности. Коэн исследовал устремления людей и их отношения к самим себе, определяемые по тесту Роршаха, и пришел к выводу, что как очень высокие, так и очень низкие цели, которые человек ставит перед собой, имеют прямую связь и указывают на собственное неприятие. Кажущиеся решительными люди часто мучаются, сомневаясь в отношении к ним со стороны окружающих. Многие из них весьма чувствительны к лести, крепко держатся за все, что является для них символом достоинства, и старательно избегают действий, которые могли бы напомнить им об их недостатках.

Широко распространено представление о том, что чувство неполноценности развивается в раннем детстве, если ребенок лишен тепла и любви. Чтобы проверить эту гипотезу, Эллис изучила шестьдесят незамужних работающих женщин; при этом преуспевающие на службе сравнивались с теми, кто не достиг здесь успеха. Привязанность к родителям была оценена как «менее чем средняя» 36% преуспевающих женщин и только 6% тех, кто не отличался на службе особыми успехами. «Более чем средней» ее назвали 36% респондентов первой и 61% респондентрв второй групп. Наиболее преуспевающие женщины показали, что они чувствуют себя отвергнутыми как родителями, так и обществом<sup>144</sup>.

Ориентированные на власть люди очень эгоцентричны. Они так поглощены собой, что часто утрачивают интерес к другим; они слепы к взаимоотношениям, очевидным для окружающих, ибо все их приоритеты формируются на базе индивидуалистических позиций. Эти люди обращаются хорошо с теми, кто полезен им; тех же, от кого пользы ждать не приходится, они покидают без колебаний. Чем более адекватен уровень собственного достоинства, тем больше человек может позволить себе заботиться о других; в самом деле, исследования показали, что истинные лидеры обычно не настолько поглощены собой и могут заниматься тем, что волнует остальных.

Люди значительно различаются по тому, насколько отчаянно они ищут признания и власти. Некоторые делают явные усилия в этом направлении только тогда, когда возникают благоприятные возможности; другие же настолько озабочены продвижением, что становятся безразличными ко всему другому. Они стремятся любой-ценой достигнуть вершины. Можно предположить, что-степень решимости, с которой люди добиваются власти, имеет прямое отношение к степени лишений, испытанных в прежней жизни!<sup>45</sup>.

По мнению Т. Шибутани, стремления ориентированных на власть людей компульсивны<sup>146</sup>. Таким людям не свойственна спонтанность или гибкость. Они равнодушны к тому, что, казалось бы, должно составлять их главные интересы, например, к своему здоровью. Они не позволяют себе сойти с дороги даже ради того, чтобы не повредить другим людям; оправдывают свои поступки, указывая на важность деятельности самой по себе. Когда они терпят неудачу, то начинают работать еще упорнее, чем прежде. Как правило, люди этого типа устанавливают во всем свои собственные стандарты и непреклонно им следуют. Они безразличны к отрицательным оценкам критиков, которых считают некомпетентными. Они создают себе некий идеал и служат ему, не принимая во внимание никакие смягчающих обстоятельств, и зачастую предъявляя к самим себе чрезмерные и неразумные требования.

Поскольку ориентированные на власть люди постоянно манипулируют другими, они сами беспрестанно остерегаются подобной эксплуатации. Каждый из них считает себя более ловким, чем остальные, но взаимная подозрительность всеобща. Рвение таких людей часто питается стремлением к мстительному триумфу. Они подолгу мечтают о том, как придет их час, и как будут огорчены те, кто противодействовал им или смеялся над ними. Если стремления человека не находят поддержки у окружающих, он призывает на помощь воображение. Такой человек питает свое честолюбие фантазиями об унижении других и о том, как все будут трепетать перед ним.

Ориентированные на власть люди никогда не довольны своей судьбой независимо от того, насколько благосклонна к ним фортуна. Жажда власти кажется ненасытной. Тот факт, что высокий социальный статус не умиротворяет их, говорит о том, что в действительности они не довольны собой. Их личный статус и уровень собственного достоинства часто остаются во многом такими же, как и раньше. Внешне они могут стать более уравновешенными, но большинство успешно делающих карьеру лиц мучается чувством неполноценности<sup>147</sup>.

В своем исследовании Эллис обнаружила, что те, кто добился успеха, кажутся утратившими способность иметь друзей. Они вынуждены искать способ преодолеть свое одиночество и нередко заводят любимое животное как отдушину для своих чувств. Многие из них открыто признаются, что несчастны.

## Уравнение социального контроля

Власть имеют те, кто создает нормы и/или следит за их исполнением, т. е. применяет санкции. Практически любой член общества берет на себя, функции власти. Так, например,, пожилой человек, делающий замечание юноше, бросившему окуроч, фактически проявляет властные функции. Однако в гораздо большей степени властью обладают полиция, суды, парламент, правительство, армия. Они не только наделены полномочиями издавать приказы (социальные нормы), но и обладают эффективными средствами контроля за их исполнением. Социальный контроль и власть — тесно связанные между собой понятия.

В любом обществе происходит борьба за власть верхов и низов. Низы всегда стремятся контролировать власть, следить за каждым ее шагом, чтобы максимально уменьшить количество возможных злоупотреблений. Напротив, власть имущие, т. е. меньшинство, стремятся отгородиться от дотошного контроля, выстроить как можно больше барьеров, быть непроницаемыми для низов для того, чтобы использовать имеющиеся в их руках максимальные блага по своему усмотрению, т. е. бесконтрольно. В этом смысле интересы верхов и низов диаметрально противоположны.

Таково естественное человеческое поведение. Одним обществам удается примирить разнонаправленные интересы и создать механизмы или институты, не позволяющие социуму расколоться в результате конфликтов, войн и междоусобиц. Другим — нет. Какими же способами верхи отгораживаются от низов?

- престолонаследием — системой, при которой власть передается только «своим»;
- закрытой системой университетов;
- созданием верной команды, превращающей институт выборов, призванный отфильтровывать слабых руководителей, в надежного гаранта их сохранения у власти.

Наша повседневная жизнь протекает под пристальным контролем окружающих нас людей. Даже тогда, когда они явно не демонстрируют его, он все равно присутствует в их словах, взглядах, оценках, поступках, реакциях. В семье нас контролируют родители, в школе — учителя, на работе:— начальство. Одни заняты формальным контролем по долгу службы; другие делают это доб-

ровольно (в этом случае контроль называется неформальным). Однако оба вида контроля (и формальный, и неформальный) представляют *социальный контроль*. Лица, выполняющие функции формального и неформального контроля, называются *агентами социального контроля*. Они контролируют правильность усвоенных образцов поведения.

Если контроль осуществляется отдельным человеком, то он носит индивидуальный характер, а если целым коллективом (семьей, группой друзей, учреждением или институтом), то говорят об общественном контроле. Таким образом, контроль — средство социальной регуляции поведения людей.

Трудно сказать, какое из двух понятий — власть и контроль — более широкое, а какое более узкое. Одни авторы полагают, что власть включает в себя контроль как свою функцию. Так оно и есть, но лишь в том случае, если речь идет об организации. Когда мы говорим об обществе, то все меняется местами: понятие социального контроля становится шире, а власть превращается в средство его осуществления. Ведь и социальный контроль входят и средства массовой информации, и правительство с парламентом, и рядовые граждане, которые контролируют, например, работу городского транспорта либо сервисной индустрии. В таком случае мы получаем следующее уравнение:

$$\text{Социальный контроль} = \text{нормы} + \text{санкции} + \text{власть}$$

Власть необходима тем, кто издает какие-либо нормы, например, юридические законы или правила поведения, а также тем, кто следит за их исполнением и применяет эффективную систему санкций, под которыми понимают не только наказание, но и вознаграждение. Таким образом, власть проявляет себя как собирательное понятие, охватывающее и скрепляющее между собой два важнейших элемента социального контроля — нормы и санкции.

## **Элементы социального контроля**

Итак, социальный контроль — это особый механизм социальной регуляции поведения и поддержания общественного порядка. Он включает в себя три глав-

## Глава В. Власть и социальный контроль

ных элемента— нормы, санкции и власть. Поскольку о социальной природе власти было сказано выше, рассмотрим понятия нормы и санкции.

**Нормы — предписания того, как надо правильно вести себя в обществе.**

**Санкции — средства поощрения и наказания, стимулирующие людей соблюдать социальные нормы.**

На язык предписаний переводится все, что, так или иначе, ценится обществом. Человеческая жизнь и достоинство, отношение к старшим, коллективные символы (например, знамя, герб, гимн), религиозные обряды, законы государства и многое другое составляют то, что делает общество сплоченным целым, а потому особенно ценится и охраняется. Ценности имеют две формы — внутреннюю и внешнюю. Первая получила в социологии специальное название — *ценностные ориентации*, вторая сохранила за собой общее название *ценности*.

Во втором, более широком значении, ценности имеют общее основание с нормами. Даже общераспространенные привычки соблюдать личную гигиену (чистить зубы, сморкаться в носовой платок, гладить брюки) выступают в широком смысле слова ценностями и переводятся обществом на язык предписаний.

**Социальные предписания — это запрет или разрешение делать что-либо, обращенные к индивиду или группе и выраженные в любой форме (устной или письменной, формальной или неформальной).**

По сути дела, социальный контроль выполняет функцию стоящего на улице милиционера, «штрафующего» тех, кто неправильно «переходит» ее. Если бы не социальный контроль, люди могли бы делать все, что им заблагорассудится, и так, как им больше нравится. Отсюда неизбежно возникали бы конфликты, столкновения, ссоры и, как следствие, общественный хаос.

По отношению к обществу социальный контроль выполняет две основные функции — охранительную и стабилизирующую. Иногда охранительная функция мешает социальному контролю выступать поборником прогресса, но он и не стремится к обновлению общества, ибо это задача других общественных учреждений.

**Социальный контроль — фундамент общественной стабильности. Его отсутствие или ослабление ведут к аномии, беспорядкам, смуте и социальному раздору,**

Рассмотрим обе составляющие социального контроля.

## Социальные нормы

Нормы — первое оружие власти. Контроль за их исполнением — второе. Контроль складывается из системы наказаний (**санкций**) и реальных действий (например, увольнение или взятие под стражу).

Нормы — суть некие идеальные образцы (шаблоны), предписывающие то, что люди должны говорить, думать, чувствовать и делать в конкретных ситуациях. Они различаются масштабом. *Нормы первого типа* возникают и существуют только в малых группах (молодежных тусовках, компании друзей, семье, рабочих бригадах, спортивных командах). Они называются *групповыми привычками*.

Например, уже упоминавшийся нами американский ученый Э. Мэйо выявил — в процессе проведения Хоторнских экспериментов — нормы, которые применяли по отношению к новичкам, принятым в производственную бригаду, старшие товарищи:

- не держись со «своими» официально;
- не говори начальству того, что может навредить другим членам группы;
- не общайся с начальством чаще, чем со «своими»;
- не изготавливай изделий больше, чем твои товарищи.

*Нормы второго типа* возникают и существуют в больших группах или в обществе в целом. Они называются *общими правилами*. Здесь речь идет об обычаях, традициях, нравах, законах, этикете, манерах поведения. Любой социальной группе присущи свои манеры, обычаи, этикет. Есть светский этикет, есть манеры поведения молодежи. Есть общенациональные традиции и нравы.

Все социальные нормы можно классифицировать в зависимости от того, насколько строго соблюдается их исполнение:

- за нарушение<sup>4</sup> одних норм следует мягкое наказание — неодобрение, ухмылка, недоброжелательный взгляд;
- за нарушение других — жесткие санкции — тюремное заключение и даже смертная казнь.

Определенная степень неподчинения нормам существует в любом обществе и в любой группе. Нарушения

## Глава В. Власть и социальный контроль

дворцового этикета, ритуала дипломатической беседы или бракосочетания вызывают неловкость, ставят человека в затруднительное положение, но не влекут за собой жесткого наказания. В других ситуациях санкции более ощутимы. В некоторых обществах сурово карались малейшие отступления от традиций, не говоря уже о серьезных проступках. Под контролем находилось буквально все: длина волос, форма одежды, манеры поведения. Так поступали правители Древней Спарты в V в. до н. э. и советские партийные органы в XX в.

Если, взяв за критерий оценки меру наказания, мы расположим все нормы в нарастающем порядке, то получим следующую последовательность (Рис. 6.3):



Рис. 6.3. Шкала социальных норм

Соблюдение норм регулируется обществом с различной степенью строгости. Строже всего караются нарушения табу и юридических законов (например, убийство человека, оскорбление божества, раскрытие государственной тайны), мягче всего — привычек, индивидуальных (забыл почистить зубы или убрать за собой кровать) или групповых, в частности семейных (например, не выключил свет или не закрыл входную дверь).

Однако существуют групповые привычки, которые ценятся настолько высоко, что за их нарушением следуют строгие санкции. В тех же Хоторнских экспериментах новичков, нарушивших правила поведения, ждало суровое наказание: с ними могли не разговаривать, приклеить обидный ярлык («высочка», «штрейкбрехер», «подсадная утка», «предатель»), вокруг них могли создать нетерпимую обстановку и заставить уволиться, к ним могли применить даже физическое насилие. Жестко

читимые и соблюдаемые **групповые** привычки получили название *неформальных групповых норм*. Они рождаются в малых, а не в больших социальных группах. Механизм, который контролирует соблюдение подобных норм, называется *групповым давлением*.

Социальные нормы выполняют в обществе весьма важные функции:

- регулируют общий ход процесса социализации;
- интегрируют индивидов в группы, а группы — в социум;
- контролируют отклоняющееся поведение;
- служат образцами, эталонами поведения.

Каким образом удастся достичь всего этого при помощи норм? Во-первых, нормы — это также и обязанности одного лица по отношению к другому или другим лицам. Запрещая новичкам общаться с начальством чаще, чем со своими товарищами, малая группа налагает на своих членов определенные обязательства и ставит их в определенные же отношения с начальством и товарищами. Стало быть, нормы формируют сеть социальных отношений в группе или обществе.

Во-вторых, нормы — это еще и ожидания: от соблюдающего данную норму человека окружающие ждут вполне однозначного и предсказуемого поведения. Когда одни пешеходы движутся по правой стороне улицы, а те, кто идет навстречу, передвигаются по левой, возникает упорядоченное, организованное взаимодействие. При нарушении этого правила возникают столкновения и беспорядки. Еще более наглядно действие норм проявляется в бизнесе, который в принципе невозможен, если партнеры не соблюдают писанные и неписанные нормы, правила, законы. Стало быть, нормы формируют систему социального взаимодействия, включающую мотивы, цели, направленность субъектов действия, само действие, ожидание, оценку и средства.

Нормы выполняют свои функции в зависимости от того, в каком качестве они себя проявляют:

- как стандарты поведения (обязанности, правила)  
или
- как ожидания поведения (реакция других людей).

Защита чести и достоинства членов семьи представляет собой обязанность каждого мужчины. Здесь речь идет о норме как стандарте должного поведения. Этому стандарту соответствует вполне конкретное ожидание членов семьи, надежда на то, что их честь и

## Глава В. Власть и социальный контроль

достоинство будут защищены. У кавказских народов подобная норма ценится очень высоко, а отступление от нее карается весьма строго. То же самое можно сказать и о южноевропейских народах: отступников от принятого стандарта поведения карает все сообщество.

Почему люди стремятся соблюдать нормы, а общество строго следит за этим?

Нормы — стражники ценностей. С древнейших времен честь и достоинство семьи — одна из важнейших ценностей человеческого сообщества, которое ценит все, что способствует его стабильности и процветанию. Семья — основная ячейка общества, и забота о ней — его первейшая обязанность. Проявляя заботу о семье, мужчина тем самым демонстрирует свою силу, храбрость, добродетельность и все то, что высоко оценивается окружающими. Его социальный статус повышается. Напротив, неспособный защитить домохозяев подвергается презрению, его статус резко снижается. Поскольку защита семьи — основа ее выживания, то в традиционном обществе выполнение этой важнейшей функции автоматически делает мужчину главой семьи. Не возникает споров о том, кто первый (главный) — муж или жена. В результате укрепляется социально-психологическое единство семьи. В современной семье, где мужчина не имеет возможности продемонстрировать свои функции лидера, нестабильность гораздо выше, чем в традиционной семье.

Как видим, социальные нормы — действительно стражники порядка и хранители ценностей. Даже простейшие нормы поведения олицетворяют собой то, что ценится группой или обществом в целом.

### **Социальные санкции**

Санкциями называются не только наказания, но и поощрения, способствующие соблюдению социальных норм. Санкции — охранники последних. Наряду с ценностями они ответственны за то, чтобы люди выполняли нормы. Таким образом, нормы защищены с двух сторон — со стороны ценностей и со стороны санкций.

*Социальные санкции* — разветвленная система вознаграждений за выполнение норм, т. е. за *конформизм* (согласие с ними), и наказаний за отклонение от них, т. е. за *девиантность*.

Конформизм (от позднелат. *conformis* — подобный, сообразный) — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнению большинства, признанному авторитету, традициям и т. п.); податливость личности реальному или воображаемому давлению группы.

Конформизм представляет собой внешнее согласие с общепринятым порядком, поскольку внутренне индивид может оставаться несогласным с ним, не ставя никого в известность об этом. Конформизм — цель социального контроля, но не цель социализации, ибо последняя предполагает внутреннее согласие, «принятие» общепринятых норм.

Девиантность (от лат. *deviatio* — отклонение) — в социальных науках поведение, нарушающее общепринятые в данном обществе нормы и правила.

Выделяют четыре типа санкций — позитивные и негативные, формальные и неформальные — из которых можно составить четыре типа сочетаний, поддающихся изображению в виде логического квадрата (Рис. 6.4.).

	Позитивный	НЕГАТИВНЫЕ
ФОРМАЛЬНЫЙ.	ф +	ф -
НЕФОРМАЛЬНЫЙ:		<b>Н-</b>

Рис. 6.4. Типология социальных санкций

*Формальные позитивные санкции (Ф+)* — публичное одобрение со стороны официальных организаций (правительства, учреждения, творческого союза): правительственные награды, государственные премии и стипендии, жалованные титулы, ученые степени и звания, сооружение памятника, вручение почетных грамот, допуск к высоким должностям и почетным функциям (например, избрание председателем правления).

*Неформальные позитивные санкции (Н+)* — публичное одобрение, не исходящее от официальных организаций: дружеская похвала, комплименты, молчаливое признание, доброжелательное расположение, апло-

## Глава В. Власть к социальный контроль

дисменты, слава, почет, лестные отзывы, признание лидерских или экспертных качеств, улыбка.

*Формальные негативные санкции (Ф-)* — наказания, предусмотренные юридическими законами, правительственными указами, административными инструкциями, предписаниями, распоряжениями: лишение гражданских прав, тюремное заключение, арест, увольнение, штраф, конфискация имущества, понижение в должности, разжалование, низложение с престола, смертная казнь, отлучение от церкви.

*Неформальные негативные санкции (Н-)* — наказания, не предусмотренные официальными инстанциями: порицание, замечание, насмешка, издевка, злая шутка, нелестная кличка, пренебрежение, отказ подать руку или поддерживать отношения, распускание слухов, клевета, недоброжелательный отзыв, жалоба, сочинение памфлета или фельетона, разоблачительная статья.

Итак, социальные санкции играют в системе социального контроля ключевую роль.

Сами по себе нормы ничего не контролируют. Поведение одних людей контролируют другие люди, опираясь на нормы, которые, как ожидается, будут соблюдаться всеми.

### **Соблюдение норм, как и выполнение санкций, делает наше поведение предсказуемым.**

Каждый из нас знает, что за выдающееся научное открытие полагается официальная награда, а за тяжкое преступление — тюремное заключение. Когда мы ожидаем от другого человека определенного поступка, то надеемся, что он знает не только норму, но и следующую за ее выполнением (невыполнением) санкцию.

Таким образом, нормы и санкции соединены в единое целое. Если у какой-то нормы отсутствует сопровождающая ее санкция, она становится лозунгом, призывом, воззванием, перестает регулировать реальное поведение, быть элементом социального контроля.

В одних случаях применение социальных санкций требует присутствия посторонних лиц, в других — нет. Например, увольнение оформляется отделом кадров учреждения и предполагает предварительное издание распоряжения или приказа; тюремное заключение требует сложной процедуры судебного разбирательства, на основании которого выносится окончательное решение.

Отметим еще несколько важных моментов, касающихся санкций и их применения:

санкции, применяемые к нарушителям групповых привычек, требуют наличия меньшего числа лиц; санкции никогда не применяются по отношению к самому себе; если применение санкций совершается самим человеком, направлено на себя и происходит внутри, то такую форму контроля следует считать *самоконтролем*.

## 1 Агенты формального и неформального контроля

*Внешний контроль* — это совокупность институтов и механизмов, гарантирующих соблюдение общепринятых норм поведения и законов. Он подразделяется на неформальный и формальный виды контроля.

*Неформальный контроль* основан на одобрении или осуждении со стороны группы родственников, друзей, коллег, знакомых, а также со стороны общественного мнения, которое выражается через традиции и обычаи либо средства массовой информации.

Традиционная сельская община контролировала все аспекты жизни своих членов: выбор невесты, методы разрешения споров и конфликтов, способы ухода за детьми, выбор имени новорожденного и многое другое. Никаких писаных норм не существовало. В качестве контролера выступало общественное мнение, выражаемое, как правило, старейшими членами общины. В единую систему социального контроля органично влеталась религия. Строгое соблюдение ритуалов и церемоний, связанных с традиционными праздниками и обрядами (бракосочетанием, рождением ребенка, достижением зрелости, обручением, уборкой урожая), воспитывало чувство уважения к социальным нормам, прививало глубокое понимание их необходимости.

Неформальный контроль могут осуществлять также семья, круг родственников, друзей и знакомых. Их называют *агентами неформального контроля*.

*Формальный контроль* основан на одобрении или осуждении со стороны официальных органов власти и администрации. Исторически этот тип контроля возник позже неформального — в период зарождения сложных обществ и государств, в частности, древневосточных империй. Вместе с тем, его предвестников мы без труда обнаруживаем и в более ранний период, в эпоху так называемых вождеств, где четко обозначил-

ся круг формальных санкций, официально применяемых к нарушителям, например, смертная казнь, изгнание из племени, отстранение от должности, а также всевозможные виды вознаграждений.

В современном обществе значение формального контроля сильно возросло. Оказывается, в сложном социуме, особенно в многомиллионной стране, все труднее поддерживать порядок и стабильность неформальными способами. И это понятно, ведь неформальный контроль ограничен небольшой группой людей, в большой группе он неэффективен, поэтому его называют локальным (местным). Напротив, формальный контроль действует на всей территории страны, он глобален. Его осуществляют *агенты формального контроля* — специально обученные и получающие заработную плату за выполнение контрольных функций лица. Они — носители социальных статусов и ролей. К ним причисляют судей, полицейских, врачей-психиатров, социальных работников, специальных должностных лиц церкви и т. д.

Если в традиционном обществе социальный контроль держался на неписаных правилах, то в современном его основой выступают зафиксированные в документах нормы: инструкции, указы, постановления, законы. Социальный контроль приобретает институциональную поддержку. Формальный контроль осуществляют такие институты современного общества, как суды, образование, армия, производство, средства массовой информации, политические партии, правительство. Школа контролирует нас через экзаменационные оценки, правительство — посредством системы налогообложения и социальной помощи населению, государство — через полицию, секретную службу, государственные каналы радио, телевидения и органы печати.

В зависимости от применяемых санкций методы контроля подразделяются на: жесткие, мягкие, прямые и косвенные. Их содержание во многом сходно с самими санкциями. Методы контроля могут пересекаться.

	Жесткие	Мягкие
Прямые	<b>ПЖ</b>	<b>ПМ</b>
Косвенные	<b>КЖ</b>	<b>КМ</b>

*Рис. 6.5. Типология методов формального контроля*

**Примеры:**

1. Средства массовой информации относятся к инструментам *косвенного мягкого* контроля.

2. Политические репрессии, рэкет, организованная преступность — к инструментам *прямого жесткого* контроля.
3. Действие конституции и уголовного кодекса — к инструментам *прямого мягкого* контроля.
4. Экономические санкции международного сообщества — к инструментам *косвенного жесткого* контроля.

Кроме того, в организациях (учреждениях и на предприятиях) существуют: *общий и детальный контроль*.

Примеры:

1. Если менеджер дает подчиненному задание и не контролирует ход его выполнения, то он прибегает к общему контролю.
2. Если менеджер вмешивается в каждое действие, поправляет, одергивает и т. п., он использует детальный контроль.

Детальный контроль называют также *надзором*. Надзор осуществляется не только на микро-, но и на макроуровне общества. В последнем случае его субъектом становится государство, а сам он превращается в неосновной социальный институт. Постепенно надзор разрастается до размеров крупномасштабной социальной системы, покрывающей всю страну. В такую систему входят:

- сыскные бюро,
- детективные агентства,
- полицейские участки,
- служба осведомителей,
- тюремные надзиратели,
- конвойные войска,
- суды,
- цензура.

### Соблюдение норм

Организация и общество в целом могут быть перегружены огромным количеством норм. Если президент страны и законодательные органы выпускают тысячи постановлений, законов, указов, к которым присоединяются десятки тысяч распоряжений и нормативов, издаваемых ведомствами и министерствами, краевыми и областными органами власти, местной администраци-

## Глава G. Власть и социальный контроль

ей, дирекцией завода и даже начальником цеха, то у рядовых граждан, вынужденных всем им подчиниться и все их знать, возникает информационная перегрузка.

Занормированность общества так же плоха, как и недостаток или отсутствие социальных норм. Население отказывается выполнять нормы, а власти неспособны проконтролировать каждую мелочь. Однако давно замечено: чем хуже исполняются законы, тем больше их издается.

Между нормами и санкциями существует объективное уравнение, которое звучит примерно следующим образом:

**каждая норма должна покрываться соответствующим числом санкций и количеством агентов контроля.**

Если у вас не хватает налоговых инспекторов, или они не наделены соответствующими властными полномочиями, то не следует издавать массу постановлений и законов в области налогообложения: их все равно не выполнят.

От нормативных перегрузок население защищается их неисполнением. Если большинству людей, на которых рассчитана данная конкретная норма, удастся обойти ее, считайте, что она мертва. Люди обязательно увильнут от закона или соблюдения нормы в двух случаях:

- если эта норма им невыгодна, противоречит их интересам, причиняет больше вреда, чем пользы;
- если нет строгого и безусловного для всех граждан механизма контроля исполнения закона.

Одним из первых вопрос о том, как подчиненные обходят законы, поставил и изучил выдающийся дореволюционный статистик А. Кауфман. Исследуя русскую общину, он установил интересную особенность: царское правительство издало несколько десятков законов и постановлений об устройстве русской общины, порядке землевладения и землепользования, но крестьяне приняли только два-три закона, которые лучше других соответствовали их традиционному образу жизни и привычкам, были более понятны и выгодны им. В результате новые законы, по существу, не изменили привычные формы хозяйствования.

Еще конкретнее выразился А. Солженицын, который сказал: «В России нет закона, есть столб, вокруг балкон, чтоб обходить закон». В незаконопослушном обществе искусство обходить закон очень развито. Со временем в

нем формируется самобытная культура непослушания — совокупность передающихся по наследству традиций, которым молодые поколения обучаются, приглядывая за тем, как ведут себя в различных ситуациях старшие. В основе культуры непослушания лежат неформальные нормы, передаваемые через каналы распространения слухов и общественного мнения. Она формируется стихийно как оппозиция формальной культуре послушания. Кто из них окажется сильнее, тот и определит морально-психологическую атмосферу общества.

Если культура непослушания формируется снизу, то укрепляется она действиями тех, кто стоит наверху. Если высокопоставленные чиновники, нарушив закон, легко уклоняются от правосудия, то рядовые граждане, чувствуя несправедливость нормативно-судебной системы, обязательно найдут лазейки и для себя. Когда начальство ворует по-крупному, подчиненные непременно будут воровать по-мелкому. Но если высокопоставленных чиновников прощают за крупные преступления, то это вовсе не означает, что с еще большей легкостью суды станут прощать за мелкие проступки. В этом случае существует т. н. асимметрия преступлений и возмездия. В авторитарном обществе гораздо чаще прощают топ-менеджеров, совершивших крупные преступления, нежели рядовых исполнителей, про штрафованных по мелочам.

В работе «История Флоренции» (1532) уже упоминавшийся нами Н. Макиавелли проанализировал психологию и тактику поведения высших менеджеров, избрав в качестве примера предводителя знаменитого восстания чомпи (Флоренция, 1378) — одного из первых в Европе восстаний рабочих. Обращаясь к толпе, предводитель восставших призывал «идти до конца», раз уж люди взяли за оружие и учинили массовые погромы. Если бы нам пришлось решать сейчас, братья за оружие и опустошать дома граждан или нет, — говорил вождь, — то я был бы первым, кто посоветовал не торопиться, предпочтя мирную нишету братоубийственной войне. Но оружие поднято, и теперь уже речь идет о том, как избежать наказания за содеянное зло и при этом добиться большей свободы.

Асимметрия преступления и возмездия.

В авторитарном обществе гораздо чаще прощают топ-менеджеров, совершивших крупные преступления, нежели рядовых исполнителей, про штрафованных по мелочам.

## Глава В. Власть и социальный контроль

Что делать, если все— население, власть— объединились против нас? Мы должны не покоряться, а удвоить зло, умножить пожары и грабежи, вовлекая в преступления, повязывая злом все новых и новых людей. Ибо там, где ошибаются многие, не наказывают никого. Нельзя наказать всех, так как виновных слишком много. И еще: карают, как правило, за мелкие проступки, за крупные же — награждают. Когда страдают все, мало кто захочет мстить, ведь общую обиду переносить легче, чем частную. Умножая зло, не бойтесь упреков совести за содеянное, потому что победа не вызывает позора, какой бы ценой она ни была одержана. Победителей не судят; из рабства помогает выйти только измена и отвага. Когда люди начинают пожирать друг друга, участь слабого с каждым днем ухудшается. Когда обстоятельства не благоприятствуют человеку, он может положиться только на собственные силы.

Когда правительство видит, что подданные не соблюдают строгие законы, то первой его реакцией является не желание ослабить эту строгость, а, напротив, усилить ее. Типичный пример -г- социалистические методы планирования и наведения жесткой дисциплины. Появились они в 30-е гг. XX в., когда Политбюро приходилось принимать специальные постановления буквально по любому поводу, в частности, предписывающие ставить буксы под железнодорожные вагоны. Но усиление карательных мер — пусть даже и вполне эффективное на коротком отрезке времени — не приводит к долговременному успеху. Важно помнить о цене подобного эффекта — хроническом страхе, который воспитывается у подчиненных. Стоит ему ослабеть, как уклонение от закона станет нормой. Так и произошло в 1980-е годы, когда социализм обвалился под накопившимся грузом запретительных бюрократических норм и неспособности быстро реагировать на изменяющиеся условия жизни.

Психология уклониста — это, по существу, «психология временщика». Спускаемые сверху законы все равно остаются чужими для тех, кто их соблюдает. В них заинтересована только одна сторона — стоящие наверху пирамиды.

Чувство страха и чувство ответственности внешне схожи, но представляют собой совершенно разную социальную базу управления. Ответственность при исполнении закона возникает лишь в том случае, если

граждане: а) равны перед законом, несмотря на статусные различия, и б) заинтересованы в действии данного закона.

Скажем, ограничение скорости в пределах городской черты до 80 км в час будет соблюдаться скорее, чем ограничение до 60 км, если оно позволит сэкономить время водителей и избежать столкновений. Такое ограничение выгодно всем участникам дорожного движения. Точно так же гибкий график работы выгоден и начальству, и подчиненным. А посему он будет выполняться с большим тщанием, нежели традиционный — для большинства организаций — режим прихода на работу всех сотрудников одновременно. Взаимовыгодные законы, постановления, приказы и вообще социальные нормы удобны тем, что исполняются добровольно и не требуют содержания дополнительного штата контролеров.

Итак, если общество устроено нормально, то максимальная власть наверху равна максимальной ответственности. Это означает, что за крупными проступками должно следовать крупное наказание, которое не смягчается, а, напротив, ужесточается, если провинившийся занимает высокий пост. Отсюда вытекает ряд следствий:

- 1) чем выше пост в иерархии, тем строже должно быть наказание даже за мелкое нарушение.

Пример — импичмент в США, который может последовать даже за амурные увлечения президента;

- 2) чем крупнее чиновник, тем с большим количеством благ и привилегий он должен расставаться, сомшав преступление.

Страх потерять достигнутое и накопленное за десятилетия служебной карьеры способен, как показывает исторический опыт, остановить самых вельможных мздоимцев.

В конечном счете, та организация, где оба следствия нарушаются, а функции сменяются дисфункциями, погибает. Скажем, если с увеличением поста в иерархии мера наказания за нарушение уменьшается, люди будут стремиться занять более высокие посты хотя бы для того, чтобы уйти от ответственности. К сожалению, в нашей стране подобное имело место раньше и случается сегодня: в народные депутаты некоторых округов баллотируются кандидаты, имеющие по одной, две

и даже три судимости. К дисфункции приводит и нарушение второго следствия.

Почему на Западе большинство граждан законопослушны? Может быть, они более сознательны или культурны? Нет. Но почему они работают на совесть, не пьют, приходят на службу вовремя и соблюдают дисциплину? А потому, что они боятся, что их лишат самого главного — работы. Убери страх — и не будет чувства ответственности. Таким образом, страх — это одновременно и хорошо, и плохо.

Для многих власть — это освобождение от страха. Если за управленческие ошибки вельможных лиц расплачиваются их заместители, если за одни и те же преступления вторых карают сильнее первых, если прощают тем чаще, чем выше должность, то нет ничего удивительного в том, что для большинства здравомыслящих людей высокая власть привлекательна постольку, поскольку является чем-то вроде тихой гавани, где можно укрыться от ненастий. Если человек всю жизнь положил на то, чтобы достичь ее, сгибаясь перед властью имущими, постоянно боясь оступиться, отталкивая конкурентов, забывая об отдыхе и семье, то, добравшись до самого высокого поста, он постарается навластвовать всласть.

## Глава 7

### БЮРОКРАТИЯ, ЧИНОВНИЧЕСТВО, НОМЕНКЛАТУРА

#### Определение и социологическое понимание бюрократии

*Бюрократия* (буквально «господство канцелярии», от франц. bureau — бюро, канцелярия и греч. kratos — сила, власть, господство) — 1) социальный слой профессиональных управленцев, включенных в организационную структуру, характеризующуюся четкой иерархией, «вертикальными» информационными потоками, формализованными способами принятия решений и претензией на особый статус в обществе; 2) замкнутый слой высших чиновников, противопоставляющий себя обществу, занимающий в нем привилегированное положение, специализирующийся на управлении и монополизирующий — с целью реализации своих корпоративных интересов — властные функции в обществе; 3) важный социальный институт общества, осуществляющий управление им в соответствии с определенными нормами, традициями и ценностями и существующий исторически длительное время; 4) узаконенное господство в организации формальных норм и правил, которыми руководствуются в своих действиях и взаимоотношениях должностные лица; 5) одна из форм осуществления властных функций в усложняющемся обществе, важный элемент механизма социального регулирования в условиях экспансии публичной власти и роста численности управленческого аппарата. В ряде случаев термин «бюрократия» используется для обозначения организаций, в которых принятые правила и пред-

писания «душат» предпринимательскую инициативу, приводят к возрастанию издержек и способствуют изоляции менеджеров от клиентов, в результате чего эффективность их деятельности снижается.

Можно утверждать, что во всех языках понятие «бюрократия» имеет двоякий смысл — позитивный и негативный (последний передается также термином «бюрократизм»). В позитивном смысле бюрократия — это форма управления организацией или обществом, при которой вся полнота власти сосредотачивается в руках особой профессиональной группы. Иными словами, бюрократия представляет собой иерархическую организацию с множеством отделов, уровней управления, инструкций и чиновников в кабинетах.

Термин «бюрократия» универсален: он прочно вошел в языки многих народов. Однако в каждой стране параллельно с ним существуют и собственные обозначения рассматриваемого явления. В Великобритании, например, работники государственных учреждений называются «служителями короны», во Франции используется термин «fonctionnaire», происходящий от принятого там обозначения системы государственных учреждений «fonction publique». В России широко распространенным и близким по значению является понятие «чиновничество».

По установившейся в науке традиции термин «бюрократия» используется для обозначения не только определенной социальной группы, но и системы организаций, создаваемых органами публичной власти с целью максимизации своих функций<sup>148</sup>, а также учреждений и ведомств, включенных в разветвленную структуру исполнительной власти. Иными словами, государственная бюрократия есть одновременно и институционализирующая общность людей, функционирующая в рамках целенаправленно созданных организаций и соответствующего нормативного порядка, и сама система подобных организаций<sup>149</sup>.

### **История бюрократии как социального института**

Бюрократия как специфическая группа людей, занимающих властные позиции в обществе, определенный тип и характер взаимоотношений между ними, система норм и правил поведения, своеобразный стиль руководства и образ жизни, наконец, как социальный институт зародилась в глубокой древности — на заре государства и зачатков политической системы. Вели-

чайшие цивилизации древности — Египет времен строителей пирамид, крито-микенская культура, Шумер, так называемая «III династия Ура» — классические образцы бюрократической структуры, достигшей наивысшего расцвета в условиях централизованно-командного управления. Специалисты сходятся во мнении, что элементы бюрократических отношений присутствуют, в той или иной степени, в любой системе управления. Общие интересы бюрократов подталкивают их к солидарным действиям и сотрудничеству. Они стоят на страже своих корпоративных интересов, оказывая членам своей социальной страты явную и неявную поддержку. В результате возникает не только разветвленная бюрократическая система управления, но и совершенно особый социокультурный феномен — корпоративная культура и этика бюрократии.

До тех пор пока существует государственная власть, будет существовать и бюрократизм. Исторический опыт развития государственно-политических систем показывает, что общество тяготеет к динамичным, подвижным формам управления, не только противостоящим, но и сосуществующим с бюрократическим консерватизмом. В то же время история знает немало примеров, когда в силу обстоятельств чаша весов склонялась в сторону тотальной бюрократизации управленческого аппарата. Подобные структуры управления не только нежизнеспособны, поскольку стремятся исключительно к самосохранению и укреплению, но, что еще страшнее, пытаются конкурировать на управленческом рынке, вытесняя, поглощая или подчиняя себе небюрократизированные организации.

#### Социологическая трактовка бюрократии

Появление термина «бюрократия» связывают с именем французского экономиста Винсента де Гурнэ, который ввел его в 1745 г. для обозначения исполнительной власти, придав этому понятию уничижительное значение, сохранившееся в общеупотребительной лексике до настоящего времени. В научный оборот этот термин вошел благодаря М. Веберу — автору наиболее полного и всестороннего социологического описания феномена бюрократии. До Вебера бюрократию в лучшем случае, как это было у К. Маркса, рассматривали в качестве посреднического звена между государством и массами, призванного проводить в жизнь политику правящего класса и соответственно лишенного само-

стоятельности. М. Вебер раскрыл анатомию формальной организации, исторические особенности эволюции бюрократии как особого социального института, но не затронул ее неформальную структуру.

Первоначально термин «бюрократия» использовался Вебером для обозначения рациональной организации, предписания и правила которой создают фундамент эффективной работы и позволяют бороться с фаворитизмом. Бюрократия рассматривалась им как некий идеальный образ, наиболее эффективный инструмент управления социальными Структурами и отдельными структурными единицами. По мнению Вебера, жестко формализованный характер бюрократических отношений, четкость в распределении ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию своевременных и квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации.

Идеальный тип управления организацией, разработанный Вебером, представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации. Ее характеризуют жесткая ответственность за каждый участок работы, координация во имя достижения организационных целей, оптимальное действие безличных правил, четкая иерархическая зависимость.

Очевидно, однако, что идеальный тип бюрократии не может существовать в реальности. Позже Вебер начинает различать бюрократию в позитивном (западная рациональная система управления) и негативном (восточная иррациональная система управления) смыслах. В последнем случае бюрократия представляет собой систему, в которой инструкции, приказы, задания и прочие формальные атрибуты власти становятся самоцелью. Таков источник дисфункций, имеющих место в социальной организации позитивной бюрократии и принимающих самые разные формы — от взяток до мафиозных систем.

В "середине XX в. американцы Р. Мертон и А. Гоулднер подтвердили тот факт, что рациональная бюрократия может стать причиной ряда серьезных организационных дисфункций. По мнению американских социологов, наиболее распространенной дисфункцией, порождаемой бюрократией, является перенос акцента с целей деятельности на ее средства, в результате чего жесткая иерархия, неукоснительное исполнение инст-

рукций, строгая дисциплина и т. п. превращаются в тормоз на пути рациональности. Иными словами, рациональное устройство воспроизводит внутри себя элементы иррационального.

Р. Мертон полагал, что в результате неукоснительного следования формальным правилам, уступчивости и конформизма работники управления теряют, в конечном счете, способность принимать самостоятельные решения. Постоянная ориентация на правила, реляции и формально разработанные руководства к действию приводит к тому, что все эти нормативы становятся всеобщими и окончательными, а их соблюдение — основной задачей и результатом организационной деятельности. Все это обуславливает отказ представителей бюрократии от творческого, самостоятельного мышления и даже от компетентности. Мертон назвал это явление «обучение неспособности». Следствием подобного «обучения» становится рождение стереотипного бюрократа, не имеющего воображения и способности к творчеству, негибкого в применении официальных норм и правил. Итог деятельности такого бюрократа — замкнутость бюрократической касты, возвышение ее над другими работниками.

В модели Мертона деятельность бюрократии начинается с требований контроля над элементами социальной структуры организации. Эти требования сводятся к попытке выработать нормы необходимого поведения членов организации и мотивацию на выполнение порученных заданий. В этих условиях руководитель-бюрократ начинает заботиться, прежде всего, о безопасности своего положения (сохранении статуса и карьере), в связи с чем, предпочитает опираться на формальные правила и формальную власть. За правилами он не видит реальных исполнителей и все более утрачивает контроль над ситуацией, что заставляет его еще больше заботиться, об упрочении и защите своего служебного положения. Круг замыкается — руководитель не может обеспечивать надлежащий контроль и принятие обоснованных управленческих решений.

Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизованных правил, процедур и норм, точно определяющих, как сотрудникам следует решать поставленные перед ними задачи, реализовывать запросы других подразделений организации, взаимодействовать с клиентами и общественностью. Вследствие этого организация

## Глава 7. Бюрократия, чиновничество, номенклатура

утрачивает гибкость в отношениях с внешней средой: клиенты и общественность ощущают неадекватность реакции на их запросы и требования, поскольку их проблемы решаются строго в соответствии с установленными нормами без учета сложившейся ситуации. Если клиенты или представители общественности указывают бюрократу на излишнюю приверженность нормам, он ссылается на соответствующее правило или инструкцию. При этом бюрократ не может быть наказан, так как формально он действует абсолютно правильно.

Кроме того, для бюрократической формы управления характерны следующие негативные социально-психологические черты:

- игнорирование человеческой природы;
- господство духа отчуждения;
- ограниченные возможности высказывания личных взглядов, особенно если последние противоречат общепринятому образу мышления;
- подчиненность личных целей сотрудников целям организации;
- несовместимость с развитой деятельной личностью;
- приспособленчество;
- игнорирование неформальной организации и межличностных отношений.

Изучению этих и других дисфункций посвятили свои исследования Ф. Селзник, Э. Шиллз, В. Томпсон, Р. Михельс и др.

Развивая идеи М. Вебера, американский социолог А. Гоулднер- выделил в современном обществе два типа бюрократии — *представительную* (здесь власть опирается на знания и умения) и *авторитарную* (при которой она зиждется на негативных санкциях). Второй тип бюрократии возникает вследствие дисфункций, когда повинение превращается в самоцель, а власть узаконивается самим фактом пребывания в должности.

По мнению А. Тоффлера, в условиях бюрократии те, кто «принимает решения», отделены от тех, кто их выполняет. Тремя основными чертами бюрократии были и остаются стабильность, иерархия и разделение труда. Эти характеристики сформировали людей, занявших те или иные организационные позиции.

В современной социологии теория бюрократии является одной из самых разработанных концепций. Хотя большинство социологов и обличает язвы и пороки бюрократии, тем не менее без нее они не видят перспективы развития общества, ибо в настоящее вре-

мя эта форма управления является единственно работоспособной и приемлемой. Следовательно, одна из основных задач современного управления состоит в изменении роли бюрократии в деятельности организации в соответствии с принципами, разработанными Вебером. Достижение этой цели связано с изменением установок представителей бюрократии, с провозглашением корреляции их благополучия и карьеры с конечным результатом деятельности организации.

По мнению многих западных исследователей организаций, следует различать две категории бюрократов — добросовестные и корыстные. Первые искренне верят во всеилие правил, возможность все предусмотреть и отрегулировать с их помощью; они формально уважают и даже чтят общие интересы, но интересы каждого в отдельности не учитывают. Вторых волнует только личный успех, ради достижения которого они готовы на все. И здесь речь идет уже о бюрократизме — изнаночной стороне бюрократии, которая не учитывается теорией, но постоянно проявляется на практике.

Со времени изучения бюрократии Вебером она претерпела существенные изменения, развиваясь вместе со структурами организаций. В настоящее время различают три вида бюрократии.

*Аппаратная (классическая) бюрократия* полностью соответствует модели Вебера. При таком типе бюрократии работники управления весьма мало используют профессиональные знания, поскольку их основная обязанность — выполнение общих управленческих функций. Такому чиновнику-бюрократу все равно, чем руководить, ибо он владеет навыками и знаниями общего управления в очень узкой области, ограниченной рамками своей роли в организации.

Главным достоинством аппаратной бюрократии является стабильность функционирования организации и работы органов ее управления. Четкое разделение труда, стандартизация и унификация всей деятельности снижают вероятность ошибок и, следовательно, в значительной степени сокращают время ролевого обучения работников управления. Формализация обеспечивает стабильность и слаженность работы, а централизация гарантирует надежность управления.

Вместе с тем аппаратной бюрократии присущи весьма существенные недостатки, самым главным из которых следует признать опасность возникновения бюрократизма. Кроме того, в условиях аппаратной

бюрократии отсутствует достаточная мотивация, а умственные способности и психологические особенности работников учитываются и используются не полностью. Наконец, аппаратная бюрократия неэффективна в изменяющихся условиях и при возникновении нестандартных ситуаций, поскольку зачастую принимает неадекватные и несвоевременные управленческие решения.

Классическая (аппаратная) бюрократия составляет основу управления в министерствах, ведомствах и большинстве учреждений государственного или муниципального управления, а также может быть основой организаций со стабильной структурой и мало изменяющимися отношениями с внешней средой.

*Профессиональная бюрократия* предполагает наличие у управляющих глубоких теоретических и практических знаний в узких областях деятельности, ограниченных ролевыми требованиями. Основные характеристики деятельности таких бюрократов — высокие степень специализации и уровень компетентности. Как правило, управляющие этого типа обращают внимание не только на процесс управления, но и на условия протекания этого процесса. В результате профессиональная бюрократия (по сравнению с аппаратной) в меньшей степени формализована, у управляющих появляется большая свобода в принятии управленческих решений в рамках своей роли, поскольку высший руководитель не столь осведомлен в решении узких, специфических вопросов деятельности. Как и в аппаратной бюрократии, рабочие места группируются по функциональному и иерархическому принципам, а принятие управленческих решений происходит централизованно.

К достоинствам профессиональной бюрократии следует отнести возможность решения неординарных задач, требующих применения профессиональных знаний, а также весьма высокую мотивацию работников на достижение организационных и групповых, а не только личных целей. Кроме того, при данной форме управления в значительной степени ослабляется контроль за деятельностью со стороны высшего руководства, что дает большую свободу для творческого подхода к решению проблем управления.

Однако эффективность профессиональной бюрократии резко снижается в тех случаях, когда организация функционирует в неизменных условиях, а основные компоненты ее не подвергаются постоянному воздействию

со стороны внешней среды. Подбор, расстановка и обеспечение функционирования работников в таких организациях приобретает особое значение, так как уровень их профессионализма должен быть достаточно высоким. Это обстоятельство предполагает дополнительные затраты на обучение работников управления. Кроме того, усложняются формы применения власти: помимо власти принуждения и вознаграждения здесь должны активно использоваться экспертная и информационная власть.

*Адхократия* как форма бюрократического управления возникла сравнительно недавно. Термин «адхократия» (от лат. *ad hoc* — специальный и греч. *kratos* — власть) был введен в научный оборот в 70-е гг. XX в. А. Тоффлером, который использовал его для обозначения организационной структуры, основу которой составляют временные рабочие группы, создаваемые для решения одной задачи или проекта. По мнению известного специалиста в области проблем лидерства У. Бенниса, адхократия представляет собой быстро изменяющуюся адаптивную структуру, организованную вокруг проблем, которые решаются группами специалистов с различными профессиональными знаниями, подобранных в соответствии с ситуацией. Очевидно, что данная форма бюрократии кардинально отличается от идеальной модели М. Вебера. Во-первых, у управляющих такого рода отсутствует строгое разделение труда, четкая иерархия. Во-вторых, отмечается минимальная формализация деятельности. Адхократия предполагает быстрое реагирование на любые изменения во всех компонентах организации и внешней среде. Ее девиз — максимальные гибкость и адаптивность по отношению к изменяющейся ситуации.

Многие исследователи считают адхократию небюрократической формой управления организацией, однако, это не так. Адхократия — все тот же аппарат управления, состоящий из работников, профессионально выполняющих управленческие функции. Основное отличие адхократии от других бюрократических форм заключается в том, что эта форма управления имеет качественные отличия от идеальной модели Вебера, лишена многих недостатков, присущих ей, наиболее эффективна в современных условиях и имеет перспективное будущее.

В отечественной литературе первое и наиболее полное описание бюрократии приводится в «Энциклопедическом словаре» Брокгауза и Ефрона. Под бюро-

кратией здесь понимают то направление, которое принимает государственное управление в странах, где все дела сосредоточены в руках органов центральной государственной власти, действующих по предписанию (начальства) и через предписания (подчиненным). Второе значение бюрократии — класс лиц, резко выделенный из остального общества и состоящий из агентов центральной правительственной власти. Иностраный термин «бюрократический» вполне соответствует русскому понятию «приказный». Как и М. Вебер, автор приведенной в энциклопедии статьи о бюрократии рассматривает позитивную и негативную трактовку данного феномена, анализируя не только социальную, но и историческую реальность. Оказывается, что в Новое время в Западной Европе усиление бюрократии шло рука об руку с усилением государственной власти. Параллельно с политической централизацией развивалась — как орудие и подспорье первой — и централизация административная. Она была необходима для того, чтобы вытеснить феодальную аристократию и старые общинные власти из всех по возможности сфер управления и создать особый класс должностных лиц, непосредственно и исключительно подчиненных влиянию центральной власти. С упадком и вырождением местных корпораций, союзов и сословий появились новые задачи управления. Круг деятельности государственной власти непрерывно расширялся, пока не сложилось т. н. «полицейское государство» (XVI — XVIII вв.), в котором все отправления жизни духовной и материальной находились под опекой государственной власти. В полицейском государстве бюрократия достигает наивысшего расцвета, и здесь же наиболее отчетливо проступают ее негативные черты — Черты, которые она сохранила и в XIX в. в странах, управление которыми по-прежнему строилось на принципах централизации.

При бюрократическом характере управления правительственные органы не способны совладать с обширной информацией и, как правило, впадают в формализм. Благодаря своей значительной численности и осознанию факта собственного могущества чиновничество занимает в обществе особое, можно даже сказать исключительное, положение: оно чувствует себя руководящим центром всей общественной жизни и образует особую касту вне народа. В общем и целом, здесь проявляются три порока (проблемы) подобного

с административного строя; 1) общественные дела, требующие вмешательства государства, ведутся чаще дурно, чем хорошо; 2) управляемые вынуждены терпеть вмешательство власти в такие отношения и сферы, где в этом нет никакой надобности; 3) соприкосновение с органами власти редко обходится без того, чтобы не страдало личное достоинство обывателя. Совокупность перечисленных пороков отличает то направление государственного управления, которое обыкновенно именуется бюрократией. Средоточием последней являются, как правило, органы полицейской власти; но, укоренившись, бюрократия распространяет свое влияние на все чиновничество, судебную и законодательную ветви.

Негативные моменты бюрократии раскрываются в «Энциклопедическом словаре» на примере российской действительности. «Многописание», как и бюрократия, являются неизбежными спутниками усложнения государственной жизни. Если в «здоровом строе» администрации форма соблюдается ради дела и в случае нужды приносится ему в жертву, то в условиях бюрократии форму чтут ради нее самой, нередко принося ей в жертву существо дела. Подчиненные видят свою задачу не в том, чтобы действовать в указанных границах с пользой для дела, а в том, чтобы любой ценой исполнить требования, предъявляемые свыше, т. е. «отписаться», исполнить ряд формальностей и тем самым удовлетворить вышестоящее начальство. Административная деятельность сводится здесь к письмоводству; вместо фактического исполнения распоряжений довольствуются написанием бумаг. Атак как бумажное исполнение никогда не встречает препятствий, правительство привыкает выдвигать фактически невыполнимые требования. В результате между бумагой и действительностью наступает полный разлад.

Другая отличительная черта бюрократии заключается в отчужденности чиновничества от остального населения, в его кастовой исключительности. Государство набирает служащих из всех сословий, в одной и той же коллегии оно соединяет представителей дворянских родов, городских обывателей и крестьян, но все они чувствуют себя равно отчужденными от всех сословий. Им чуждо сознание общего блага, они не разделяют жизненных ценностей и не понимают задач конкретных сословий или классов. Будучи участником реальной власти, которую государство распространя-

ет на всех без исключения, чиновник претендует на положение, исключительное в сравнении с остальным населением. Но так как именно в бюрократическом государстве притязание это не находит себе достаточной опоры ни в выдающемся образовании, ни в политическом такте, ни в общественных заслугах чиновников, то оно и не принимает достойных форм, присущих истинному превосходству, умственному и нравственному. В отношениях служебных царит суровое обращение со средними классами и грубое — с низшими. В отношениях общественных замечается или полная отчужденность, или презрительное снисхождение к робкому обывателю. Бюрократ — плохой член общины; общинные связи кажутся ему унижительными, подчинение общинным властям для него невыносимо. Он вообще не имеет сограждан, потому что не чувствует себя ни членом общины, ни гражданином государства. Подобные проявления кастового духа бюрократии, отрешиться от которого могут лишь природы исключительные, глубоко и губительно влияют на отношения массы населения к государству. Когда народ видит представителя государства лишь в лице чиновничества, которое чуждается его и ставит себя на недосигаемую высоту, когда всякое соприкосновение с государственными органами грозит неприятностями и притеснениями, тогда и само государство становится для народа чем-то чуждым и даже враждебным.

По мнению авторов статьи «Энциклопедического словаря», существование бюрократии не связано с определенной формой правления: оно возможно в государствах республиканских и монархических, в монархиях неограниченных и конституционных. Побороть бюрократию крайне трудно. Новые учреждения, если только они создаются под покровительством бюрократии, немедленно проникаются ее духом. Здесь бессильны даже конституционные гарантии, ибо никакое конституционное собрание не управляет само и не способно указать управлению устойчивое направление. Во Франции после переворотов, создавших новый порядок вещей, бюрократические формы управления и административная централизация даже укрепились. Провозглашение народного самодержавия не только не привело к развитию учреждений местных, но, напротив, разрушило остатки старых союзов, усилило роль центральной власти как органа «народной воли». Чередовались формы правления, одно правительство сменяло другое, но характер

управления оставался **прежним** (бюрократическим) до тех пор, пока законодательство Третьей республики не предприняло ряд шагов в ином направлении. В Пруссии постепенное преобразование<sup>1</sup> местного управления на *началах* децентрализации и самоуправления началось лишь четверть века спустя после Французской февральской революции 1848 г.

Родоначальником бюрократии в России считаю] Петра I, а ее окончательным организатором — знаменитого государственного деятеля, графа М.М. Сперанского. Русская бюрократия — дитя государственной централизации постмонгольской эпохи. Процесс «сбирания земли русской» потребовал централизации управления, породившей бюрократию. Через этап централизации прошли все европейские страны, и в этом смысле наша страна и наша бюрократия не отличаются от западноевропейских. Но на Западе (за исключением Англии и Швейцарии) чиновничество набиралось из среднего класса, заключившего в свое время союз с королевской властью, цель которого состояла в низложении феодализма. В России бюрократия родилась в среде дворянства, и потому, когда в эпоху Екатерины II страна вступила на путь капиталистических преобразований, она превратилась в тормоз экономического развития. «Отсталость политического строя, прежде всего, мешала образоваться той административной власти, тому буржуазному чиновничеству, которое бы обладало достаточными навыками, социальным родством с буржуазией, и благодаря этому могло бы содействовать легкому и быстрому прохождению всех промышленных дел через канцелярские теснины. Бюрократия в центре и на местах составлялась у нас из помещичьих, дворянских кругов. Сплошь и рядом это были те элементы, которые исчерпывающе доказали свою хозяйственную непригодность, непригодность, которые потерпели крушение в своей экономической жизни и выбирались на берег бюрократической службы с помощью своего дворянского имени и своей дворянской родни. По своим социальным и психическим навыкам, по своему воспитанию и стремлению, они были совершенно чужды буржуазной жизни, с ее быстрым темпом промышленного развития, с ее шумом и гулом делячества, с ее быстрым переходом от затеи к ее реальному воплощению»<sup>150</sup>.

348 Через всю историю русского капитализма тянется безысходная жалоба буржуазии — будь то екатерининской, ленинской или ельцинской эпох — на «приказ-

ных людей», которые вольно или невольно, сознательно или бессознательно не дают ходу промышленному развитию и бизнесу, создавая непроходимые барьеры из канцелярской волокиты, взяточничества и устаревшего законодательства. Бюрократия, высшая и низшая, в центре и на мостах всегда оставалась чуждой промышленной жизни. И это неслучайно, ибо бюрократ, дабы не лишиться источников обогащения, в принципе не может быть другим. Волокита, устаревшее или противоречивое законодательство, засилье инструкций и приказов, разобраться в которых может только опытный чиновник— суть инструмент обогащения бюрократии. Мешая и препятствуя экономическому прогрессу, она получает «откупные». Содействие прогрессу означает финансовую, а может быть и политическую, смерть бюрократии.

Когда большевики разгоняли самодержавный аппарат государственного управления и ставили на место царских чиновников комиссаров — выходцев из рабочих и крестьян, они мечтали раз и навсегда, покончить с бюрократией и бюрократизмом, полагая, во многом небезосновательно, что новые люди принесут с собой новый дух и культуру отношений. Однако на практике все вышло наоборот: через некоторое время новые люди не только усвоили старую культуру, но и довели ее до крайности. По признанию самих партийных вождей, в том числе Ф. Дзержинского, в первые годы советской власти бюрократия расцвела махровым цветом. Л. Троцкий признавался: «Бюрократия пожирает не менее половины фонда национального потребления, считая, конечно, не только жилище, пищу, одежду, средства передвижения и связи, но также учебные заведения, прессу, литературу, спорт, кинематограф, радио, театры, музеи и пр. ...Через 20 лет после революции советское государство стало самым централизованным, деспотическим и кровавым аппаратом насилия и принуждения».

Научное изучение бюрократии современными отечественными социологами началось не сразу, а лишь со второй половины 1980-х годов, что было связано с осмыслением природы государственно-политического устройства Советского Союза: первоначально бюрократия мыслилась как деформация принципов социалистической демократии. По сравнению с дореволюционным российским и современным западным периодами, количество оригинальных работ, посвященных этой

проблеме, было крайне невелико. Позже о бюрократии стали говорить смелее, указывалось на то, что при определенных условиях социализм порождает бюрократию изнутри. Наконец, на третьем этапе, в начале 90-х годов XX в. отечественные ученые прямо заявили о том, что именно социализм склонен продуцировать бюрократию в наибольшей степени. В этот период появился целый ряд работ, посвященных номенклатуре, под которой понималась государственно-партийная бюрократия советского общества, постепенно обретшая статус правящего класса.

В 1990-е годы отечественных исследователей все больше волнуют проблемы трансформации номенклатуры. Отдельные авторы заговорили о т. н. «бюрократической буржуазии», «номенклатурном капитализме» и т. п. Появилось множество работ, в которых доказывалось, что современная демократическая власть бюрократизирована в той же степени, что советская; что между досоветской и постсоветской бюрократией существует генетическое родство. Прояснились следующие ключевые черты бюрократии:

#### Функции бюрократии

В техническом смысле слова «бюрократия» — наиболее эффективная, рациональная и систематическая форма организации, в которой строго определены правила, инструкции и техника контроля. В повседневном словоупотреблении термин «бюрократия» означает организационную систему, представляющую собой запутанный лабиринт правил, инструкций, отсрочек и крючкотворств, существующих на всех уровнях управленческой иерархии. Подобная организация перестает быть рациональным и эффективным инструментом решения срочных проблем. Она превращается в неподвижный монолит.

Очевидно, что функции бюрократии нельзя оценивать однозначно: только как позитивные или негативные. Даже канцелярская волокита, бумаготворчество, консерватизм могут нести положительную нагрузку. Бюрократия выполняет важную демпферную функцию, выступая в роли стабилизатора при резкой трансформации системы правления. Когда общество или организация берут курс на радикальные перемены, у населения в целом или трудового коллектива, в частности, формируется психологическая реакция неприятия или отторжения реформ. Человеческая психика выполняет

консервативно-охранительную функцию, социальным аналогом которой является бюрократия, привыкшая делать все не спеша, осторожно, систематично. Во имя сохранения статус-кво бюрократия приводит в действие соответствующие нормы, сама же контролирует их выполнение, применяя в ряде случаев методы принуждения. Однако, обладая монополией на управленческую власть, она вскоре переходит черту допустимого; ее действия никто не контролирует, в результате средства управления, сами по себе, быть может, позитивные, становятся самоцелью и, будучи доведены до абсурда, превращаются в тормоз развития. Так позитивная функция становится негативной.

### *Иерархия власти,*

Доминирующая черта бюрократии — четко установленная иерархия позиций, в которой низшие уровни контролируются и подчиняются высшим. Лица, облеченные наибольшими официальными (формальными) полномочиями, занимают верхние ступеньки иерархии. Таковыми являются президент, главный управляющий, председатель совета. В бюрократической пирамиде по мере движения сверху вниз объем власти уменьшается, а количество подчиненных возрастает. Принцип иерархии называется иначе «командной цепью».

### *Специализация задач.*

Разделение труда в бюрократической организации означает, что каждый исполнитель осуществляет одну функцию. Специализация касается не только отдельных индивидов, но и подразделений, из которых состоит организация: каждое из них выполняет определенную функцию. Так появляются отделы кадров, технического контроля и т. п.

### *Права и обязанности.*

Каждый исполнитель имеет четко предписанный круг должностных обязанностей, поэтому он знает, чего ждут от него, и на что он может надеяться взамен (своевременное жалование в строго установленном размере, ежемесячный отпуск, гарантии занятости, оплата медицинской страховки).

Поскольку в наши дни слово «бюрократия» имеет негативный оттенок, специалисты предпочитают передавать его первоначальное значение термином «апол-

лоновская организация». Люди, занимающиеся реинжинирингом бизнес-процессов, утверждают, что попытки преодолеть бюрократию свидетельствуют о непонимании того факта, что она является не проблемой, а ее решением. Они считают, что бюрократия решает проблему фрагментированности управленческих задач, ибо является своего рода «клеем», скрепляющим всю совокупность усилий по их выполнению. И, стало быть, единственный, правильный путь устранения бюрократии — осуществление реинжиниринга бизнес-процесса, позволяющего уменьшить степень фрагментированности задач менеджеров компании. Бюрократией недовольны все. Однако с ней получается как с погодой, на которую жалуются, но не пытаются изменить.

### Бюрократ, бюрократизация и бюрократизм

С бюрократией тесно связаны другие, родственные ей, понятия, а именно бюрократ, бюрократизация и бюрократизм. Дадим их краткую характеристику.

*Бюрократ* — 1) лицо, принадлежащее к бюрократии, 2) должностное лицо, выполняющее свои обязанности формально, в ущерб делу; формалист, волокитчик. О бюрократах американцы отзываются так: это люди, которые не изготавливают, не продают, не проверяют, не испытывают, а иногда даже не видят продукта и вместо этого узнают о нем из сухих отчетов, подготовленных другими аппаратчиками. Бюрократ ставит планирование выше действия, размышление — выше дела, абстрактное — выше конкретного.

*Бюрократизация* — • увеличение численности и усиление роли чиновников в обществе. Бюрократизация охватывала российское общество на протяжении последних 200 — 250 лет и достигла своего апогея в последние годы. С распадом Советского Союза чиновничество должно было уменьшиться. Однако в действительности имел место обратный процесс. Новый управленческий аппарат не только вырос (по разным данным, сегодня в России чиновников всех уровней почти в 1,5 раза больше, чем раньше), но и укрепился. Ориентировочная численность российских чиновников — 15 млн. человек, а всего в народном хозяйстве нашей страны занято порядка 70 млн. Таким образом, соотношение управленческого и рядового персонала

составляет в России 1:4. Для сравнения, в Великобритании насчитывается более 500 тыс. чиновников, что составляет 2% от всех работающих и 1% от численности населения страны<sup>131</sup>.

До 1991 г. аппарат органов власти России составлял относительно небольшую часть государственного аппарата СССР и фактически выполнял функции ретранслятора общесоюзной политики. Поэтому в 1991 г. в России насчитывалось всего 43 федеральных министерства и ведомства. Однако в 1993 г. Российская Федерация превратилась из союзной республики в самостоятельное государство, и число ведомств моментально возросло до 85. В 1996 г. их количество сократилось до 66; при этом общая численность госчиновников умножилась. По данным Госкомстата России, число работников федеральных и региональных (субъектов РФ) органов законодательной, исполнительной и судебной государственной власти в Российской Федерации составило на сентябрь 1995 г. 1 млн. 64 тыс. человек<sup>152</sup>.

За период с 1991 по 1995 г. численность работников аппарата органов государственной власти РФ (без аппарата Минобороны, МВД, налоговой полиции, таможен и т. п.) увеличивалась, по отношению к предыдущему году следующим образом: в 1992 г. — на 13,9%; в 1993 г. — на 12,9%; в 1994 г. — на 11,2%; в 1995 г. — на 5,7%. В целом, за четыре года количественный состав государственных служащих в стране вырос в 1,5 раза. Данный рост оказался наиболее значительным в сравнении с показателями численности работающих в других отраслях. Особенно это было заметно на фоне снижения удельного веса занятых в промышленности, строительстве, науке и научном обслуживании. На начальном этапе рассматриваемого периода (до 1995 Г.) аппарат федеральных органов власти увеличился кратнo — с 14,9 до 37 тыс. человек<sup>153</sup>,

Безудержное разбухание бюрократического аппарата было сопряжено с крупной социальной болезнью — растущим отрывом органов государственной власти и управления от реальных нужд населения.

Росту государственно-бюрократического аппарата управления в постсоветской России способствовали расширение доступа госслужащих к коммерческим операциям, возрастание доходности бюрократической должности вследствие отмены контроля государства за работой чиновничества, получившего возможность распоряжаться государственными ресурсами. Расхо-

ды на содержание управленческого аппарата постоянно росли. Если в 1992 г. они составляли 0,6% ВВП, то в 1996 г. — уже 0,8%<sup>134</sup> —

Постепенно стиралась грань между работником аппарата управления и коррупционером. Согласно оценочным данным, подавляющее большинство современных чиновников — взяточники, тесно связанные с теневой экономикой, а сегодня и с мафиозными структурами. Высказывается мнение, что столь коррумпированного государственного аппарата в России не было с начала XX века.

Как свидетельствует отечественная история, бюрократия была сильна всегда. Так, в годы правления Александра I и Николая I управленческий аппарат представлял собой самостоятельную силу, от произвола которой страдало все российское общество. Усилия, направленные на борьбу с воровством и мздоимством чиновников, практически не приносили успеха. И в советских условиях граждане полностью зависели от воли чиновников. В некоторых странах Восточной Европы, например в Польше, переход от социалистической к демократической системе управления способствовал росту численности высшего бюрократического аппарата и усилению его влияния в обществе.

Бюрократия как социальная группа необходима обществу, ибо, как отмечал испанский политолог Л. Саниестабан, она осуществляет функции управления им, и без нее не могут существовать никакие властные структуры. Американский историк экономики И. Валлерстайн считает, что в ближайшем, а может быть и отдаленном будущем коррупция в среде российского чиновничества сохранится. Сходной точки зрения придерживался и М. Вебер, проанализировавший последствия революции 1905 г. и предрекший, что в России произойдет еще одна революция, в которой победит не пролетариат, а бюрократия.

*Бюрократизм* — 1) система политического, экономического и социального управления, основанная на отрыве центров исполнительной власти от воли членов общества и осуществляемая посредством разветвленной сети чиновников, полицейского аппарата и администрации; 2) бюрократические методы управления, характеризующиеся произволом и волюнтаризмом; 3) канцелярщина, волокита, пренебрежение к существу дела ради соблюдения формальностей; 4) система управления, осуществляемая аппаратом, состоящим по

преимуществу из чиновников, наделенных властью и привилегиями; 5) концентрация реальных рычагов власти в руках работников специализированного аппарата, преследующих своекорыстные цели; 6) специфический стиль управления, подразумевающий безответственность, администрирование, непогрешимость чиновника.

Исследователи выделяют три значения термина «бюрократизм»: 1) захлестывание управленческих звеньев документооборотом и количеством бумаг; обилие согласований и комиссий; зарегламентированность и заорганизованность, чрезмерное число начальствующих инстанций; длительные и сложные процедуры получения необходимых ресурсов; волокита, отписки, ненужная отчетность и т. д.; 2) тайна, секретность, закрытая социальная группа; нацеленность на выполнение только своих задач и функций; существование управленческого аппарата ради него самого; 3) «профессиональное заболевание» работников аппарата, обююкращивание.

По мнению Е.И. Комарова, главная особенность употребления «бюрократических» понятий состоит в том, что с их помощью обозначают не только отрицательные, но и положительные организационные явления<sup>155</sup>. Сравнение понятий «бюрократия», «бюрократ» и «бюрократизм» представлено в таблице 1.

Все представленные понятия включают властный момент, находящий свое отражение в правах, господствующих в данной системе управления, ее подразделениях. Сращение бюрократизма с властной структурой делает борьбу с ним весьма затруднительной (большого бюрократизма). Стремление демократов начала 1990-х гг. покончить с советским бюрократизмом привело к неимоверному разрастанию последнего: вместо 18 млн. управленцев, приходившихся на весь СССР с населением в 280 млн. человек, появилось более 20 млн. чиновников, «работавших» на 146 млн. россиян. При этом новоявленные бюрократы по своему неумению работать даже превосходили прежних.

Таблица 1

Значения понятий  
«бюрократия», «бюрократ», «бюрократизм»

Аспект понятия	<u>Бюрократия</u>	Понятия <u>Бюрократ</u>	<u>Бюрократизм</u>
Социально-политический	Особый слой, в руках которого находится власть в современном обществе	Работник (чиновник). <b>ВЫПОЛНЯЮЩИЙ</b> свои функции в соответствии с установленными правилами, процедурами	Власть (права) конкретной системы, подразделений (бюро) и осуществление процесса управления в соответствии с правилами, нормами, инструкциями
Организа- ционно- техно- логический	Особый слой, обладающий властью и использующий ее в своих <b>личных, корыстных интересах</b>	Работник (чиновник), манипулирующий властью бумаг, подписей, печалей ради своих личных интересов	Расцвет и «процветание» в деятельности аппарата управления различных бюрократических процедур-препон, процедур-извращений
	Властные полномочия аппарата управления находят отражение в четком выполнении своих задач и функций	Работник (чиновник), четко <b>выполняющий свои</b> должностные задачи и функции в соответствии с регламентами, инструкциями	Рациональная организация работы управленцев (чиновников), процедурно-четкое выполнение задач и функций, взаимодействие между ними
	Властные полномочия аппарата управления довлеют над необходимостью выполнения «своих» задач и функций (« <b>дурь</b> власти», « <b>власть ради власти</b> »)	Работники (чиновники), имитирующие «четкую работу» и прикрывающиеся различными «ограничениями» - регламентами, инструкциями	Иррациональная, дезорганизованная деятельность аппарата с усложненными процедурами управления

*Примечание:* знаком «плюс» указаны положительные, а знаком «минус» --- отрицательные значения.

Этот парадокс сродни выявленному П. Сорокиным парадоксу социальной революции: уничтожение социального неравенства посредством революции оборачивается через какое-то время утверждением еще большего неравенства. И во втором случае наблюдается эффект сращивания: неравенство неотделимо от стра-

тификации, а стратифицированными являются все известные человечеству общества. Уничтожение социального неравенства приводит к разрушению основ общества.

Ядро системы ценностей бюрократизма образует карьера, с которой связаны все помыслы и ожидания служащего. Другим важным элементом ее выступает самоидентификация служащего с организацией, служение организации как средство достижения собственной выгоды.

Изучение бюрократизма предполагает анализ: а) противоречий, возникающих при реализации функций управления; б) управления как процесса труда; в) интересов социальных групп, участвующих в бюрократических отношениях. Из множества противоречий, существующих в управлении, необходимо выделить главное — противоречие между объективно общественным характером управления (ибо в этот процесс вовлечены и прямо зависят от его результатов практически все члены общества) и субъективно-замкнутым способом его осуществления (так как в итоге управление, призванное отражать волю общества, осуществляется достаточно локальной социальной группой профессионалов-управленцев). Одной из существенных черт бюрократизма является стремление монополизировать власть и управление. Достигнув монополии, чиновники стремятся организовать сложную систему служебной тайны, которая препятствует вынесению реальной оценки их действий со стороны служащих либо общественности. Идеал чиновничьего регулирования состоит в том, чтобы самим издавать нормативные акты, принуждать общество к их исполнению, не допуская над собой какого-либо контроля. Таким образом, основной социальный и политический интерес бюрократии заключается в реализации и защите монопольного отправления ею властных функций в обществе.

Некоторые социологи и политологи считают, что бюрократическое управление представляет собой труд, не производящий товара. Если такой труд не создает потребительскую стоимость в виде эффективного управленческого решения, если управление неэффективно, то оно и не целесообразно, ибо не может удовлетворить ни личных, ни общественных потребностей. Значит, это не труд, а его видимость. В этом заключается одна из важнейших характеристик бюрократизма как общественного отношения, его пара-

зитическая сущность, Условия, предпосылки и возможность такого рода паразитирования кроются в двойственном характере данного вида труда. Полезность субъекта управления для общества определяется по результатам его конкретного труда, а вознаграждается он обществом в соответствии с различными характеристиками абстрактного труда. Эта тенденция - результат углубления процесса разделения труда, усложнения социальных структур общества. Итоги социального управления проявляются спустя какое-то время, деперсонифицируются, не поддаются прямой общественной оценке. Бюрократия стремится организовать условия для опосредованной оценки своего труда, что в свою очередь является одним из источников управленческого формализма<sup>156</sup>.

Бюрократизм можно рассматривать как паразитическую форму проявления механизма перераспределения. В идеале материальные блага в обществе должны распределяться в соответствии с количеством и качеством трудового вклада личности в общественное производство. На практике же рядом с этим механизмом объективно существует социальный механизм перераспределения материальных благ — распределения, не скорректированного участием личности в процессе общественного производства. Благодаря действию такого механизма интересы бюрократии удовлетворяются прежде всего в форме принудительного перераспределения материальных благ. Здесь можно выделить два направления: во-первых, присвоение чиновником вознаграждения, авансированного обществом, и, во-вторых, создание условий, позволяющих ему присваивать результаты чужого труда путем использования особенностей управленческой деятельности.

### Этикетно-ритуальные формы чиновничества

Основу бюрократии составляет *формальная организация* — система предписанных ролей, целей, статусов, функций и стандартов деятельности. По мнению известного американского исследователя проблем производственных организаций, индустриального социолога Р. Дабина, стержнем формальной организации выступает особый код поведения чиновников, включающий нормы, правила и процедуры. Каждый из них знает или должен знать, в чем состоит круг его обязан-

ностей, каковы его права и ответственность, что и как он должен делать на своем рабочем месте. Кроме того, чиновник, занимающий определенное место в иерархии, стремится знать, как следует вести себя с вышестоящими; на какой ступеньке управленческой лестницы находится он сам, и какова ее социальная значимость.

Иначе говоря, он должен получить ответ на вопрос о своем организационном статусе, демонстрирующем его персональное превосходство в сравнении с другими чиновниками. Статус ранжирует чиновников и отношения между ними на паритетные и приоритетные. В зависимости от того, высоким или низким статусом обладает данный чиновник, будут различаться церемониальные формы его организационного поведения: с кем здороваться, в первую очередь, в какой форме обращаться с просьбой к начальству и т. п.

Если речь идет о служебном церемониале, т. е. правилах обращения и общения, то они определяются особым документом, который называется *инструкцией*. В организации она сведена к минимуму общих положений или практических рекомендаций, охватывающих далеко не всю сферу поведения. Кроме инструкций — совокупности формальных правил — существуют еще и правила неформальные. Их называют негласными нормами поведения, обычаем или конвенциональными нормами. Так, например, считается неприличным фиксировать на бумаге, скрепляя ее подписями и печатями, церемонию общения с начальником.

### **Поясняющий пример. Инструкция визиря**

Образцы чиновного церемониала можно найти у древних египтян. На гробнице визиря Рехмира сохранились ритуальные речи царя и инструкции, восходящие к эпохе Среднего царства. А рядом расположен текст речи самого визиря, повествующий о правилах должного поведения государственного чиновника: «Визирь, слушая в своей зале, при всяком акте, должен сидеть на седалище. На полу должен быть ковер, за спиной его подушка, подушка — под ногами, в руках палка, 40 кожаных свитков (свод законов) — развернуты перед ним. Вельможи юга стоят перед ним, по обе стороны, начальник кабинета справа, докладчик — слева, секретари рядом... все на своих местах. Когда кто-либо скажет: «Нетникого предо мной», он должен быть представлен курьером визирю. Визирю должно быть доложено и о

закрытии присутственного места в такой-то час, и об открытии его...

Ему докладывают о своей деятельности столоначальники. Затем он должен идти на совет к царю. Он должен войти к фараону раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Затем главный казначей встречает его и докладывает: «Все твои дела в порядке». Когда оба сановника доложат друг другу, визирь посылает открыть всем двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с вельможа курьера, который должен распоряжаться, чтобы все это было записано.

Когда к нему обращается проситель, он должен поставить решение в два месяца для земли севера или юга, но для земли вблизи столицы и двора — в 4 дня, согласно закону, он должен выслушивать каждого просителя. Всякая просьба должна быть изложена письменно; не дозволяется просить устно»<sup>131</sup>.

Далее подробнейшим образом перечисляются все деловые обязанности визиря Рехмира: он набирает войска и утверждает списки гарнизонов, выдает командующим инструкции по управлению войсками, выслушивает всех чиновников от первого до последнего, определяет границы номов, принимает документы о храмовых доходах, контрактах и залогах, составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заведует наблюдениями выхода Сириуса и подъема Нила. От него исходят должностные награждения; ему представляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов; он наблюдает за скульптурными и строительными работами в храме; расписывает в фунтах золота и серебра повинности от каждого нома и делает многое другое.

Инструкция визиря Рехмира служит образцом точности и исчерпывающей полноты. Напротив, у современных чиновников обязанности определяются абстрактно, в самом общем виде. Отсюда многочисленные противоречия и дисфункции: должностное лицо обвиняют в том, чего оно делать не должно, не требуя от него выполнения его прямых обязанностей. Прикрываясь обтекаемой формулировкой последних, современный бюрократ всегда уклонится от их исполнения, переложив собственную работу на плечи других и избежав тем самым ответственности за срыв дела. Данные эмпирических исследований, проведенных в СССР, свиде-

тельствуют о том, что в 60 — 80% случаев ответственность конкретного должностного лица устанавливалась весьма нечетко.

Обтекаемые формулировки должностных обязанностей порождают в управленческой пирамиде разветвленную систему тайных ходов, множество запасных лазеек, ложных тоннелей. Абстрактная формулировка возникает из желания предусмотреть все возможные случаи, возникающие в деловой практике. В действительности же она не разрешает ни одной конкретной ситуации. Поэтому ее приходится снабжать массой дополнительных инструкций, лишенных всякого смысла.

#### **Поясняющий пример. Комсомольский циркуляр**

В 1987 г. Московский горком комсомола разослал в районные комитеты ВЛКСМ циркуляр под названием «План реализации нештатных ситуаций», в котором подробно расписывались 17 неожиданных ситуаций, которые могут возникнуть на отчетно-выборных конференциях, и указывались «правильные» способы их разрешения.

Так, было сказано, что если на конференцию пришло мало народу, пустые места следует заполнять активистами или оперотрядом. Если зал переполнен, то предписывалось перекрыть вход в половине десятого утра и через боковые двери внести 40 стульев. Детально регламентировался и ход собрания: в каком часу специально подготовленные комсомольцы должны подать предложения об изменении повестки дня; когда председателю следует зачитать заранее подготовленный текст; что надо делать, если от делегатов поступают записки с каверзными вопросами (в этом случае у стола редакционной комиссии должны были моментально собраться наиболее опытные работники РК ВЛКСМ, список которых заранее согласовывался, и готовить ответы).

Другая особенность должностной иерархии — *ритуал*. Как любая форма демонстративного поведения, он связан с особым пониманием бюрократами престижа, статуса, авторитета, выполняемых функций. Ритуал освящает, приподнимает обычные, рутинные действия, придает им торжественность, элементы праздничности, тем самым превращая их в предмет, недостижимый для критики и сомнений. Ритуал сакрализует рутинные действия чиновников, придает им особую значимость и ценность.

Ритуальные аспекты почитания достигли высоты в двух культурах — в современной Японии и Древнем Египте. У древних египтян ритуал был наполнен глубоким религиозным смыслом. Это и понятно, так как первоначально жречество и чиновничество мало отличались друг от друга: жрецы поучали гражданские чины, а гражданские чиновники отправляли жреческие функции. Поэтому **обращение** к «чину» в какой-то степени было равнозначно обращению к «богу». Имени фараона вообще не полагалось упоминать всуе. Вместо него говорили «великий дом», «жизнь ему, 'здравие и благополучие». Царь не умирал, а «заходил в свой вечный горизонт».

Отсюда один из древнейших постоянных титулов царя — «живущий вечно». Коронация означала момент вступления царя в непосредственное общение с божеством и обставлялась особенно пышно. Церемониал сопровождался символическими действиями, например, прикосновением губами к груди божества и присвоением материальных символов власти — львиного хвоста, диадемы с фигурой страшной змеи, царской короны. Элементы древней коронации сохранились в современных служебных церемониях и сегодня, в частности, в церемонии приведения к присяге президента страны.

Каждый чиновник имел свой *титул*. Например, титул «стоящий над людьми» обозначал принадлежность к высшему сословию. Внутри же сословия существовали дополнительные титулы, которые добавлялись к первому. Так, сочетание двух титулов — «стоящий над людьми» (общегрупповой символ) и «главный» (внутригрупповой атрибут) — давало новый титул — «князь». Кроме того, князья имели и придворные титулы, например, «царский знакомый» или «единственный друг». Наконец, существовал еще функциональный титул, выражающий личное расположение царя к чиновнику. Вместе с ним даровалось право на получение гробницы.

Особый аспект ритуала чинопочитания — поступки, которые, если их совершить по отношению к равному себе или нижестоящему, выглядели бы унижительно, к примеру, целование ног. Но если фараон позволил целовать себе ноги, то это знак высочайшей милости. На это могли рассчитывать только особо приближенные; чиновники помельче допускались лишь до того, чтобы целовать царский пол. Пережитки подобного ритуала — современные приемы «задабривания» начальства, скажем, намерение потереть ему спинку в бане, сбегать в магазин за дефицитным товаром.

## 1 Вознаграждение и одаривание

---

Задабривание, мздоимство и одаривание — три важнейших формы социально-экономического поведения управленцев во все исторические эпохи и во всех обществах. Различаются лишь масштабы этих явлений. Возможно, что максимальными они были при авторитарных режимах и минимальными — в условиях демократии. Поскольку феномены задабривания, одаривания, мздоимства и вознаграждения представляют для социологии управления исключительный интерес, остановимся на них подробнее.

*Одаривание* — форма материального и нематериального вознаграждения подчиненных или подданных, выражающая одновременно момент снисхождения, покровительства. В Древнем Египте фараон награждал своих верных и преданных слуг саркофагом из каменных каменоломен, жертвенной доской, фасадом гробницы для заупокойного культа или участком земли как источником средств для его поддержания. Вельможи неукоснительно перечисляли в посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, как свои заслуги, так и царские милости. Станным здесь, пожалуй, является только заупокойный характер дарений, объясняемый сильной ориентацией египетской религии на потустороннее продолжение жизни.

Смысл, содержание и функции одаривания за службу сохраняются неизменными уже пять тысяч лет. И сегодня государственных чиновников, проявивших лояльность и преданность, награждают многочисленными орденами и медалями, высокими званиями, юбилейными подарками и т. п. Причем и сейчас, и прежде первые лица государства одаривали подчиненных не из собственных средств, а за казенный счет. Одаривание может принимать и нематериальную форму: это могут быть знаки особого расположения высокого лица, одобрительные жесты, взгляды и т. п.

Одаривание и знаки милости отличаются от другого элемента бюрократической жизни — льгот, которые не входят в содержание церемониала. *Льготы и привилегии* имеют социальную или экономическую природу, они служат формой либо освобождения от каких-то повинностей (бесплатный проезд, постой, кормление), либо дополнительных выплат или милостей (например, привилегия первым входить к царю с докладом). Льготы и привилегии оказываются вышестоящим лицом

нижестоящему, но не наоборот. Ответной благодарностью подчиненных на подобные знаки внимания может быть только добросовестная служба. Лояльность и преданность в ответ на льготы и привилегии — естественная форма обмена между низами и верхами.

Превращенной формой лояльности выступает лесть и угодливость. Настоящая преданность доказывается реальными поступками, а ложная — вербальными символами. Взятка также выступает ложной формой ответной реакции подчиненного на расположение начальника. Во-первых, взятка является не оплатой, а авансом — своеобразной «покупкой» будущих милостей. Во-вторых, взятка не имеет юридического оправдания. То, что покупается за взятку, входит в круг должностных обязанностей, например, быстрое оформление документов, которое намеренно тормозится чиновником.

Во всем цивилизованном мире мздоимство преследуется законом как то, что нарушает рациональные принципы управления, приводя к дисфункциям. Взятка ставит вышестоящее лицо в зависимость от нижестоящего. Первое подпадает под власть второго, ибо должно ответить ему каким-то знаком особого расположения: ускорить решение вопроса или решить тяжбу в его пользу. Взятка часто служит средством сделать карьеру, продвинувшись по службе раньше других. Но нарушение равенства среди подчиненных, если оно происходит по инициативе лица нижестоящего, а не начальника, подрывает основы иерархии. В конечном счете взятка есть присвоение не принадлежащих человеку прав одаривать должностное лицо, покушение на привилегии начальника, косвенный способ распределения богатства (льгот и привилегий) в пользу одних в ущерб другим.

Взятка — социальная форма добровольного унижения. Чем больше чиновник кланяется и умиляет вышестоящее лицо, тем быстрее он продвигается по служебной лестнице. В восточной бюрократии унижение принимает гипертрофированный вид. Здесь у подчиненных существует единственное право — унижаться и смиренно ждать милости, а у начальника — унижать и снисходить. Уважение лишь скрывает стремление одного занять место другого. И когда такое происходит, этот другой перенимает все атрибуты власти, манеру поведения и образ жизни начальствующего лица.

Бюрократия, особенно восточная, существует в мире слов. Отсюда цветистость ритуалов, лингвистические обороты письма, заверения и клятвы, служебное продвижение за счет ораторского искусства, обещаний, доносительства. Так, расцвет древнеегипетской бюрократии совпадает с расцветом ораторского искусства. Однако высокомерная риторика и любовь к трескучим одам в честь высокопоставленных вельмож характерны не только для египетской бюрократии. Становление советской бюрократии также происходило на фоне усиления вербальных символов и ослабления значимости реальных поступков.

Речи партийных деятелей, правительственные постановления, отчетные доклады съездам партии, официальные пресса и литература демонстрируют образцы канцелярита и угодничества. Бюрократическая риторика, сошедшая с высокой трибуны, продолжала жить в лозунгах и призывах, украшавших улицы и площади каждого города, в парадных рапортах предприятий, в приукрашивании статистических данных о развитии народного хозяйства.

### **Железный закон олигархии**

Бюрократия имеет тенденцию вырождаться в *олигархию* (греч. oligarchia — власть немногих, от oligos — немногий и arche — власть) — форму правления, при которой власть принадлежит ограниченному кругу лиц: богачам, военным, чиновникам. Первым подобную закономерность обнаружил и проанализировал немецкий социолог, экономист и историк, один из основателей политической социологии Р. Михельс, назвавший этот феномен «*железным законом олигархии*». Согласно этому закону, демократия — дабы сохранить себя и достичь стабильности — вынуждена создавать организации, что ведет к выделению элиты — активного меньшинства, которому масса должна довериться, так как не может осуществлять прямой контроль над ним. В обществе же, где доминируют крупные формальные организации, велика опасность того, что рано или поздно вся совокупность экономической, политической и социальной власти сконцентрируется в руках тех, кто находится у «руля». Таким образом, демократия превратится в олигархию.

Михельс писал по этому поводу: «Кто говорит об организации, тот говорит об олигархии». Демократия и крупномасштабная формальная организация — не антагонисты, а две стороны одного явления: Они не только совместимы, но неизбежно возникают одна из другой. К этому, в полном смысле историческому, обобщению Михельс приходит, наблюдая за партийной борьбой в странах Европы, где в конце XIX — начале XX в. быстро возникали социалистические партии, функционеры которых постепенно меняли свой социальный статус, превращаясь в правящую элиту, что приводило к закреплению постов и привилегий, несменяемости лидеров, их отрыву от масс. Харизматических лидеров, поднимающих массы к активной политической деятельности, сменяли бюрократы, а революционеров и энтузиастов — консерваторы и приспособленцы.

Индивиды, замечал Михельс, занимают лидерские позиции в силу собственных необычных политических качеств: они знают, как добиться своих целей и убедить в их важности других. Заполучив однажды высокий пост, они постоянно увеличивают свой престиж, власть и влияние. Благодаря этому они в состоянии контролировать потоки организационной информации, направляя их по выгодному для себя руслу. Лидеры обладают преувеличенной мотивацией к сохранению собственных позиций; используют все средства для того, чтобы, во-первых, убедить других людей в правильности собственного взгляда на вещи, во-вторых, узаконить его, сделать нормой. Наконец, лидеры продвигают молодых чиновников, но обязательно из числа своих сторонников. Тем самым достигаются две цели — создается механизм воспроизводства кадров и постоянно укрепляется теоретическая доктрина лидера.

Массы постепенно превращаются в поклонников лидера. Их преклонение дает дополнительный импульс к укреплению его персональной власти, которая сильна теперь поддержкой снизу. В отличие от лидера, проводящего на работе все свое время, рядовые члены организации могут посвящать ей только часть его. Они доверяют лидеру принимать за них важные решения не только потому, что он знает больше других, но и потому, что он заслужил это своей преданностью общему делу. Массы готовы не только поручить лидеру решение политических вопросов, но и верить ему свою судьбу.

В свое время М. Вебер, с которым Михельс был дружен, подметил сходную тенденцию, представив ее,

однако, иначе. Движение к свободному обществу требует бюрократизации социальных институтов. В индустриальном обществе человеческая свобода напрямую зависит от бюрократии, которая, с одной стороны, «подминает» ее под себя, а с другой — гарантирует ей неприкосновенность. Ведь самым надежным гарантом прав человека выступает самая бюрократизированная в мире система — правосудие. Именно оно контролирует важнейшие решения, ломающие человеческие судьбы, защищая их от субъективного произвола.

В конечном итоге многочисленные своды законов, подзаконных актов, бесконечно тянущееся делопроизводство, выяснение мельчайших подробностей дела, соблюдение буквы закона защищают свободное общество. Точно так же система свободных выборов не обходится без бюрократических регистрации выборщиков по месту жительства, оформления листов, тщательной проверки.

Таким представляется современное американское общество — цитадель свободы и бюрократизма одновременно. Но если демократия невозможна без национальной бюрократии, то в теорию Р. Михельса необходимо внести некоторые коррективы, которые указывали бы на то, что принципы организации социалистической партии нельзя обобщать до такой степени, чтобы они превращались в универсалии, описывающие любое общество.

Из концепции Михельса можно сделать несколько выводов, один из которых сформулировала российский экономист и социолог Р.В. Рывкина: чем сильнее концентрация воли, тем больше обслуживающий ее аппарат. Если из множества людей решает один, ему обязательно нужны помощники.

Огромный аппарат помощников необходим в следующих случаях:

- если лидер не отличается интеллектуальными способностями, совершает ошибки, которые должны компенсировать помощники;
- если лидер подобрал посредственных помощников;
- если — из-за дублирования, неналаженности связей — работа организована неправильно;
- если лидер устранился от власти и делегировал принятие решений аппарату;
- если лидер практикует бюрократический стиль управления и нуждается в бесчисленных соглашениях, справках, документах и т. п.;

- если лидер держит в аппарате «нужных» людей, получая таким образом, возможность наделять их особыми привилегиями и льготами;
- если помощники выступают проводниками воли лидера.

Только в последнем случае формируется так называемая «команда» — группа единомышленников, работающих не столько за вознаграждение, сколько за идею.

### • **Цивилизационный** аспект: восточная и западная **бюрократии**

В период существования в СССР социализма появилось особое понятие, характеризующее бюрократическую систему — практика пожизненных должностей. Речь идет о ситуации, при которой дискредитированный чиновник не разжаловался в должности, а переводился на другое руководящее место. В западном обществе подобного типа «служебной мобильности» (как массового явления) не наблюдается. Здесь руководитель любого ранга — от президента страны до начальника отдела — доступен публичной критике и порицанию. Суд может наказать его как и любого другого гражданина. Должностное лицо, на которое пала тень, нередко уходит в отставку.

В советской административной системе добровольная отставка была не принята: чиновник крепко держался за свое кресло, дававшее ему множество привилегий. Он хотел «быть в обойме», находиться «у кормушки», ездить в служебной машине, которую можно было неограниченно использовать в личных целях. Добровольно с «теплого местечка» никто в отставку не подавал, так как очень часто, лишившись должности, чиновник, особенно высокопоставленный, автоматически утрачивал свой высокий гражданский статус. О нем говорили: он стал человеком из очереди. Под очередь же понималась участь рядовых граждан.

В западном обществе статус гражданина важнее, чем статус должности. Напротив, в восточных бюрократиях позиция человека как частного лица не играет значимой роли. При этом должностное лицо наделяют непомерно высокими привилегиями и достоинствами, отказывая ему в них сразу после отставки.

В последнем случае происходит подмена лица должностью. Крайняя форма такой подмены — фетишизация должности. Подобное явление можно назвать также «культом должности», в основе которого лежит трансформация, характерная для любого язычества: неодушевленным предметам приписываются специфические качества, а созданные культурой свойства принимаются за нечто природное. Фанатическое преклонение перед символом власти — а должность является таковым — неизменно сопровождается умалением значимости личности, а, следовательно, и статуса человека как гражданского и частного лица.

С назначением на должность человеку приписываются соответствующие качества: заурядная личность в одночасье превращается в «уважаемого Ивана Ивановича». Фетишизируется форма, а не содержание. Она сакрализуется, превращается в символ и в конечном итоге отчуждается от своего содержания, материального субстрата. От имени государства или министерства (как в советское время от имени трудового коллектива) можно творить любую несправедливость. Символ живет своим социальным окружением.

При фетишизме результаты человеческой деятельности — материальные и духовные продукты, политические институты, товары, деньги, власть, должность и т. п. — принимают мистическую форму, они персонализируются. Напротив, реальные деятели, люди, их социальные отношения овеществляются; человек низводится до уровня вещи или исполнителя вещных отношений. Поэтому административная система равнодушна к тому, компетентен ли данный руководитель, справляется ли он со своими обязанностями, каковы его личные качества и т. д. Руководитель освящен как должностное лицо, его переводят на другую работу, перераспределяя функции. Он функционер, и относятся к нему как к функции, а не как к личности. Фетишизация скрывает посредственность, поэтому она как нельзя лучше устраивает бюрократов — ревностных хранителей формы.

Характерная черта советской бюрократии — совмещение статусных (должностных), родственно-дружеских и профессиональных черт в одном лице. Чиновник часто продвигался благодаря Дружеским, клановым и родственным связям. Социологические исследования, проведенные во второй половине 1980-х гг. продемонстрировали, что около 50% управленцев в различных

министерствах и ведомствах СССР устраивались на свои места по протекции, **родственным** связям, по звонку<sup>158</sup> Проведенные в 1986—1987 г. опросы работников восьми московских научно-производственных объединений и пяти межотраслевых научно-технических комплексов показали, что, по мнению 49% респондентов, решающую роль при выдвижении на руководящую должность играли личные связи с руководителями более высокого ранга<sup>159</sup>. По данным отечественных исследований, проведенных на промышленных предприятиях различных регионов страны, протекционизм, устройство на работу и продвижение в должности по знакомству и блату имели место в 36 — 62% случаев.

Э. Дюркгейм писал, что вначале существовала родственно-семейная форма продвижения, которую сменила кланово-классовая, а затем и профессиональная формы. В идеале они должны следовать друг за другом, но в России произошло их совмещение. Здесь механизм наследования никогда не был прочным, а профессиональная культура — глубокой. Они существовали, взаимодействовали и накладывались друг на друга.

Одна из отличительных черт восточной бюрократии в ее российском варианте — незаинтересованность в профессиональном исполнении своих служебных обязанностей, увлечение чем угодно, только не делом. Такое происходило и в XVIII, и в XIX, и в XX веках. В дореволюционной литературе мы читаем о директоре департамента железных дорог Д.И. Жуковском, который мало интересовался своим ведомством, зато усердно занимался спиритизмом и гомеопатией: «Случалось, что вместо резолюций на бумагах он прописывал рецепты, а в делах советовался даже со своею кухаркою, в которой признавал медиумическую силу!»<sup>160</sup>. Далее мы узнаем, что государственный контролер Т. Филиппов отличался превосходным знанием богословских наук и канонических прав, но не служебных обязанностей. Когда, приехав в Нижний Новгород, французский генерал Шанзи посетил ярмарку, и у него появилось желание узнать о ее хозяйственной деятельности подробнее, то вместо вразумительных объяснений губернатора Баранова он услышал описание парижских кафе-шантанов *avec leurs sujets principaux*<sup>161</sup>.

Несмотря на наличие дисфункций, *западная модель бюрократии* как рациональный тип организации управления послужила стимулом для применения к систематизации управленческих процессов формаль-

но-логических методов. Она позволила сформулировать аксиомы управления, к которым относятся три знаменитых принципа: специализации, департаментализации, диапазона контроля и единоначалия, до сих пор используемых в менеджменте.

В основе *восточной модели бюрократии* лежит неизбежный парадокс: она покоится на принципе личной преданности, хотя возникает в обществе, которое исторически не знало развитого личностного начала. Вышестоящий руководитель, уходящий в отставку или на другую должность, выбирает себе преемника, но не самого способного, а самого покладистого и преданного. Поэтому административная система функционирует как инструмент личной власти. Поиски кандидатов идут по личным каналам и держатся в секрете: никакой гласности, открытых конкурсов и выборов. Возникает длинная цепочка опосредованных личных связей и отношений, формирующихся на принципах инструментальной дружбы, которая существует, конечно, и в западной бюрократии. Однако в последней карьерно-личные связи обычно не вытесняют формально-деловых. «Свои» и «чужие» не различаются здесь явным образом, как в восточной бюрократии, ибо все элементы в организации равны, и каждый из них — заменим. Принцип заменимости винтиков бюрократической машины, открытый М. Вебером, позволяет ей функционировать в соответствии с легитимными (законными) нормами. Иначе обстоит дело в восточной бюрократии, где один чиновник не может быть легко заменен на другого, ибо их связь не формальная и поверхностная, а гиперродственная и глубоко личная.

Замена одного другим рушит всю цепочку неформальных связей, которая создавалась долго и трудно. Разрыв цепи означает здесь превращение «закрытого сообщества» в его открытую разновидность, конец секретности и тайны, а вместе с ними — и доверительных отношений. Поэтому проштрафившихся руководителей не устраниют, а пересаживают из кресла в кресло. Пусть в системе остаются худшие, зато они — самые преданные. Они — «свои». В данном случае во главу угла ставится единомыслие, единство и нерушимость союза. Единство и единомыслие достигаются за счет предпочтения «своих чужим» и наделяния первых непомерными привилегиями, разрушающими в конечном счете групповое или сословное равенство. В системе гиперродственных отношений защищают «своих» не по кро-

ви, а но классу, национальности, группе, должности и т. п. Бюрократы защищают бюрократов как членов одной «управленческой семьи». И сейчас, и в годы «застоя» — это массовое явление.

На Западе назначение человека на должность есть нечто производное от его функциональных и профессиональных качеств. Независимо от того, имеется у кандидата базовое образование или он является всего лишь практиком, деловые качества ценятся в первую очередь. Ни родственные связи, ни знакомства не защитят от увольнения, если менеджер не наладил производства или отношений с людьми.

Рыночная система сортирует качественный и некачественный продукт, вознаграждая труд по конечным результатам. Так происходит в менеджменте, но не в административной системе, где руководитель — лицо при должности. Его можно назвать «власть предержащим», а если учитывать круг выполняемых обязанностей, то функционером. Но менеджером в точном смысле этого слова он не является.

Руководитель — составная и неотъемлемая часть «бюджетной экономики», самых разных форм хозяйствования: от первобытного домовладения (семейного хозяйства), античных эргастерий (ремесленных мастерских), ремесленных цехов Средневековья до современной социалистической экономики. У столь разных хозяйственных форм есть одно общее свойство: отсутствие свободного, т. е. наемного труда. Производителями не являются здесь собственниками: у них особый статус — они на службе. Долгое время, с XV по XX вв., в России формировалась и крепла административная система. Руководящие посты давали за службу и по распоряжению свыше. Хотя кормились управленцы — будь то дворянство, чиновники или низшие чины — за счет местного населения. Налоги и поборы составляли ту часть государственного бюджета, которая шла на оплату их жалования. Руководящие посты так и назывались «жалованными».

Западные менеджеры — лица наемного труда, восточные руководители — так называемые служилые люди. Судьба и благосостояние первых зависят от экономического положения фирмы, судьба же вторых от них самих не зависит, их благосостояние определяется, скорее, судьбой социальной группы, руководящей бюрократии в целом. Только изменение роли бюрократии в обществе способно как-то повлиять на судьбу ее отдельных

представителей. Бюрократ уходит с исторической сцены вместе с уходом всего класса или группы. А до тех пор групповая солидарность держит его на плаву.

«Евразийский» тип бюрократа, сочетающий в себе черты западноевропейского предпринимателя и стереотипы провинциального обывателя, жадного до власти и престижа, пережил все исторические катаклизмы. После Октябрьской революции к его портрету добавились черты идеологического доктринера. И сейчас, писал в середине 20-х гг. XX в. А.К. Гастев, сильна «идеологическая рутина» — ехать в Москву за чинами и теплой должностью. И в XIX, и в XX вв. в «старый насиженный центр» со всех концов России слетались люди, стремящиеся познакомиться с влиятельными персонами, «выбить» себе хорошее назначение или какие-то субсидии, поступить в университет или, наконец, выгодно жениться. «Чиновничья культура», продолжал Гастев, густо замешена на наших давних традициях «попрошайничества у государства», особо активно развивавшихся купечеством и прослойкой городских мешан.

Времена меняются. Ныне сформировался одноликий, лишенный социальных и географических различий, тип управленца. Вместе с тем остались различия исторические, типовые. Социологи выделяют так называемые поколенческие типы руководителей:

- *первое поколение* советских управленцев (1920-е гг.) составляли профессиональные революционеры, бывшие рабочие-подпольщики, кадровый пролетариат дооктябрьского периода, уволенные в запас из рядов Красной Армии, сельские активисты;
- *второе поколение* (30—50-е гг. XX в.) пополнялось «борцами за выполнение директив», «командирами производства», выдвиженцами партийных органов и комсомола. Среднее образование, инициативность, компетентность, практический опыт, дисциплинированность — вот основные характеристики этих людей. Их жизненное кредо: «знать дело до последней мелочи, знать дело лучше всех, не доверять ни слову, ни бумаге». Именно второе поколение заложило фундамент административной системы;
- *третье поколение* советских руководителей 60-80-х гг. XX в. — поколение, если можно так выразиться, «доперестроечное», отличающееся особой психологией, в котрой к утраченным в юности ро-

мантическим иллюзиям примешан пафос «ничего-неделанья» и привкус горького сарказма. Сегодня к потере регионально-географической специфики добавилась также историческая или возрастная безликость. Идеология запретомании создается именно благодаря таким управленцам: они не умеют или не желают критиковать «значимых других» (собственное начальство) и не любят, когда их критикуют «незначимые другие» (подчиненные, сослуживцы);

- *постсоветский тип руководителей*, рожденный экономическими реформами 90-х гг. XX в., можно назвать кризисным. В социокультурном плане это поколение руководителей — самое разношерстное. Его ряды пополняют старые кадры советской номенклатуры; разночинцы — выходцы из разных слоев постперестроечной интеллигенции демократического толка, прежде не имевшие высоких должностей; криминальные и полукриминальные элементы; молодое (до 30 лет) поколение российского среднего класса; выпускники вузов новой формации, ориентированные на западные, но в то же время имеющие стойкие патриотические ценности.

Сегодня можно говорить о культуре кризисного общества, в котором имеет место ломка всех старых ценностей и активный, но зачастую безуспешный, поиск новых идеологических ориентиров. Помочь разобраться в непростой ситуации призвана, в том числе, и социология менеджмента. Благодаря многочисленным учебникам, изданным в стране и представляющим в большинстве случаев механическую копию зарубежных аналогов, мы знаем, как подбирать и оценивать персонал, составлять резюме и устраиваться на работу, беседовать с работодателем и рекламировать себя, формировать сплоченный коллектив и т. п. Дело за малым — внедрить западные рецепты на российскую почву, где они почему-то приживаются не слишком успешно. Вероятнее всего, эта малость имеет не технический, организационный или экономический, а более глубинный характер, кроющийся и в нашем историческом прошлом, и в нашей культуре.

Поскольку в России твердая социальная структура так и не сложилась, ни одна социальная группа не имеет достаточной политической силы: дворянство и буржуазия (в их западном варианте) у нас не сформировались,

феодализм не «прожит», а капитализма как такового и вовсе не было. Стало быть, механизм сословной ответственности и солидарности, характерный для феодализма, сохранился, наложившись на формирующийся капитализм. А ведь именно капитализм, оставшийся в России в зачаточном виде, формирует настоящий профессиональный труд в любой отрасли, в том числе и в управлении. Следовательно, можно заключить, что в России не успел сформироваться ни управленческий, ни бюрократический «профессионализм».

### Номенклатура и бюрократия

Специалисты связывают бюрократические порядки и иерархию с особым типом назначения— номенклатурой. В отличие от штатного расписания, включающего подчиненных и руководителей, номенклатура охватывает только начальство, т. е. круг избранных, социально привилегированных людей. Как было сказано выше, номенклатурные работники не выбираются, а назначаются вышестоящими органами. Говоря о хозяйственной, партийной, комсомольской и профсоюзной номенклатуре, мы подразумеваем лиц, назначенных директивно, неподвластных воле коллектива, недоступных критике, обычным механизмам увольнения и перемещения. Они получают «спецпайки», наделяются привилегиями и льготами, которых лишен обычный руководитель в западном обществе.

В «Советском энциклопедическом словаре» (1986) дается чисто техническая трактовка термина «номенклатура», посредством которого обозначается перечень производимой продукции. Таким образом, совершенно упускается социальный смысл этого понятия.

В Древнем Риме номенклатором называли раба, сопровождавшего своего господина на улице, называвшего ему имена встречаемых и объявлявшего названия подаваемых блюд. Вот почему латинское слово «номенклатура» обозначает роспись имен, а слово «номен» — родовое имя, национальность, лицо, известность, а также должника. Историческим предшественником его является древнегреческое понятие «номос», имевшее несколько значений: 1) пастбище, выгон, округ, область; 2) обычай, закон, установление. Понятием «ном» древние греки обозначали области Древнего Египта, а «номархом» именовали правителя нома — царского наме-

стника, возглавлявшего административный аппарат, суд и войско, ведавшего ирригацией и контролировавшего сбор налогов.

По всей видимости, истоки (если не этимологические, то, по крайней мере, «социологические») латинского слова «номенклатура» следует искать в Древней Греции, а через нее и в Древнем Египте. К моменту завоевания греками Египта последний обладал давно сложившимся и освященным обычаем порядком, который называется сегодня номенклатурой. Сохранился древнеегипетский папирус, в котором чиновник по имени Гори обижается на своего бывшего друга, не оказавшего ему подобающих его рангу знаков внимания и вдобавок назвавшего его «плохим чиновником с поломанными руками». Это не так, возражает Гори, мое имя внесено в списки личных составов: «имя мое ты найдешь в списках — оно занесено в великих конюшнях  
Рамзеса П» 162

Управление областями (номами), входившими в египетское государство и присоединенными либо добровольно (в поисках покровительства и защиты), либо принудительно (силой оружия), считалось слишком важным делом, чтобы доверять его кому попало. Номами управляли родовые, знатные вельможи, наделенные на подвластной им территории широкими полномочиями и назначавшиеся фараоном. Они составляли костяк номенклатуры, подобно тому, как в советские времена костяк партийной номенклатуры складывался из первых секретарей крайкомов и обкомов партии. Все они — лица, особо приближенные «к».

В Древнем Египте существовал разветвленный государственный аппарат, состоявший из чиновной знати. Во главе его стоял всемогущий визирь, объединявший административную и судебную власти. Он обладал привилегией издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. Под председательством «единственного возлюбленного царя» находилось шесть судебных палат с судебной коллегией, включавшей десять номархов. Второй по важности пост занимал хранитель печати, т. е. казначей. Он носил почетный титул «заведующего тем, что дает небо, что производит земля, и что приносит Нил», а также «заведующего всем, что есть и чего нет». В ведении этого министра находилось ведение финансами и распоряжение царским имуществом. Ему подчинялось множество чиновников, каж-

дый из которых также имел штат подчиненных. Кроме министерства финансов, существовали военный и морской министры, министр общественных работ («начальник работ») и другие.

На номархах лежало и местное управление: они являлись губернаторами, наделенными судебной властью и собиравшими подати. Их титул— «заведующий властью», «начальник поручений». Как правило, они не были жестко закреплены за конкретной областью, и в отличие от русских бояр не имели на нее наследственного права вотчины. Они могли легко переводиться с одной должности на другую, перемещаться из области в область.

Известный дореволюционный историк Б.А. Тураев прекрасно описывает<sup>163</sup> особенности египетской бюрократии, во многом напоминавшей русскую служилую знать. Оказывается, чем больше должностей было в египетской пирамиде власти, тем сложнее их удавалось отграничить друг от друга. Не только функции, но и отношения между чиновниками строго не регулировались. Поэтому различные ведомства спорили и враждовали между собой. Сегодня это распространенное явление не только в западных корпорациях, но и (по данным исследования 1988 г.) на российских предприятиях. Более того, такое положение вещей, характерное для административной системы в целом, получило у специалистов благозвучное название «позиционного» или «функционального» конфликта.

Другая особенность египетской пирамиды управления — широкое распространение совместительства, т. е. занятия одним лицом нескольких должностей или выполнения нескольких функций. Позже, в эпоху Среднего Египта, когда централизованная власть несколько ослабла, значение номархов возросло. Постепенно складывалась родовая знать, владетельные фамилии. Номархи стали подобиями фараонов, превратились в наследных владетелей областей. Их независимость усилилась, а суверенные права расширились. Управление стало «раздваиваться»: войска и карательные органы формально подчинялись центральным властям, а на деле — правителям областей. Собирая налоги в пользу государства, они присваивали значительную часть их себе. Государственный карман рассматривался ими как свой собственный, государственная собственность превращалась в личную. Сохранялась имущественная двойственность. Владение номарха делилось на две части:

«дом князя» — выражаясь нынешним языком, государственная дача, служебная машина и прочие блага, положенные по должности, И «дом отца» — личное имущество, нажитое своим трудом и не отторгаемое никем. При этом представители местного бюрократического аппарата власти — от судей до казначеев и «милиционеров» — формально считались государственными служащими, подчинявшимися центру. В реальности же они находились во власти местного князька: он назначал, смещал, повышал в должности, наказывал, диктовал, что и как им следует делать, чьи интересы защищать.

Между бюрократией Среднего Египта и советской бюрократией «застойного» периода нетрудно провести историческую аналогию. Несмотря на огромный временной разрыв этих эпох, между ними имеется очевидное сходство.

Превращение государственной (по существу коллективной) собственности в личную началось еще при сталинской администрации: правительственные особняки, санатории и больницы, спецпайки, персональные водители, прислуга и т.п. становились «наградой» немногих избранных. Но особенно массовым и даже легальным этот процесс стал в «застойные» годы. В 1941 г. Постановление СНК СССР санкционировало возведение (за государственный счет) дач для командующих войсками. В дальнейшем распоряжениями Совета Министров СССР круг лиц, пользующихся этими привилегиями, постоянно расширялся.

Центробежные тенденции усиливаются со временем в любой бюрократической системе. Центр уже не в силах контролировать местных чиновников детально и в мелочах: постепенно они превращаются в никем и ничем не управляемых номархов, отраслевых и региональных. В период правления Ш. Рашидова Узбекистан полностью вышел из-под контроля Центра и стал личной вотчиной одного человека. По образу и подобию «единственно возлюбленного царя» жили номархи поменьше. В то время как «местный падишах» воровал из государственного кармана миллионы и возводил шикарные особняки своей родне, хлопкоробы нищего колхоза получали мизерную зарплату (ибо большая ее часть шла на взятки чиновникам), ютились в мазанках, годами ждали очереди в детсад.

По данным нашего контент-анализа, за период с 1986 по 1989 г. в центральной прессе сообщалось о примерно 3 тыс. подобных случаев. Особенно массовы-

ми феодально-байские пережитки были в республиках Средней Азии, Закавказья и части РСФСР. Значительное меньше их было в Прибалтике и крупных промышленных центрах. Государственные субсидии, идущие на экономический подъем периферии, в значительной мере присваивались местной знатью. Кроме строительства личных особняков, т. е. частичного присвоения общенародных денег, получило распространение строительство ведомственных учреждений, или корыстно-групповое присвоение. Престижные офисы, здания горкомов и обкомов, закрытые спецгостиницы, особняки, построенные на многие миллиарды рублей, представляли собой механизм узурпации коллективных фондов и использования их в личных или узкогрупповых целях.

Вместе с тем между египетской и советской бюрократией существует немаловажное расхождение. Усиление местной египетской знати давало, скорее, положительные, нежели отрицательные результаты: ее могущество укреплялось не за счет уровня жизни населения. До нас дошли многочисленные клинописные документы, в которых номархи сообщали о своей благотворительной деятельности. Так, Амени уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил... не было голодного в мое время»<sup>164</sup>. Добившись самостоятельности, номархи меньше отсылали в центр и больше заботились о подъеме местной культуры, расцвете городов и материальном благосостоянии населения.

**Как ни боролись египетские фараоны с сепаратизмом номархов, до конца победить его не удалось. Впервые централизованная пирамида управления дала трещину. Система властных отношений изменила свою ориентацию.**

Если раньше считалось, что местные чиновники сильны поддержкой центра, то теперь была сформулирована принципиально иная аксиома управления: в гораздо большей степени они сильны поддержкой с мест. И государственной машине пришлось смириться с этим фактом.

Египетская бюрократия вряд ли просуществовала бы тысячелетия, если бы не умела гибко реагировать на веяния времени. Наряду с принципом служилости (повышения в должности в зависимости от службы) укрепился совсем иной, во многом противоположный ему принцип — принцип наследования должности.

Итак, номенклатура • — это перечень руководящих должностей, замещение которых производит вышестоящий орган. В советское время в господствующий класс реально входили только те, кто состоял в штатной номенклатуре парторганов — от номенклатуры Политбюро ЦК до основной номенклатуры райкомов партии. В 1980 г. за рубежом была опубликована книга советского эмигранта М.С. Восленского «Номенклатура», после чего этот термин получил широкое распространение.

По данным Восленского, численность высшего звена номенклатуры составляла в те годы 100 тыс., а низшего — 150 тыс. человек. Сюда входили те, кого нельзя было избрать или сменить всенародно. Кроме них к номенклатуре причислялись руководители предприятий, строительства, транспорта, сельского хозяйства, обороны, науки, культуры, министерств и ведомств, общей численностью порядка 750 тыс. человек. С членами же семей численность правящего класса советской номенклатуры составляла около 3 млн. человек, т.е. менее 1,5% населения страны.

Номенклатура и бюрократия (чиновничество) — явления разные. Чиновники представляют слой исполнителей, а номенклатура — высших руководителей страны. Номенклатура издает приказы, которые реализуют бюрократы. Она отличается высоким уровнем и качеством жизни. Хотя номинальная заработная плата номенклатурного работника превышала среднюю в 4 — 5 раз, уровень его жизни был выше в десятки раз благодаря дополнительным привилегиям и благам, получаемым за государственный счет. По мнению Восленского, номенклатура — иерархическая структура высшего руководства страны — представляет собой господствующий и эксплуататорский класс феодального типа, присваивающий себе прибавочную стоимость, созданную лишенным политических и экономических прав народом.

С переходом России к рыночному обществу номенклатура не исчезла. Она мимикрировала, удачно приспособившись к условиям, которые по всем правилам логики должны были быть ей чужды. К началу экономических реформ номенклатура успела занять ключевые посты в экономике и политике. Как нельзя кстати пришлась и приватизация. По существу, номенклатура лишь легализовала свою функцию реального распорядителя и собственника средств производства. Два других источника пополнения высшего

класса — дельцы теневой экономики и научно-инженерная прослойка интеллигенции — не могут служить реальными конкурентами в ее борьбе за власть.

Таким образом, исторически номенклатура оказалась самым живучим социальным слоем. Какие бы исторические метаморфозы ни происходили в российском обществе, она всегда оказывалась на вершине социальной пирамиды и занимала наилучшие позиции.

Номенклатура — особый способ назначения на управленческие должности, при котором кандидатов на них обсуждает и отбирает высшее руководство страны. Это механизмы рекрутирования сверху вниз. Естественная же служебная карьера имеет обратное направление — снизу вверх. Административной системе присущ номенклатурный отбор служащих, рыночной — стихийный отбор, т. е. рекрутирование снизу. В административной системе наверху сконцентрированы максимальная власть и минимальная ответственность: только в этих условиях могут существовать номенклатура и механизм вырождения управленческой элиты.

### Мафия к Бюрократия

На первый взгляд между понятиями «бюрократия» и «мафия» нет ничего общего. Термин «бюрократия» обозначает господство формально узаконенной системы отношений над неформальной, конвенционально установленной системой.

**Мафия (от итал. *mafia* — тайная преступная организация) — обозначение насилия, произвола, всех форм организованной преступности.**

Очевидно, что мафия — нечто противоположное бюрократии. Этот термин обозначает, скорее, господство неформальных, незаконных отношений, их доминирование над формальной, легальной системой правил. Контрабанда наркотиков, игорные дома, убийства политических лидеров — лишь поверхностный слой явления, в основе которого лежит связь с организациями преступного мира, стремящимися к политической власти, проникновению в бюрократическую государственную машину и подчинению ее себе.

Однако во второй половине XIX в., когда слово «мафия» появилось в итальянском языке, оно имело

совершенно иной смысл. С его помощью обозначался особый феномен коллективного действия, система ценностных и поведенческих стереотипов. Уже по самому своему определению, считает известный специалист по исследованиям сицилийской мафии, профессор социологии университета Катании Р. Катанзаро, мафия ставит во главу угла понятие чести<sup>165</sup>. Ведь изначально мафия обозначала социально признанную способность главы семьи гарантировать ближайшим родственникам известный уровень потребления, неприкосновенность семейной собственности, защиту от нападений извне. Особым объектом охраны являлось целомудрие жены и невинность дочерей. «Таким образом, речь идет о социально признанном способе распределения статусов в системе межличностного поведения... Гарантия уровня жизни семьи, защита ее жизненного пространства и сохранение сексуальной неприкосновенности родственников... антропологические изыскания свидетельствуют, что в культуре средиземноморских народов эти элементы тесно **взаимосвязаны**»<sup>166</sup>. Однако формы и механизмы внутригрупповой коллективной защиты жизненно важных социальных ценностей и символов распространены не только у средиземноморских народов. Они существуют и в нашей стране, например, у народов Закавказья, свидетельством чему является обычай кровной мести за поруганную честь. Кровная месть — обычай, сложившийся при родовом строе как универсальное средство защиты чести и имущества семьи. Обязанность родственников убитого или оскорбленного отомстить виновнику могла передаваться из поколения в поколение, охватывая не одну, а несколько родственных семей. На островах Сардиния и Корсика кровная месть получила название вендетты.

Понятие *честь* несет морально-этическую нагрузку и означает то, как человек должен себя вести, чтобы не запятнать свою репутацию, достоинство или доброе имя. Честь может быть фамильной и родовой, принадлежать семье и всем поколениям. В таком случае она является моральным символом, сопровождающим символы социальные — дворянское звание, общественное признание и т. п. Честь может быть и индивидуальной характеристикой, не связанной с формально установленными атрибутами власти (гербом, званием, должностью). В отличие от понятия достоинства понятие чести базируется не на принципе равенства всех людей в моральном отношении, а на их дифференциро-

ванной оценке. Честь выделяет человека среди ему подобных, основывается на особом признании индивидом себя как незаменимой личности. Благодаря гипертрофированной оценке собственной значимости и стремлению эту значимость всячески защитить формируются ложные представления о чести.

Среди последних можно выделить не только снобизм, чванство, представление о собственной (часто надуманной) исключительности, но и атрибутивные качества, никак не связанные с моральными принципами. Они-то и послужили основой возникновения мафиозной организации. В сицилийской культуре принято различать два понятия: честный человек и человек чести. В первом случае речь идет о врожденной, а во втором — о приобретенной черте. Если честь понимается как качество, которым индивид наделяется при рождении («он из честной семьи»), и которое утрачивается при недостойном поведении, то мы имеем дело с «честным человеком».

«Человеком чести» не рождаются, им становятся. «Здесь уже честь — особо ценимая способность, будь то неординарная сила, храбрость или же какой-либо другой талант, который вызывает не только восхищение, но и помогает достичь успеха в жизни. К примеру, человек чести, даже низкого происхождения, может добиться богатства и уважения, запугивая других»<sup>167</sup>.

Иногда подростки совершают рискованные поступки, идут на преступления и убийства без всякой выгоды для себя, только ради того, чтобы вызвать восхищение сверстников. В этом случае сила, храбрость, обман становятся элементами игры, они не осознаются как нечто аморальное, составляя часть *демонстративного типа поведения*. Подросток бравировует своим героизмом, не совершая ничего геройского. Понятие чести обозначает в данном случае только форму поведения без какого-либо содержания.

В подобном поведении нет никакой мафиозности. Здесь можно говорить лишь о некой «технической» основе мафиозной деятельности, но не о ней самой. Недаром именно такие бравирующие ложно понятым героизмом подростки становятся зачастую рекрутами настоящей мафии и организованной преступности. Профессиональные рэкетеры, наркоманы, убийцы берут над ними «шефство», постепенно втягивая их в свою систему. Однако сама система, т. е. мафия, построена на иных законах. Главным принципом деятель-

ности выступает здесь закон омерты, предполагающий молчание окружающих под угрозой насилия. Если член шайки совершает убийство, он знает, что «свои» никогда не выдадут его. Более того, оставшихся на свободе сообщников и свидетелей заставят замолчать.

Игра перестает быть игрой, она становится серьезным делом, связанным с жизнью и смертью. Мафия — тесно сплоченное, тайное сообщество людей, применяющих насилие и к «своим», и к «чужим». Преступление как нарушение человеческих законов, так же как и понятие чести (морального принципа защиты человеческого достоинства) меняют здесь свою ориентацию и содержание. Преступлением становится все то, что нарушает неписанные законы тайного сообщества. «Предательство вообще» не наказуется, однако, карается **любое** предательство по отношению к «своим»: доносительство, неповиновение и т.д. Групповая мораль занимает место общечеловеческих ценностей; коллективизм существует только в социально извращенной форме.

Мафия как коллективная (превращенная) форма борьбы за «честь» небескорытна. Она является формой соперничества за продвижение вверх в обществе, где цивилизованный рынок еще не развит. Подчеркивание экономического аспекта играет немаловажную роль. Оно объясняет, почему мафиозные формы борьбы за власть наиболее развиты в отсталых обществах, не прошедших «школы капитализма». Как идеально-типическая модель капитализм предоставляет всем равные и неограниченные шансы в борьбе за экономический успех, проходящей в условиях открытой и честной конкуренции. Средством продвижения вверх являются в данном случае универсальные и доступные всем знаки — деньги. Не привилегии или большое наследство, не дворянское звание или принадлежность к правящей партии, а именно обезличенный эквивалент человеческих отношений.

Однако такое возможно лишь в условиях хорошо развитого товарного производства, в гражданском обществе, правовом государстве. Борьба является честной, если основана на законе, перед которым все равны. В слаборазвитом обществе возможности индивидов различаются: привилегированные социальные группы, а бюрократия является одной из них, фактически блокируют доступ к жизненно важным благам непривилегированному большинству, из которого и рекрутируются члены мафии. В Италии мафия, возникшая в среде

социально бесправного крестьянства, стала со временем формой продвижения наверх выходцев из социальных низов.

Как только мафия превратилась в универсальную форму борьбы за жизненный успех, окрепла экономически и социально, ее активно стало использовать правительство— оплот закона и порядка. «Не только государство, но и господствующие классы в союзе с политическими группировками, сформировавшимися на региональном уровне, активно эксплуатировали мафию в своих, не всегда благородных, целях»<sup>168</sup>. По мере того как сицилийская мафия превращалась в независимую экономическую и политическую силу, с которой не способно было справиться правительство, правящая элита начала предпринимать попытки заключить с ней негласный альянс. Члены мафии — \*• мафиози — захватывали лидирующие позиции в бизнесе и промышленности, отмывая здесь незаконно нажитые капиталы, становились политическими деятелями. Мафия обрела законные формы и еще больше усилила собственное влияние. В конечном счете альянс перешел в сращивание, взаимное проникновение мафиозной и бюрократической иерархий.

Специалисты отмечают сходство процессов формирования мафии в России и Италии с той лишь разницей, что в первой генезис мафии идет по нарастающей, а во второй — по ниспадающей, поскольку кульминация итальянской мафии пришлась на 30 — 60-е гг. XX в. Первые ростки советской мафии обнаружили, как и в Италии, на аграрной периферии, а именно в республиках Средней Азии и в южных регионах РСФСР. «Рашидовская», «кунаевская», «ростовская» мафии интегрировали в себя практически всю региональную систему Власти и частично затронули центральный аппарат. Мафия появилась на свет вследствие неспособности государства использовать монополию на легитимное насилие в отношении тех, кто попирает и нарушает законы. Причины укрепления и разрастания мафии в 1990-е гг. были аналогичными и заключались в бессилии правительства, неспособного выполнять свои законные принудительные функции по организации правопорядка.

Развитию мафии способствует не только наличие отсталой периферии. Она процветает в условиях неразвитости рыночных отношений. Борьба за власть— будь то ли высокая должность, престиж, политическое вли-

яние, общественное признание, привилегии, капитал и т. п. — естественный мотив поведения людей как социальных существ. Но в одном случае ищутся и находятся законные пути продвижения, а в другом — незаконные. Несовершенство хозяйственного механизма и юридической базы малого, среднего и крупного бизнеса, опутанного массой бюрократических запретов, направляет естественный эгоизм людей в незаконное русло. Ими движет стремление получить выгодный госзаказ, выбить налоговые льготы, возможность пропустить через свой банк денежные потоки из госбюджета, направляемые центром для погашения задолженности по заработной плате, Постепенно между государством и получателем денег возникают мрачные фигуры дельцов-посредников и нечистых на руку чиновников, а средством осуществления посредничества становятся взятки, подкупы, угрозы, «прокрутка» денег и т.п.

Там, где нарушается закон, создается тайное сообщество, групповой сговор, особая мораль. Здесь правит закон омерты. Нравственная основа человеческих отношений девальвируется. Дружба, как самостоятельная ценность, утрачивает смысл удовольствия, приобретаемого от общения с близким тебе человеком. В мафиозной организации она становится инструментом достижения целей, лежащих за пределами непосредственного чувства. «Инструментальная дружба — это разновидность кредитной карточки или пароля, формула которых звучит так: «скажи, что ты пришел от меня» или «назови мое имя». На этой основе возникают жестко структурированные связи: не просто мой друг, но друг моего друга»<sup>169</sup>.

Административная система не просто срастается с организованной преступностью и мафией, но и сама строится по тем же принципам. Чиновничья солидарность основывается не на интимно-родственных отношениях, а на принципах инструментальной дружбы. Солидарность чиновников, как и солидарность мафиози, «основана на уверенности, что любые обязательства будут исполнены, — пишет Катанзаро, — ибо они носят взаимный характер. Принцип доверия действует эффективнее любого формального обязательства, юридического акта. В отличие от последнего клятву верности нельзя нарушать. Поэтому можно говорить о превращении квазиродственных и инструментальных отношений в жестко структурированную систему обезличенных ролей и функций»

Мафия выполняет функцию транслятора: благодаря ей в современность попадают изжившие себя родоплеменные, семейные формы отношений. Включаясь в современный социокультурный контекст, они модифицируются: родственные отношения превращаются в квазиродственные.

По природе своей принцип вендетты — исторический рудимент. Кровная месть как способ защиты достоинства своей семьи возможна только в патриархальном обществе, где отсутствует развитая система правовой защиты через судебные органы. Индивид фактически берет на себя функции государства, монополизирует законное насилие. Стоит этому превратиться в обычай, и к насилию начинают прибегать по любому поводу. Нынешний рэкет занимается выколачиванием денег из фирм-должников, хотя в идеале этим должно заниматься государство. Именно оно призвано создавать условия, при которых нарушение денежных взаимоотношений будет невыгодным или уголовно наказуемым. Однако зачастую государство не справляется со своей задачей, и тогда его функции берут на себя частные охранные службы, монополизирующие право на насилие.

### **Закрытая группа и бюрократия**

Мафия, как и бюрократия, функционирует, исходя из принципов закрытой группы, напоминающей малое сообщество. Правда, не всякая малая группа может считаться источником возникновения или моделью закрытой организации. Если люди хорошо знают друг друга, вовсе не обязательно, что в будущем они превратятся в закрытую группу — общность, вхождение в которую строго ограничено. Согласно М. Веберу, открытая группа — это группа, для вхождения в которую не требуется ни особого имущественного ценза, ни специальных талантов, одаренности и связей; интеграция в нее происходит по личному желанию человека. Примером открытой группы является творческая ассоциация. Другое дело — номенклатурный список кандидатов на занятие высших управленческих должностей: для того чтобы попасть в него, личного желания индивидов мало, для этого нужно обладать чем-то, что позволяет индивиду считать своими тех, кто изначально является представителями данной группы.

Вхождение в группу или организацию — особая социальная практика, формировавшаяся на протяжении многих тысячелетий и имеющая множество форм и разновидностей.

Процесс вхождения в группу или организацию следует отличать от:

- подтверждения своего членства в группе или организации;
- функционирования в качестве члена группы или организации;
- участия в жизнедеятельности группы или организации.

Вхождение в группу или организацию может быть связано с некими испытаниями или экзаменами. Ярким примером является в данном случае обряд инициации, после которого юноши входили в возрастную категорию взрослых мужчин и наделялись дополнительными правами. Вхождение в группу может быть связано с определенным имущественным цензом (элитные клубы для избранных), наличием политических убеждений (политические партии), религиозных верований (церковь и конфессии).

Подтверждение своего членства в группе или организации происходит посредством демонстративного поведения, зачастую имеющего ритуально-символический характер. Знакомясь с другим человеком, вы сообщаете ему, в какой организации трудитесь. Вы заполняете многочисленные документы, где есть графа о месте работы. Вы являетесь на ничего не значащие собрания, заседания или встречи, желая продемонстрировать, что вы все еще числитесь в данной организации, и забывать о вас не следует. Для облегчения процедуры подтверждения собственного статуса членам группы или организации выдаются соответствующие документы: удостоверения, военные и студенческие билеты, пропуска и т. д.

Функционирование в качестве члена группы или организации происходит путем выполнения рутинных, но профильных для данной группы или организации заданий. Так, служащий обязан соблюдать трудовую дисциплину, приходить и уходить с работы вовремя, исправно выполнять порученное дело и т. д.

Участие в жизнедеятельности группы или организации требует активного и заинтересованного отношения к ее судьбе. Простое демонстрирование или функ-

ционирование здесь пройдут. Участие предполагает высокую степень включенности в дела организации: активность в принятии важных управленческих решений, инициативность и готовность реализовать предложенное, предупреждение действий, порочащих достоинство или бросающих тень на репутацию организации, борьбу с сотрудниками или внешними агентами, способными нанести ей вред и т. п.

Как правило, закрытая группа или сообщество формируются только при соблюдении всех этих условий. Ярким проявлением закрытой группы является большевистская партия, породившая СССР — самое крупное за всю историю человечества, быстро растущее и агрессивное политическое «предприятие». В 1917 г. численность его не превышала нескольких сотен или тысяч человек, а уже в 1922 г. она составила 150 миллионов. Наверное, во всем мире нет другой корпорации, которая за столь короткий срок сумела перевернуть 1/6 часть земного шара, завладеть материальными богатствами и рабочей силой огромной страны. Вряд ли большевиков интересовала политическая власть сама по себе. Как таковая она ничто без той социальной и экономической базы, на которую опирается. Сумев организовать переворот в топ-менеджменте, большевистская партия получила в свое распоряжение и людей, и богатые недра, и территорию для строительства своего варианта общества, и многое другое, о чем амбициозный бизнесмен только может мечтать.

Политическая организация большевиков смогла достичь своей цели только потому, что очень тщательно подходила к проблеме подбора кадров. Что предлагали в канун создания коммунистической Партии меньшевики? Широкий доступ в ее ряды всех желающих; единственным ограничением являлась лишь уплата членских взносов. При таком раскладе партия-ассоциация обещала быть весьма многочисленной. Однако вождь революции — В.И. Ленин — резко сузил круг избранных, выдвинув два обязательных условия вступления в партию: сходство взглядов и активное участие в реальной работе (вплоть до организации боевых дружин и террористических актов). Таким образом, речь шла о создании типично закрытой группировки, где — в рамках территориальной ячейки — каждый знал каждого и мог ручаться за него; где жестко следили за дисциплиной, благонадежностью, эффективностью работы, жертвуя личными интересами ради интересов общественных.

## I. Теоретический раздел

В условиях строгого отбора и жесткого контроля повседневной жизнедеятельности численность политической партии резко сокращается, зато уровень сплоченности и эффективность конечных результатов возрастают. В результате маленькая группа людей способна совершать такие действия, которые по силам лишь очень крупной компании открытого типа, имеющей статус межнациональной корпорации.

В битве за политическую власть большевики обошли своих конкурентов, организованных по типу открытых групп. Последние не были способны быстро консолидировать свои ряды, принимать экстремальные решения и добиваться безусловного их выполнения. В этом смысле

большевистская партия — гениальный образец менеджерского искусства, одна из самых эффективных за всю историю человечества, но вместе с тем специфических организаций.

Эта оговорка необходима, ибо в классе открытых систем есть иные образцы и лидеры. Более того, как только большевистская партия начала века трансформировалась в КПСС — открытую идеологическую организацию, призванную не завоевывать, а удерживать власть — тут же выявилась ее неэффективность. Изменились цели и задачи партии, а соответственно и персонал, его квалификация, стратегия и тактика деятельности в условиях мирного соревнования с капитализмом. Изменение внешней среды требовало кардинальной перестройки внутренней структуры: РКП (б) должна была трансформироваться в КПСС, что и произошло, а затем, в 80-90-е гг. XX в. — в социал-демократическую партию по типу шведской. Последнего, к сожалению, так и не случилось. Эволюция не произошла из-за того, что вместо реальной цели члены данной организации руководствовались целью иллюзорной (в данном случае коммунистическими идеалами). Настоящей целью партии являлся, если не лукавить, захват и удержание политической власти, а иллюзорной — построение коммунизма на всей земле.

Третий этап эволюции, превращение компартии в партию социал-демократического типа, был блокирован вследствие нежелания советских коммунистов строить социалистическое общество по модели шведского (или другого социал-демократического) общества. Стоило им только признаться себе в том, что главная

цель— удержание (любыми средствами) власти в стране, как трансформация стала невозможной.

Самая грандиозная политическая бизнес-идея XX в. провалилась. Коммунистов, создававших закрытую боееспособную организацию, поглотили бюрократы, превратившие ее в недееспособную открытую систему, где не следили за дисциплиной и эффективностью исполнения приказов, зато молча сносили многочисленные нарушения и отклонения.

Принцип закрытой группы действует и в организованной преступности. Жесткий отбор позволяет лидеру распоряжаться своим персоналом так, как это нужно лично ему, а не организации в целом. Организованная преступность сильна тем, что информация входящая и информация исходящая серьезно фильтруется. Ее проверяют и перепроверяют. Ради получения достоверных сведений в ряды других организаций инкорпорируют своих людей, переманивают или перекупают чужих сотрудников. За истинность информации член закрытой группировки отвечает самым дорогим — собственной жизнью. Промышленный шпионаж — орудие экономического действия закрытых групп в рыночных условиях.

**Закрытая группа умирает, как только превращается в открытую.**

Становясь массовыми объединениями, мафия и преступная группировка перестают существовать. Принципы закрытой группы — жесткая дисциплина, тотальный контроль за всеми членами, идейное единство — эффективны лишь в малом социальном пространстве, в узком кругу единомышленников, друзей или поделщиков. Тем не менее

**превращение закрытой организации в открытую — универсально-историческая модель эволюции любой политической или экономической организации.**

Малый бизнес зарождается и возникает как закрытое сообщество. Небольшая группа друзей — к примеру, бывших однокурсников — задумывает создать свой собственный бизнес. Последний функционирует успешно до тех пор, пока закрытая группа остается таковой. Но вот дела пошли в гору: растет товарооборот, расширяются производственные площади и финансовые потоки, увеличивается персонал. Вместе с тем ширится круг проблем, с которыми никогда не сталкивалась малая группа, и для решения которых она не приспособлена в принципе.

В большом сообществе отношения обезличиваются, личный контроль заменяется служебным, детальный — частным. Идейная или личная преданность эволюционирует в аморфную лояльность. Сплоченность перерастает в солидарность, наличие которой является признаком большой группы. Утрачивается способность принимать мгновенные решения и добиваться их неукоснительного исполнения. Крупная организация превращается в неповоротливого монстра. Уровень доверительности снижается, перестает работать система жесткого отбора персонала, происходит неконтролируемая утечка информации.

В подобных условиях наблюдается удивительное явление — вершиной управленческой пирамиды становится закрытая группировка. Основатели организации формируют замкнутую управленческую элиту, которая отгораживается от остального персонала. Элита делит между собой основную прибыль и дефицитные блага, пропускает в свои ряды избранных, манипулирует поведением служащих.

Убедившись в невозможности построить по образу своему и подобию всю организацию, первоначально закрытая группировка локализуется и строит «светлое будущее» на небольшом участке организационного пространства. В этом направлении эволюционировали социалистические государства, политические партии и профсоюзы, деловые организации по всему миру.

Деловая фирма, прошедшая путь от закрытой малой группировки до массовой открытой организации, призвана обслуживать широкие слои потребителей, будь то производство товаров или оказание услуг. Без этого ее существование становится бессмысленным, ибо именно потребители дают ей деньги.

Ориентация на других — неперемнное условие функционирования открытой организации.

Большевики стремились к власти еще и для того, чтобы донести до всего мира коммунистические идеи. Последние и были их «товаром». Таким образом, политическую партию можно рассматривать как разновидность деловой фирмы. Все, кто работает на вербовку сторонников, стремятся к расширению круга потребителей. Различия между политической партией и деловой фирмой заключаются в их целях и ориентации.

**партии деньги — вторичный момент. Они — средство, а не цель.**

Деньги нужны партии для агитации, привлечения новых сторонников, получения доступа к средствам массовой информации, организации боевых дружин и т. п. Главное для нее — «продажа» потребителям идей и идеологических фетишей. Если деловая фирма вначале узнает, в каких товарах нуждается потребитель, а затем производит и продает их, то политическая партия, пришедшая к власти, не интересуется мнением потребителя, а как бы заранее знает, в чем состоят его духовные потребности. Она навязывает потребителю собственную продукцию, т. е. играет на себя. Играет на себя и мафия, которая также не интересуется потребностями населения, рынком сбыта и конъюнктурой, насильно прививая другим свой образ мыслей и действий. Рассматриваемые организации следует отнести к типу принудительных формирований, практикующих насильственные методы добывания денег и дефицитных благ.

Закрытая организация ориентирована только на себя. Она не стремится к тому, чтобы удовлетворить потребности широких слоев населения, воспринимаемых ею в качестве «чужих».

**Принцип закрытости социальной группы — характерная черта административной системы.**

Принцип подобия или групповой солидарности приводит к тому, что постепенно вокруг одного бюрократа выстраивается цепочка таких же, как он.

Бюрократизация — смерть для любой организации. Обюрократившаяся партия большевиков выродилась во второсортный аппарат госчиновников, которым были в равной степени чужды как идеалы коммунизма, так и идеалы рыночного капитализма. Малый бизнес, превратившийся в солидную производственную организацию, вытесняется с рынка более молодыми и поворотливыми конкурентами, еще не вступившими в фазу бюрократизации.

Бюрократия и закрытая группа интересуются только своими проблемами. Подобно улитке они уходят в себя. Управленческая верхушка, отгородившаяся от персонала, и бюрократический аппарат, не интересующийся клиентами, представляют собой систему в системе.

Обеспечивая прочность своего положения, бюрократ окружает себя людьми, которые не станут пре-

тендовать на его кресло, но смогут защитить его в экстремальных ситуациях, угрожающих не столько экономическим позициям фирмы, сколько ему самому.

В отличие от предпринимателя бюрократ боится не внешних конкурентов, а соперников внутри организации.

Ему нужны преданные соратники, а не профессиональные исполнители, способные стать его конкурентами там, где персонал подбирается исходя из принципов грамотности, знаний и высокого уровня квалификации. Соратники перестают быть соперниками там, где такой отбор отсутствует. Скажем, в организации, где продвижение основано на принципе старшинства или учета выслуги лет, бюрократ может не бояться конкуренции сильных профессионалов.

Административная система по природе своей должна блокировать каналы восходящей мобильности, основанные на критериях талантов и профессиональных знаний. Как и японский менеджмент, вобравший в себя глубинные традиции коллективного сознания и групповой солидарности, она активизирует каналы служебного продвижения по принципу старшинства и выслуги лет.

На протяжении последней тысячи лет административная система — национальная черта российского управления. Она крайне трудно уживается с принципами и положениями рыночного мышления. На принципах административной системы и групповой солидарности построен и японский менеджмент, не уступающий в возрасте российской системе управления. В этом заключается сходство национальных стилей управления двух стран (см. рис. 7.!).

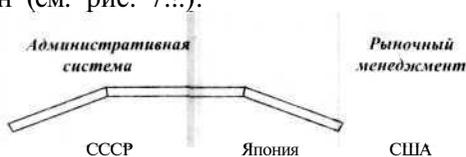


Рис. 7.1. Синтез двух стилей

Японский менеджмент, синтезировавший особенности восточного и западного стилей управления, представляет собой своеобразный мост между двумя управленческими моделями — административной системой и рыночным менеджментом. Различия заключаются в том, что японский менеджмент начал испытывать на

себе западные влияния гораздо раньше, а скорость его продвижения в сторону рынка была быстрее. В конечном счете, получился оригинальный синтез традиционных коллективистских и индивидуалистических рыночных установок.

Российский национальный стиль управления терпеливо, хотя и не всегда мудро, соединял в себе косность и творчество, бюрократизм и не уместяющееся ни в какие общепринятые рамки новаторство. Российское образование, вобравшее в себя европейские традиции, ориентировано на фундаментальное знание и квалификацию. В гораздо меньшей степени в нем развиты прагматическое начало, ориентация на скорейшее и наиболее эффективное внедрение добытых знаний. Глубина и фундаментальность придают ему неуклюжесть и отстраненность от погони за немедленным практическим эффектом. Созерцательную медлительность русских дополняет бесшабашность и готовность положиться на волю случая. В этом мы похожи на американцев.

На японцев русские похожи преданностью коллективистским идеалам и ценностям, которых они придерживаются не как осознанно выбранной цели, а больше по наитию или инерции. Удивительное слияние развитых индивидуалистических, личностных начал с групповыми, коллективистскими делает нас похожими на современных японцев. От истинного коллективизма мы успели потерять безусловный культ и почитание старших, приоритет общего перед частным, терпимость к чужой точке зрения.

Русский, как и японский, стили управления можно рассматривать как мост, соединяющий разные культуры, результат синтеза различных влияний. Однако мост этот работает только в одном направлении. У русских есть все возможности создать собственный национальный стиль управления, который мог бы служить образцом для подражания. Нам бы понять, чего нам не хватает.

**Рыночный менеджмент и административная система — это не только разные структуры. Это разные модели поведения больших групп людей, наций.**

Теоретически рыночный менеджмент устроен как хороший пылесос, затягивающий в себя самых талантливых и компетентных работников. Сделав это, он немедленно создает им наилучшие условия для приложения усилий. Основные принципы его работы: «ни секунды, потраченной зря»; «ничего «на авось», ни

грамма лишнего», «максимальная производительность в максимально короткое время, но за приличное вознаграждение». «Пылесос» ориентирован на максимальное высасывание из человека его квалификации, знаний, талантов, трудолюбия, лояльности, услужливости, инициативы, творчества.

Административная система— не пылесос. В этом есть как плюсы, так и минусы. В административной системе чиновники напоминают египетских жрецов, отправляющих никому непонятные и очень неспешные ритуалы. Когда они изображают кипучую деятельность или готовность к серьезному разговору, окружающих охватывает священный трепет и почтительное уважение. Искусство изображения развито здесь в совершенстве. Из дня в день чиновники демонстрируют его клиентам. Неспешные, требующие полной сосредоточенности ритуалы, выполняемые ими, часто вызывают истинное восхищение.

Бюрократа возвышает над толпой приобщенность к неким важным тайнам или «государственным» делам. Умение превратить никому ненужную профессию в самую необходимую доступно лишь бюрократам и жрецам. Им не важен результат: они получают наслаждение от процесса.

В плановой экономике, где все предприятия и учреждения являются государственными, никто не может разориться или прогореть. Государство списывает долги, устраивает очередной «разгон» директору, смягчает плановые задания и сроки, наконец, берет отстающего «на буксир». Иными словами, проворовавшего или обанкротившегося начальника вытаскивают всем миром.

В административной системе действует принцип «обратного пылесоса»: он не втягивает в себя деньги, ресурсы, таланты и усилия, а пускает их на ветер.

В гармонично развитой административной системе нет места дисфункциям и отклонениям. Их вносят творческие и инициативные работники. Устранение дисфункций возвращает систему этого типа в нормальный, привычный для нее режим работы, заключающийся в искусстве создания видимой занятости, проведении бесконечных совещаний, конференций и консультаций, в четком заполнении отчетной документации, своевременном рапорте о достигнутых успехах, соблюдении финансовой дисциплины и использовании выделенных денег

только по назначению, подготовке к очередному юбилею или торжеству, распределении профсоюзных путевок и массе других повседневных хлопот, делающих ее жизнь насыщенной и осмысленной.

В такой системе любое продвижение наверх всегда планируется заранее, тщательно обсуждается, подготавливается. Главное — не проглядеть чужака, не допустить дисфункции. Открытый конкурс через газету, беспристрастность оценок, заинтересованный и внимательный подход к кадрам — все это необходимые элементы управленческого ритуала, звенья демонстративной игры для «чужих». Между «своими» все давно поделено и роздано.

В рыночном обществе успех отдельной компании прямо пропорционален — хотя бы теоретически — продвижению наверх самых квалифицированных, инициативных, способных работников. Продвигать по знакомству здесь очень накладно. Бездарь у руля компании — верный путь в пропасть. Поскольку на страховку и поддержку со стороны государства частным компаниям надеяться не приходится, жесткость отбора компетентных кадров должна быть максимальной.

**В рыночном обществе судьба индивида зависит от судьбы компании, в которой он работает. В нерыночном обществе судьба индивида зависит от государства, которому он служит.**

Таково макросоциальное правило. Возможна и его инверсия, которую следует отнести к разряду микро-социальных правил:

**В рыночном обществе судьба компании зависит от усилий отдельного индивида. В нерыночном обществе судьба компании не зависит от усилий ее работников.**

Если судьба компании зависит от каждого отдельного работника, то мотивация его деятельности и тип управления будут одними, а если судьба предприятия зависит не от самих работников, а от государства, представленного вышестоящими чиновниками, принимающими ключевые решения, мотивация и стиль управления будут совершенно другими.

В свое время М. Вебер писал о том, что в отличие от собственника наемный работник находится в иной классовой ситуации, связанной с рыночными шансами. Наемные работники выносят на рынок труда свою квалификацию и умение трудиться. Покупают ли их и почему?

От этого зависят виды на будущее, т. е. жизненные шансы работника. Собственник же ни на какой рынок не идет. В крайнем случае, он продает имущество и получает, таким образом, средства к существованию.

У наемного работника подобной страховки нет. Если работодатель и купил его квалификацию, это вовсе не означает, что его будущее гарантировано и обеспечено. Компания может разориться или провести сокращение штатов, ибо ничем не отличается от индивида: у них равные шансы прогореть или быть невостребованными.

В нерыночном обществе судьба индивида и судьба компании зависят от государства в целом. Они прогорят или будут невостребованы лишь с гибелью государства. В этом смысле при социализме не было никакого рынка рабочей силы. Существовало лишь его подобие. Если служащий и его начальник не боятся потерять работу, то их отношение друг к другу и к труду отличаются от поведения человека в рыночном обществе. Среди отличительных черт следует отметить вседозволенность и всепрощение: порог ненаказуемости за нарушение трудовой и технологической дисциплины, невыполнение плана, противоправное поведение и т. п. в нерыночном обществе выше, чем в рыночном. В административной системе директора не снимают даже за грубые ошибки. Они не угрожают судьбе компании, которая не зависит от рыночной ситуации и рыночных шансов.

В социалистическом обществе рынок не измерял уровень успешности предприятий. Отсутствовало здесь и понятие «разорение». Предприятие не могло обанкротиться не только благодаря страховке государства, но также и потому, что плановое хозяйство отличал диктат производителя над потребителем, выражающийся формулой: «или вы покупаете то, что вам дают, или не покупаете вообще ничего, так как другого производителя данного товара нет».

## Глава 8

# СОЦИАЛЬНОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО

### Вводные замечания

Цель настоящей главы — рассмотреть поведение людей в организациях. То, как индивиды ведут себя в обществе, будучи представителями больших социальных групп, изучает общая социология. Поведение людей, воспринимаемых как личности и социальные «маски» одновременно, изучает социальная психология. Иными словами, ее объектом являются малые группы. А что изучает отрасль социологии, именуемая социологией организаций? Прежде всего отметим, что она находится на стыке общей социологии и социальной психологии, ибо в организации, особенно такой, где все или большинство служащих знают друг друга, сотрудники ведут себя двойственно — как представители больших (типичные чиновники, менеджеры, инженеры, рабочие, акционеры и т. д.) и малых (хороший товарищ, бывший однокурсник, приятный собеседник, добросовестный друг и т. п.) социальных групп.

Оба качества, а точнее обе роли служащего организации вынуждают его подчиняться законам двух параллельных миров. В качестве директора предприятия или начальника цеха, (большая социальная группа) П.П. Петров рад был бы уволить С.С. Сидорова, но поступить так с братом жены (бывшим однокурсником, соседом) он не может. Он хотел бы сделать это как представитель большой социальной группы, однако не способен на такой шаг, будучи представителем группы малой. И наоборот: неприятного типа К.К. Курочкина начальник хотел бы загнать за Мо-

жай (поскольку некогда они выступали соперниками в борьбе за сердце одной и той же дамы), но как директор он этого сделать не может, ибо Курочкин обладает прекрасными деловыми качествами, приходит на службу вовремя и работу свою выполняет отлично.



Рис. 8.1. Пересечение предметных областей социологии организаций, общей социологии и социальной психологии

Таким образом, предмет социологии организаций является центром пересечения двух наук — общей социологии, исследующей большие социальные группы, и социальной психологии, изучающей группы малые. Оба типа групп располагаются в социальном пространстве, о котором имеет смысл поговорить особо.

## Представление в социальном пространстве

Социальные события настолько сложны, что описать их во всей целостности, не расчленив предварительно на части, не отделив второстепенное от главного, невозможно. На такого рода научном упрощении и схематизации реальных явлений базируется любой научный анализ. Разместим общественные явления в Декартовой системе координат, условно изображающей социальные пространство и время.

*Социальным пространством* называется совокупность точек на воображаемом континууме, имеющем заданное число осей измерения (координат), описывающих структуру общества. Точки в социальном пространстве именуются *статусами* (см. рис. 8.2.).

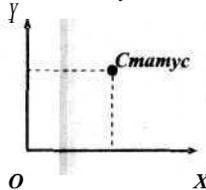


Рис. 8.2. Изображение социального пространства "P" помощи Декартовой системы координат

## Глава 8. Социальное и организационное пространство

Статус, описывающий позицию индивида в малой или большой группе (самой большой из них выступает само общество), служит исходной клеточкой построения всей системы социологических понятий.

В размещенном на плоскости физическом пространстве любая вещь имеет ширину и длину, которые изображаются двумя осями —  $OX$  и  $OY$ . В социальном пространстве также существуют своя «ширина» и «длина». Здесь ось  $OY$  выражает *социальную стратификацию* — расположенные в иерархическом порядке слои (страты), имеющие неравный доступ к дефицитным благам, а ось  $OX$  — *социальный состав населения*, т. е. не упорядоченную в иерархию сумму демографических, профессиональных, религиозных и других социальных групп людей (см. рис. 8.3.). В социальном пространстве оси  $OX$  и  $OY$  имеют разные размерность и свойства.

### Социальная стратификация

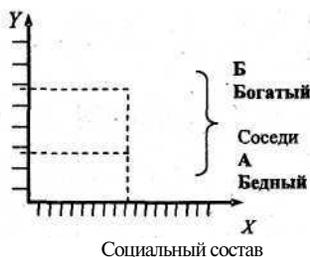


Рис. 8.3. Осями социального пространства выступают социальная стратификация (ось  $OY$ ) и социальный состав населения (ось  $OX$ )

Если в физическом пространстве перемещение по осям  $OX$  и  $OY$  равноценно, т. е. не вызывает качественных изменений в объекте, то в социальном пространстве дела обстоят иначе.

Первое свойство социального пространства: в системе координат оси  $OX$  и  $OY$  неравны, иначе говоря, люди, условно изображенные на горизонтальной оси, устанавливают между собой один тип социальных отношений, но, будучи размещены на оси вертикальной, они же строят отношения совершенно иного типа.

Предположим, что А и Б — соседи, и между ними возникают соседские отношения, которые можно отобразить на оси  $OX$ . Предполагается, что эта ось измеряет функциональные расстояния между двумя носителями определенных статусов. Соседи — социальная:

группа, существующая наряду с другими (пенсионеры, родители, мужчины, шахтеры и т.д.), образующими в совокупности социальный состав населения. Эти группы никак не ранжированы между собой, не выстроены по иерархии наподобие социальных страт (слоев и классов), образующих вертикальную ось стратификации.

Посмотрим, что произойдет, если А и Б расположатся на вертикальной оси — в системе стратификации. В данном случае это будут уже не просто соседи, живущие на одной лестничной клетке, а богатый Б и бедный А. Тип отношений между ними совершенно иной. Таким образом, одинаковые расстояния между объектами, расположенными по горизонтали и по вертикали, означают совершенно разные вещи.

Как мы договорились выше, точкой в социальном пространстве, служащей исходной клеткой для построения других социальных категорий, является статус. Под статусом подразумевается позиция индивида в группе или обществе. Проводя аналогию с физикой, мы видим, что статус, как и точка, не материален и сам по себе ничем не заполнен. Это некоторое место, взятое по отношению к другим точкам, тедам и системам координат; ячейка в общественном разделении труда.

Когда мы определяем позицию индивида в группе, то выделяем *систему личных, или межличностных, статусов*. Рассматривая того же индивида в обществе, мы получаем совершенно иную статусную систему — *систему социальных статусов*. Итак, мы имеем две совершенно различные системы статусов: личных, или межличностных, и социальных. В социологии совокупность всех статусов — как социальных, так и межличностных — называется *статусным набором* индивида. Это понятие было введено в науку в середине XX в. Р. Мертоном.

Статусный набор представляет собой совокупность всех статусов, принадлежащих одному индивиду.

Статусный набор каждого человека индивидуален, т. е. неповторим во всех деталях. Он точно фиксирует положение человека в социальном пространстве, позицию индивида в обществе. Стоит поменять что-либо, например, пол или профессию, а все остальное оставить неизменным, как мы получим похожего, но совершенно другого человека. Даже если все основные статусы двух людей совпадают, что бывает отнюдь не часто, вторичные обязательно различаются. Из двух одинаковых по своим статусам людей один может оказаться в

## Глава 8. Социальное и организационное пространство

данный момент в метро (эпизодический статус «пассажир»), а другой— передвигаться на собственной «Ауди» («водитель— владелец собственной автомашины»).

Менеджер — межсферный статус, относящийся к разряду профессиональных, политических, а в некоторых случаях и экономических статусов, ибо в каких-то обществах менеджер — еще и богатый человек. В зависимости от общества руководителя следует рассматривать по одной, двумяли тремя статусным системам.

Сравнивая лидера и руководителя коллектива, мы видим, что позиция лидера задана другим разделением труда — это статус иной, по сравнению с руководителем, системы. Поэтому когда в бригаде возникает конфликт между формально назначенным руководителем и неформальным лидером, должно говорить не о конфликте двух личностей, а о конфликте двух систем.

Социальное пространство можно изображать как двухмерным, так и трехмерным. Трехмерное пространство возникает в том случае, когда к осям стратификации и социального состава добавляется еще одна ось — социальные институты и организации. Таким образом, мы получаем три разнокачественные и разномерные оси координат: социальный состав населения (OX), социальную стратификацию (OY) и социальные институты (OZ).



Рис. 8.4. Трехмерное изображение социального пространства

Благодаря трехмерной трактовке социального пространства мы можем соединить воедино различные воззрения на социальную структуру и дать ей исчерпывающее определение. В большинстве случаев зарубежные и отечественные специалисты рассматривают социальную структуру как совокупность:

1. социальных групп, классов и слоев;
2. социальных институтов и организаций;
3. функционально взаимосвязанных социальных статусов и ролей;

4. взаимосвязанных и взаимодействующих социальных групп, а также социальных институтов и отношений между ними.

Нетрудно заметить, что первые три подхода охватывают и учитывают не все, а лишь некоторые аспекты социального пространства. Первый предлагает свести социальную структуру к двум осям —  $OX$  и  $OY$ , второй — к одной ( $OZ$ ), третий — к точкам-статусам, расположенным в социальном пространстве. И только четвертый является своего рода синтезом вышеперечисленных воззрений, представляет обобщенный образ социальной структуры как равнодействующей трех осей и расположенных между ними социальных статусов.

Ни один из этих подходов нельзя считать неправильным, ведь каждый из них по-своему отражает часть истины. Истина же заключается в том, что категории «социальное пространство» и «социальная структура» практически эквивалентны, но изображают одно и то же социальное явление с разных точек зрения. Пространство задается осями координат. Это его векторы, и они играют при ориентации пространства главную роль. В социальной структуре векторы совершенно не важны: основную роль здесь играет структурирование пространства, способ его организации — иными словами, выделение опорных точек пространства и установление функциональных связей между ними. Именно это и составляет суть категории «структура», используемой во всех науках. В социологии такими опорными точками являются классы (ось  $OY$ ), социальные группы (ось  $OX$ ), социальные институты (ось  $OZ$ ). Остается только установить между ними функциональные связи. Если сделать это, мы получим еще одну фундаментальную категорию социологии — все многообразие социальных отношений в обществе. Таким образом, можно сделать вывод о том, что *социальная структура* — совокупность функционально взаимосвязанных элементов, образующих внутреннее строение объекта — представляет собой анатомический скелет общества.

В социальную структуру общества входят не только страты и группы, но и институты. Разместить социальные институты на двух осях Декартовой системы координат нельзя, поскольку обе они уже заняты. Социальные институты — совершенно особое явление, а потому их нельзя располагать на одной оси с социальным составом или социальной стратификацией. Они тесно связаны с

понятием социальной нормы и социального статуса — организованного компонента институтов<sup>171</sup>.

*Социальный институт*, и мы говорили об этом в предыдущих главах, представляет собой совокупность норм и учреждений, регулирующих определенную сферу общественных отношений. Его можно определить иначе: как совокупность ролей и статусов, предназначенных для удовлетворения некоторой социальной потребности.

Очевидно, что институт отличается от социального класса (например, класса богатых), или социальной группы (скажем, пенсионеров). И те и другие — совокупности людей. Социальный институт — совокупность учреждений, но отнюдь не механическая совокупность элементов. Стоит приглядеться к любому учреждению или социальной организации, и мы увидим четко налаженные контроль, планирование, учет, штат сотрудников, здания и оборудование, управленческую иерархию и многие другие элементы, отсутствующие как в классах, так и в демографических и профессиональных группах.

### • Соотношение понятий «управление» и «социальная организация»

---

В большинстве случаев *организация* (франц. *organisation*, от позднелат. *organizo* — придаю стройный вид, устраиваю) характеризуется как: 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого; 2) объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующее в рамках определенной структуры и на основе установленных правил; 3) определенное рода деятельность, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования (организаторская деятельность); 4) результат обеспечения функционирования системы управления, отражающий ее состояние, т. е. организованность.

Организация является местом, где социальное пространство принимает наиболее упорядоченный и иерархически организованный вид.

В социологии под организацией понимают такую форму или способ совместной деятельности людей, при котором она выглядит четко упорядоченной, скоординированной, отлаженной.

Природа организации социальна, поскольку всегда социальны: 1) объект воздействия (люди и группы, привлеченные к деятельности); 2) субъект воздействия; 3) как минимум два результата этого воздействия — целевой продукт и целевая общность, а также другие модификации человеческого поведения. Кроме того, одним из основных, хотя и не единственным, признаком организации является использование специфических средств регламентации, формирующих особую организационную подсистему — социальную организацию. *Социальная организация* представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, направленную на достижение определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

Будучи социальной системой, организация отличается рядом специфических характеристик: наличием цели; нормативной регуляцией поведения, отношений между членами данной организации; иерархическим строением; распределением функций (полномочий и обязанностей) между группами взаимодействующих работников; активностью регламентируемого элемента, способностью людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на воздействия управленческие.

Сложность организации как социальной системы проявляется как в функциональном разделении и координации деятельности по горизонтали, так и в иерархичности ее строения по вертикали. Признаками иерархического строения системы являются наличие двух вертикальных подсистем — субъекта и объекта организационного воздействия, а также горизонтальное разделение сфер деятельности и компетенции, ролевое распределение функций. Еще одним социальным признаком организации является то, что она создается для осуществления определенного типа деятельности и

## Глава 8. Социальное и организационное пространство

выполняет социальные функции по отношению к более широкой социальной системе. С этой точки зрения организация характеризуется как открытая или частично открытая социальная система, активно взаимодействующая с внешней средой, получающая от нее ресурсы и создающая для нее системный продукт.

Условием возникновения организации является необходимость осуществления некоей сложной целевой совместной деятельности. Типы организаций различаются по: форме собственности, целям, производственной направленности, масштабу охвата, сложности, способу и степени жесткости строения, степени формализации отношений, средствам регуляции и т.д. Однако главное, что привлекает к социальной организации внимание социологов, — наличие социальной иерархии, особой системы распределения ролей и статусов, сложной мозаики социальных отношений и взаимодействий, куда входят виды, типы и формы власти, лидерство, престиж, служебная карьера, вознаграждения, санкции, нормы и правила поведения.

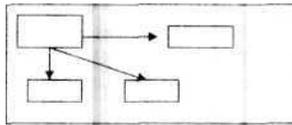
Поскольку организации связаны прежде всего с деятельностью людей, а не с взаимодействием машин, сырья или технологий, их принято именовать социальными организациями. У организаций есть свое название, устав, цели, сфера деятельности, порядок работы, штат сотрудников. Они напоминают миниатюрные общества. Различается лишь масштаб, ибо общественная иерархия состоит из больших социальных групп (классов, страт, сословий, каст), а организационная — из малых (высшей администрации, линейных и штабных руководителей, низших управленческих чинов, рабочих и служащих). Организации свойственны иерархия — вертикальное расположение людей по рангам, и управление — механизм, упорядочивающий взаимодействие людей, стремящихся получить более высокий статус и лучшее место под солнцем. Таким образом, иерархия описывает статику, а управление — динамику организации.

Графически управленческую структуру можно изобразить в виде пирамиды, в основании которой находится наибольшее, а на вершине — наименьшее количество социальных позиций (вакансий). В виде пирамиды изображают также и социальную иерархию, подчеркивая тем самым, что в обществе богатых всегда меньше, а бедных — больше. Если соотношение богатых, зажиточных и бедных выразить в процентных

долях, а затем получившуюся картину отобразить графически в виде пирамиды или ромба, можно получить представление о профиле стратификации.

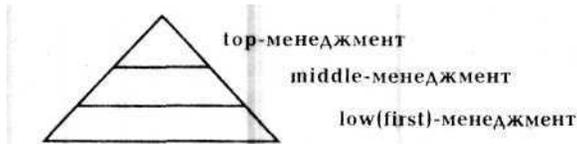
Таким образом, управление представляет собой единство статики и динамики. Динамическую сторону управления изображают в виде:

- процесса передачи информации (распоряжений, Приказов) от одного субъекта к другому или другим, расположенным на том же или более низком управленческом уровне;
- процесса воздействия, влияния вышестоящих на нижестоящих;
- процесса координации усилий подчиненных, их организации во имя осуществления какого-либо мероприятия и т. п.



*Рис. 8.5. Динамическое изображение управления как процесса*

Статически управление можно изобразить в виде пирамиды, понимая под этим вертикальное расположение уровней управления от директора до супервайзеров— младших управленческих чинов. Простейший вид управленческой пирамиды, состоящей из трех основных уровней, выглядит следующим образом:



*Рис. 8.6. Статическое изображение управления в виде пирамиды*

Верхняя часть пирамиды — высший уровень управленческой системы. На предприятии этот уровень представлен руководителем, исполнительным директором, президентом компании и т. п. Сюда же можно отнести заместителей директора, вице-президентов, членов совета директоров. Таким образом, речь идет о старших управляющих. Руководители высшего звена

отличаются от менеджеров других уровней тем, что никому не подчиняются. Иногда они считают себя администраторами, то есть людьми, направляющими деятельность фирм, младнее относится в основном к председателям, президентам и директорам. Важно помнить, что между администрацией и управлением существует различие: администрация (в лице высшего руководства) определяет главные цели и политику фирмы, а управление, которым занимаются все другие руководители, обеспечивает выполнение операций, необходимых для реализации этих целей и политики.

Вместе с тем функции администрации и управления взаимно пересекаются. Их выполнением не обязательно занимаются одни и те же люди, хотя на любом уровне одно и то же лицо может делить свое рабочее время между администрированием и управлением. Чем выше уровень управления, тем больше времени уделяется администрированию и меньше — управлению. И наоборот.

Средняя часть пирамиды — уровень middle-management. К нему можно причислить начальников подразделений, цехов, филиалов, т. е. руководителей тех единиц организации, которые считаются основными в рамках системы в целом. Сюда же относятся заместители руководителей уровня middle-management.

В нижней части схемы изображен третий уровень управления — low (first)-management. На нем расположены руководители первичных коллективов: бригадиры, начальники участков и супервайзеры (в переводе с англ. — надзиратели, надсмотрщики, контролеры). Ниже могут находиться мастера и десятники, которых в России называли «старшими».

Вместе с тем трехуровневая управленческая пирамида не является единственно возможной. В некоторых крупных компаниях встречается до 5 (низшее, младшее, среднее, старшее, высшее звенья), а в вооруженных силах, отраслевых и региональных органах управления — до 9 и более уровней управления.

В управленческой пирамиде ранжируются только посты управляющих, рабочие же и служащие, т. н. индивидуальные контрибьюторы, сюда не включаются. Они не относятся к группе управленцев, формируя рядовой персонал организации, вносящий главный вклад в производство материальной продукции и оказание услуг.

Отсюда следует, что понятие управления, если речь идет об отдельном предприятии, а не об обществе в

целом, уже, чем понятие организации. В управление включены только руководители, а в организацию — как управленцы, так и рядовой состав.

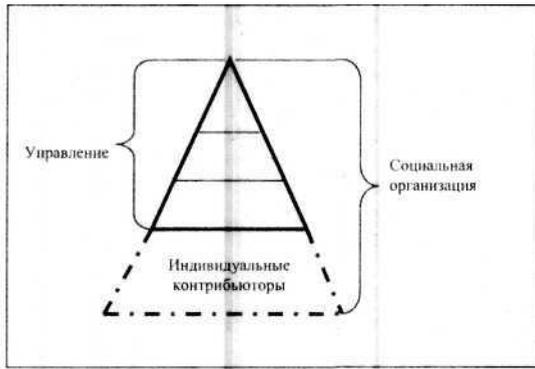


Рис. 8.7. Соотношение понятий «управление» и «социальная организация» на уровне отдельного предприятия

- **Управленческая пирамида как объект исследования**

На всех уровнях управления и во всех организационных подразделениях применяются приблизительно одинаковые методы исследования, основу которых составляют анкетный опрос и интервью.

Анализируя социологическую литературу, можно сделать вывод, что индивидуальным контрибьюторам посвящено больше эмпирических исследований и научных статей, чем управленцам. Среди управленцев, по крайней мере в советское время, лидирующее — по количеству посвященных им исследований — место занимали бригадиры и мастера, которых изучали больше, чем среднее и высшее звенья управления. Руководители среднего уровня изучены лучше, чем высшее руководство. Последняя тенденция прослеживается и в зарубежной литературе. Объяснить это можно трудностью — в силу конфиденциальности, секретов фирмы, недостатка времени для общения с исследователями — для наблюдения директоров компаний и высших менеджеров.

Отсюда вытекает важная закономерность: чем ниже уровень иерархии управления, тем доступнее он

для исследователей и общественности. Исключение составляют секретные и закрытые предприятия, вход на которые социологам и журналистам запрещен. Общение с ними проходит через специальных представителей администрации, а в последнее время — через службу по связям с общественностью.

Обобщая сказанное выше, мы приходим к следующим выводам:

1. по мере продвижения вверх по управленческой иерархии методологические и методические возможности применения эмпирических методов социологии ограничиваются;
2. по мере продвижения снизу вверх по организационной структуре труднодоступность единиц наблюдения возрастает, следовательно, растет и закрытость организации;
3. по мере продвижения снизу вверх сокращается число объектов исследования и возрастает их социальный статус.

Уровни управленческой иерархии различаются численностью объектов наблюдения. Кроме того, между ними обнаруживаются различия, обусловленные рангом и содержанием того статуса, обладателями которого являются представители данного уровня управления,

## Константы социальной организации

Социальная организация представляет собой совокупность индивидов, ролей и других элементов, систематически взаимосвязанных между собой ради достижения результатов, получение которых недоступно разрозненным индивидам. Таким образом, социальная организация — это структура, предназначенная для координации — путем разделения труда и иерархизации власти — деятельности двух или более индивидов, осуществляемой во имя достижения общей цели. Так понимают социальную организацию западные специалисты (М. Ньюпорт, Р. Тревата, Д. Биддл, Р. Эвенден и др.).

Существуют и другие определения этого феномена. Одно из них рассматривает социальную организацию как такой способ совместной деятельности людей, при котором она принимает форму жестко упорядоченного, регулируемого, скоординированного и направленного на

достижение конкретных целей взаимодействия. В другом случае социальная организация трактуется как совокупность иерархически расположенных социальных позиций (статусов), выполняемых функций (ролей), форм деятельности, отношений и связей работников.

Единицей социальной организации является не индивид, а его роль. Поэтому ее можно определить как совокупность подобных ролей, объединенных в системе благодаря каналам коммуникации. Кроме того, социальная организация — это еще и целевая группа, т. е. объединение людей, стремящихся к достижению определенных целей упорядоченным образом.

В зарубежной социологии социальная организация понимается как социальная система, которая характеризуется определенной коллективной тождественностью (идентичностью), имеет точный список членов, программу деятельности и процедуру перемещения (или замещения) людей. Не все зарубежные социологи придерживаются подобной формулировки (ее автором является Т. Кэплоу), однако отклонения от нее незначительны. Элементы, вошедшие в данное определение социальной организации, трактуются следующим образом:

- *социальная система* — совокупность людей, имеющих сходные черты, и отношений, возникающих между ними в ходе взаимодействия. Для того чтобы выделить конкретную социальную систему, необходимо идентифицировать всех, кто к ней принадлежит, и исключить посторонних. Иными словами, здесь нужно использовать критерий консистенции (степени плотности, внутренней согласованности, «причастности» частей друг к другу). Включенность индивидов в социальную систему предполагает, что они имеют как минимум одну общую черту (свойство) и связаны посредством взаимодействий;
- *коллективная идентичность* — название (например, либерально-демократическая партия, научно-исследовательский институт и т.д.), которое признано всеми членами организации и обществом. В названии содержится информация о целях социальной организации, ее расположении, правилах приема в члены. Благодаря ясному и четкому названию в коллективных действиях исчезают неразбериха и путаница;
- *точный список членов* позволяет организации идентифицировать индивидов как принадлежащих и не принадлежащих к ней;

- *программа деятельности организации* может формулироваться детально или в самом общем виде. Но в любом случае первое, что необходимо сделать, это определить цели организации и способы их достижения, а также заранее расписать их по времени (календарно);
- *процедура перемещения членов организации* включает правила приема новых и передвижения старых членов с одной позиции на другую.

Примерами социальной организации могут служить семья, политическая партия, преступная группа, правительственное учреждение, банк, сталелитейная компания, симфонический оркестр, футбольная команда, клуб по интересам, совет учредителей. На внешнюю угрозу организация отвечает усилением внутренней сплоченности и переоценкой собственного престижа в сравнении с престижем других, сходных с ней систем. К социальным организациям не относятся расы и этнические группы (у них нет программы), социальные классы (у них отсутствуют четко выраженная коллективная идентичность, самоидентификация и список членов), клики и игровые группы, а также некоторые социально-политические течения. Государство относится к социальным организациям, а нация — нет.

Социальные организации обладают чертами, напоминающими свойства других типов коллективностей. Так, чем-то сходны статусные иерархии в социальных организациях и социальных классах. Однако в организации высший, равный и низший статусы точно предопределены как должности. Иногда понижение и повышение в должности резко меняет поведение человека, круг его обязанностей, рабочее место. Ничего этого нет в системе социальной стратификации общества. По отношению к социальному классу или социальному слою невозможно точно сказать, занимает один индивид более высокое, чем другой, положение или нет. Такого рода оценки всегда приблизительны, субъективны.

Каждый тип социальной организации имеет жестко ограниченный набор форм (или видов). Известны три основные формы семьи (нуклеарная, патриархальная, расширенная), брака (моногамия, полиандрия, полигиния). Еще со времен Аристотеля говорят о шести типах политической власти — монархии, аристократии, конституционализме, тирании, олигархии и демократии. Социальные организации, ограниченные

подобным образом, долгое время сохраняют устойчивость, становясь социальными институтами. Даже развиваясь независимо друг от друга, например, в разных странах, последние проходят одни и те же этапы эволюции, имеют много общего. Так, моногамия, как социальный институт схожа и у аборигенов Австралии, и у современных европейцев. То же самое можно сказать и об институте бюрократии. Социальные институты сохраняются почти неизменными даже тогда, когда изменяются или вовсе исчезают с лица земли целые общества и страны. Благодаря существованию исторически устойчивых типов социальных организаций возможно проведение сравнительных социологических исследований. М. Вебер сравнивал бюрократию в различные эпохи, а К. Маркс выделял исторически повторяющиеся общественные формации.

Внешняя устойчивость социальных организаций объясняется природой механизмов внутренней стабилизации. Последние основаны на законах совместной деятельности. Когда несколько человек взаимодействуют достаточно длительное время, у них возникает стабильное партнерское поведение, появляются идентичность установок и взглядов, сильная уверенность в том, что они способны развиваться как личности лишь в тесной связи друг с другом.

Рассмотрим несколько понятий, тесно связанных с жизнедеятельностью социальных организаций. Одним из них является понятие *социальных функций организации*, широко используемое для обозначения ряда универсальных требований (функциональных императивов), выполнение которых является необходимым условием выживания и развития организации. В классической трактовке ранних функционалистов социальные функции организации определялись как «роль повторяющегося социального действия», направленного на выживание (или интеграцию) социальной системы. В социологических концепциях примерами социальных функций организации выступают четыре универсальных требования (системный реquisite) Т. Парсонса — адаптация, целедостижение, интеграция, латентность — претендующие на универсальность для любых социальных систем, в том числе и для организаций. Ч. Барнард предложил двухфункциональную систему, в которой выделил целевую (продуктивную) и социальную функции организации. Последняя была направлена одновременно на обес-

печение интеграции элементов внутри организации, ее адаптации к требованиям внешней среды и адекватности ситуации. По мнению Барнарда, наиболее существенной характеристикой группы являлась система взаимодействий. Поэтому организация определялась им как «система сознательно координируемой деятельности двух или более лиц». При этом он имел в виду координацию различных видов деятельности людей, приводящую к тому, что «каждая часть связывалась с каждой другой частью каким-либо значимым образом». Полагая, что целое всегда больше суммы составляющих его частей, Барнард считал, что измерение данного отношения (больше) и составляет основной показатель эффективности организации.

В отечественной социологии в качестве примера социальных функций организации можно выделить функциональную триаду, предложенную Н.И. Лапиным (целевая, социально-интегративная, управленческо-воспитательная функции), и двухфункциональную систему В.Г. Подмаркова и Р. Григаса, являющиеся модификацией функциональной модели Ч. Барнарда. В этих моделях социальная функция трактуется как внепроизводственная функция, направленная на сохранение (интеграцию) социальной общности или обеспечение условий развития личности.

Существенно отличный взгляд на природу социальных функций организации предложил Р. Мертон. Он отметил особенность этих функций, которые, с его точки зрения, являлись условием, необходимым для выбора стратегии, невыполнение которого может привести к гибели или серьезным сбоям в работе организации. Мертон обратил внимание на возникновение организационных дисфункций — неизбежных, побочных, негативных эффектов рационального и оправданного с точки зрения поставленных организационных целей действия, а также на неоднозначность последствий любого предприняемого действия для разных подсистем социальной системы. Кроме того, он подчеркнул тот факт, что помимо провозглашенных и осознанных функций социальное действие выполняет целый ряд других, явно не провозглашенных и не всегда осмысленных (латентных), но жизненно важных функций. В социологии организаций подобная трактовка функций позволяет различать дисфункцию и патологию. Но что это такое?

*Дисфункции в организации* — понятие, широко используемое в социологии и общей теории организа-

ции для обозначения побочных негативных, но неизбежных для системы последствий, возникающих в результате целенаправленных и осознанных социальных действий, оправданных с точки зрения выживания системы в целом или обеспечения выполнения ее целевой функции. В социологии организаций понятие дисфункции было введено Р. Мертоном, который рассматривал его в контексте трактовки социальной функции «как агрегированной совокупности последствий повторяющегося социального действия», оцениваемых с точки зрения выживания системы. С этой позиции, любое социально воспроизводимое действие, вторгающееся в сложную многоэлементную систему, каковой, в частности, является организация, вызывает целый ряд последствий (прогнозируемых и непрогнозируемых), которые могут быть оценены как функциональные (способствующие выживанию системы), нейтральные (не влияющие на выживание системы и ее элементов) и дисфункциональные (имеющие негативные последствия для выживания подсистем). Дисфункции в организации возникают как незапланированный (латентная функция), отрицательный, побочный и непредвиденный эффект от сознательно запланированных действий с заданным результатом (явная или манифестированная функция), который обычно сосуществует с нейтральным (нонфункция) и общим позитивным с точки зрения функционирования системы итогом. Они являются результатом множественности, неоднозначности и непредсказуемости онтологических последствий любого из предпринимаемых менеджером действий, необходимых для функционирования организационной социальной системы, а также сложности строения и многофункциональности организаций.

Типичными примерами организационных дисфункций являются неизбежные негативные последствия таких оправданных с точки зрения целевых задач или выживания системы в целом решений как: внедрение централизованных систем управления, приводящее к закупке каналов информации или перегрузке руководителей высшего уровня; формализация системы деловых отношений, ведущая к снижению мотивации и активности сотрудников; внедрение коллективных форм подготовки и принятия управленческих решений; перевод системы управления на режим работы в модели открытых систем, обуславливающий наряду с повышением гибкости и адаптивности систе-

мы снижение предсказуемости, определенности, эффективности использования наличных внутренних ресурсов организации и др.

*Организационная патология* — понятие, часто употребляемое в концепциях общей теории и социологии организаций, а также в практике управленческого консультирования. Патология рассматривается как фактор, вызывающий в организационной системе значительное отклонение от нормы с негативными последствиями для ее выживания, функционирования и развития. Отклонения от нормы определяются на основе соотнесения реальности с исходными концептуальными моделями, содержащими требования, принципы, императивы, подлежащие выполнению, либо с принятыми в культуре ценностными представлениями и идеалами. Отклонениями могут быть сбои, возникающие при функционировании или развитии организации и ее подсистем, а также в сфере выживания и целедостижения. В некоторых концепциях развития организации понятия «патология» и «дисфункция» рассматриваются как синонимы, то есть как определенное отклонение. В то же время в организационной теории понятие дисфункции приобрело специфический смысл и выражает отклонение от нормы как нежелательный, но неизбежный побочный эффект действий, дающий в целом позитивный результат.

Правомерность рассмотрения любого значительного отклонения от нормы как патологии неоднократно ставилась под сомнение. Понятие организационной патологии подвергалось критике противниками нормативистских и волюнтаристских концепций, которые считали, что, во-первых, оно базируется на некоей универсальной, заданной вне времени и ситуации норме; во-вторых, весьма относительно: то, что сегодня воспринимается как организационная патология, может стать завтра образцом новых отношений, позволяющих перейти на качественно новый этап развития. Критика была направлена и против игнорирования множественности и неоднозначности для социальной системы и ее подсистем последствий любого действия. В этом смысле противопоставление понятий патологии и дисфункции выглядит весьма целесообразным.

Еще одним важным понятием является понятие *миссии организации* — системы долгосрочных и краткосрочных целей, отражающих интересы общества, владельцев и персонала организации, потребителей

производимых ею товаров и услуг. Сегодня миссия рассматривается в качестве важнейшего элемента формирования организационной стратегии, а также составляющей модели организации и управления. Иногда данное понятие выражает совокупность наиболее общих целей, оправдывающих деятельность организации, и характеризует то, в чем состоит принципиальное отличие одной организации от другой.

Понятие организационной миссии возникло в 70-е гг. XX в. в связи с потребностью в четком определении долгосрочных ориентиров, правил, целей, концепций развития и функционирования предпринимательской организации, действующей в условиях динамичного перенасыщенного рынка. Широкое использование этого понятия было обусловлено осознанием новой ситуации в бизнесе; повышением роли административного, политического (общественного, государственного, муниципального) и юридического контроля за деятельностью частных предпринимателей; принятием того факта, что в современных условиях прибыль владельцев организаций не может быть реально легитимной и единственной целью их деятельности; требованиями определения «индивидуального лица» организаций, обеспечивающего их конкурентоспособность в условиях перенасыщенного и сильно сегментированного рынка.

В настоящее время понятие миссии используется в организационной теории в двух значениях. В широком значении оно выражает философию, смысл существования организации и описывается обычно как совокупность базовых ценностей или принципов, в соответствии с которыми организация должна осуществлять свою деятельность. При этом миссия тесно связывается с такими понятиями, как организационная культура и организационная стратегия. Миссия организации может быть представлена в виде стратегических ориентиров, каковым является, например, достижение совершенства в определенных сферах деятельности организации (качество изготавливаемой продукции, мастерство и профессионализм сотрудников, завоевание конкретной сферы рынка и т. п.).

В узком значении миссия организации — это система общеорганизационных целей, осознание и реализация которых раскрывает смысл существования организации, ее принципиальное отличие от других. Благодаря этой системе формируется организационная уникальность, регулируется поведение членов

организации. На специфику миссии организации влияют: история фирмы, ее профиль, стиль деятельности, ресурсы, состояние внешней среды. Особую роль в формировании организационной миссии играет корпоративная культура, и прежде всего базовые ценности и верования членов организации, представляющие собой цели высшего порядка.

С понятием миссии тесно связано понятие организационного *целеполагания*. Последнее трактуется и как одна из универсальных функций управления, и как процесс, связанный с определением ориентиров деятельности организации, в результате которого формируется цель — идеальный образ будущего. В теории организации целеполагание рассматривается как основание структурирования и планирования деятельности, а в ряде моделей — как основной фактор, влияющий на формирование структуры и развитие организации.

В некоторых инструментальных моделях организационной цели, характеризующие различные стороны организационной деятельности, анализируются в качестве основы формирования структуры и эффективной работы менеджера. В популярной *концепции «управления по целям»*, разработанной П. Друкером, постулируется разнообразие потребностей организации и выделяется восемь сфер деятельности коммерческих фирм, по отношению к которым требуется обязательное установление целей: определение типа (типов) рынка, на котором работает организация; установление типа продукта, выпускаемого на данный рынок; определение уровня планируемой прибыли; установление типа и источников необходимых ресурсов; отношение к нововведениям и допустимому риску; удовлетворение потребностей персонала; обеспечение общественного признания деятельности организации в более широком социуме; развитие менеджмента как главного фактора организационной эволюции.

Возникновение системы целей Друкер объясняет многообразием задач, решаемых менеджерами в разных секторах, а также разнообразием потребностей различных — внутренних и внешних — социальных групп, заинтересованных в деятельности организации. Трактую эффективность организации как результат обеспечения баланса целей, он связывает деятельность менеджера с расстановкой приоритетов и уравновешением различных целей. При этом предполагается, что именно работа с целями как необходимый элемент

деятельности позволяет менеджеру решать ряд важных проблем управления.

В других моделях организации связь целей и структуры не столь определена. Так, в моделях, представляющих организацию как естественную систему, целеполагание или целедостижение есть лишь одна из потребностей системы, существующая наряду с другими. Ряд специалистов считает, что целеполагание в организации не является единственным фактором, определяющим логику формирования структуры и принципы функционирования организации (Ч. Барнард, Т. Парсонс, Ф. Селзник). По мнению других специалистов, разделяющих представление о двойственной (естественно-искусственной) природе организации (А. Этциони), цели организации подвижны и могут изменяться, не ставя под угрозу ее существование.

Во многих современных концепциях производственная или коммерческая организация описывается как многоцелевая система. Ч. Барнард, Г. Саймон, А. Этциони, А. Гоулднер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, М. Крозье, рассматривающие организацию в этом ключе, связывают данный феномен с присутствием в ней разноуровневых, разноориентированных субъектов деятельности, находящихся одновременно в состоянии сотрудничества и конфликта с целями организации, подразделения, отдельного работника. Разнообразие организационных целей обуславливает возникновение проблемы дивергенции целей (Г. Саймон, Ф. Селзник), т. е. утраты — в результате процессов департаментализации, профессиональной дифференциации, формирования сложных организаций — работниками единой цели.

Конфликтная и разнособъектная природа целей организации подчеркивается и рядом отечественных специалистов. Так, А.И. Пригожий выделяет три группы целей: «цели задания» (поручения, исходящие от вышестоящей организации, или цели, отражающие внешнее назначение организации); «цели системы» (равновесие, стабильность, целостность, необходимые для функционирования организации); «цели ориентации» (общие интересы участников совместной деятельности, реализуемые через организацию). Он видит основную проблему управления по целям в их соединении таким образом, чтобы достижение одних целей стало средством достижения других.

• **Типология организаций:  
социологические подходы**<sup>112</sup>

Исследование типологии организаций — одно из ведущих направлений зарубежной социологии. В своем развитии оно прошло несколько этапов. Первый (1900—1925 гг.) представлен классическими теориями организации М. Вебера, А. Файоля, Ф. Тейлора, Л. Гюлика, Дж. Муни и др. Второй (послевоенные годы) был связан с формированием основ концепции «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу) и началом нового этапа становления целостной концепции управления персоналом, названной «управлением человеческими ресурсами».

Цель настоящего раздела — проанализировать третий этап исследования типологии организаций (1970 — начало 1980-х гг.), утвердивший парадигму современной социологии организаций, центральными понятиями которой стали понятия «власть» и «контроль»<sup>173</sup>. Четвертый этап, начавшийся с середины 80-х гг. XX в. и продолжающийся до настоящего времени, можно назвать постмодернистским. Он характеризуется, с одной стороны, стабилизацией современной парадигмы, а с другой — возникновением новых, авангардных направлений, в частности организационной экологии.

К началу 1980-х годов американские социологи разработали огромное количество теорий, моделей и концепций организации и управления персоналом. Со временем возникла естественная необходимость в их классификации и систематизации. Одним из возможных вариантов подобной классификации можно считать метатипологию Р. Килманна<sup>174</sup>, исходным принципом которой послужила повторяемость переменных (признаков) организаций.

Анализируя совокупность теорий организации и управления, Килманн выделяет четыре группы систем: открытые и закрытые, технические и социальные. Термины «*закрытая система*» и «*открытая система*» обозначают два разных типа организаций — замкнутые исключительно на внутренние проблемы и ориентированные на взаимодействие с окружением.

Что касается различий, существующих между технической и социальной системами, то здесь требуется дополнительное пояснение. *Социальная система* сосредоточена на людях, их потребностях, желаниях, мотивациях.

вах, поведении. *Техническая* включает организацию труда, капиталы, информацию, бюджет, задачи. В обоих случаях речь идет о людях, но в первом они выступают как личности, а во втором — как рабочая сила. Иными словами, социальная система ориентирована на управление человеческими ресурсами, а техническая — на управление кадрами.

В метатипологии Килманна оба континуума соединяются, и на их пересечении возникает комбинация из четырех типов организационных систем, рассматриваемых в качестве базиса: закрытая техническая, закрытая социальная, открытая техническая и открытая социальная системы. Ярким примером первой служит теория бюрократии М. Вебера: к классу закрытых ее относят потому, что в ней учитывается только логика внутреннего функционирования организации, а не какой-либо внешний фактор. К техническим она приписывается на том основании, что веберовский подход имперсонален: люди рассматриваются в нем прежде всего как «чиновники», а не как личности.

Ф. Ротлисбергер и У. Диксон • — коллеги Э. Мэйо по Гарвардскому университету, участвовавшие в знаменитых Хоторнских экспериментах, объявляются Килманном пионерами закрытой социальной системы. В книге «Менеджмент и рабочий» (1939) они рассматривают мотивы и потребности людей, культуру и нормы рабочей группы, однако, ограничивают свой анализ рамками организации.

Известно, что теория открытых систем была разработана Л. фон Берталанфи, который полагал, что динамическое равновесие системы поддерживается благодаря росту, изменению и приспособлению организации к окружающей среде. Поскольку Берталанфи опирался на биологические и физические принципы, игнорируя социально-психологические аспекты, его подход следует квалифицировать как открытую техническую систему.

Наконец, У. Беннис, автор книги «Изменяющиеся организации» (1966), оказался одним из первых теоретиков открытой социальной системы. Хотя Килманн выделяет именно его, феномен матричной структуры — временных рабочих групп, создающихся на короткий период времени ради решения конкретной задачи, а затем распадающихся, — известен в практике управления достаточно давно. Однако следует согласиться с автором в том, что быстрая переориентация и пере-квалификация работников, вступление во все новые и

новые коммуникационные структуры, адаптация и приспособление к окружающей среде являются характерными чертами открытых социальных систем.

В статье Килманна присутствует еще одна, неявная, линия разграничения. Все организационные теории делятся им на классические (универсалистские) и современные (контингентальные — «теории случаев», «теории непредвиденных обстоятельств»). В качестве таких обстоятельств выступают неконтролируемые переменные окружающей среды либо конкретной ситуации, множество которых то и дело появляется в организации. В социологическом смысле ситуации представляют собой новые сочетания старых (или контролируемых) переменных. Метатипология Килманна рассчитана на классификацию не столько универсалистских, сколько контингентальных теорий (а их огромное множество). Таким образом, в ней органично сочетаются прошлое и настоящее социологии организаций.

В расширенном или, точнее, полном варианте метатипология Килманна выглядит следующим образом.

### **Закрыва́тая техни́ческая система**

И. Ансофф, Р. Брандербург, Д. Катц, Р. Кан, П. Мотт, Р. Херден полагают, что главная цель такой системы — максимизация эффективности и продуктивности — достижима только в стабильном окружении, которое либо существует само по себе, либо создается организацией. Таким образом, последняя как бы защищается от воздействия неконтролируемых факторов. Преграждающую функцию выполняет в данном случае высокоразвитая технология, на которую обращается особое внимание.

Контролируемыми в системе этого типа считаются факторы, поддающиеся краткому воздействию со стороны администрации или персонала. Главным стабилизатором выступает бюрократическая система М. Вебера, современные аналоги которой И. Ансофф и Р. Брандербург именуют «централизованной функциональной системой», Т. Берне и Г. Сталкер — механической структурой, а Р. Лайкер — автократией или системой<sup>175</sup>.

Контроль за поведением служащих осуществляется здесь с помощью бюрократических правил и процедур. Принимая решения, высший эшелон опирается на легитимную, вознаграждающую и принудительную власть. Переменная «лидерское поведение» ориентирована на облегчение работы исполнителей и стимулирование технических навыков. Закрыва́тая техни́чес-

кая система, явно или неявно, предполагает, что члены организации реактивны, по преимуществу ориентированы на экономическое вознаграждение и социальные гарантии, т. н. гигиенические факторы, предпочитая тщательный контроль и порядок на рабочем месте.

#### Открытая социальная система

Эта система — полная противоположность первой. Здесь эффективность подразумевает не материальную продуктивность, а адаптивность, быстрое реагирование на окружающую среду, соответствие общественным ожиданиям, долговременное функционирование. По мнению Х. Пикля и Ф. Фридландера<sup>176</sup>, успех организации открытого типа зависит от расстановки групп давления: собственников, потребителей, инвесторов, местной общины и др. Внешними признаками успеха служат отзывы клиентов и прессы о качестве продукции и оказываемых услуг.

В данном случае ситуация и окружение описываются в терминах динамичности и неопределенности, непредсказуемости и гетерогенности. Ф. Эмери и Э. Трист назвали данный тип окружающей среды «турбулентным полем»<sup>177</sup>. В качестве технического базиса здесь выступают нетрадиционные технологии и формы организации труда: монопрофильную квалификацию работников сменяет многопрофильная.

В открытой социальной системе механизмы контроля за поведением отличаются гибкостью и демократизмом и основываются на профессиональных нормах, стандартах и ценностях. А. Гоулднер называет подобный механизм «космополитической ориентацией»<sup>178</sup>, а У. Оучи — «кланом»<sup>179</sup>. Главные цели системы (рост, стабильность, исследование) подразумевают заботу о самой организации в противоположность свойственной закрытой технической системе ориентации на продукцию и оказание услуг.

Процесс принятия решений, преимущественно стратегического характера, осуществляется благодаря «разъединяющему инкрементализму»<sup>180</sup> противостоящему рациональному процессу принятия решений, свойственному формальной организации. В неопределенной, постоянно меняющейся среде управленческие решения зачастую основываются на риске и интуиции. На первое место в открытой социальной системе выходят личность и стиль лидерства, а не формальные нормы и жесткие правила. Особое значение приобре-

тают управленческие группировки — кланы. Поскольку в открытых организациях таких группировок не сколько, оптимальным лидерским стилем являются здесь кооптация, союз, консультации, а не доминирование. Культура клана операционализируется благодаря профессиональным нормам поведения.

Основой власти в таких системах выступают референтность, экспертиза, информативность. Преобладающим типом конфликта является «договорной» конфликт, представляющий собой форму социополитического поведения на институциональном уровне организации. Множество степеней свободы, характеризующих поведение индивидов в организации, означает, что они получают возможность влиять на конечные результаты ее деятельности. Индивидуальные ценности, желания, мотивы приобретают институциональное значение и играют в принятии решений гораздо более важную, чем в закрытых системах, роль.

### **Открытая техническая система**

Эта система представляет собой промежуточный тип, располагающийся между двумя вышеназванными. В ней сочетаются кратковременное и долговременное планирование. Критерием эффективности выступает здесь производственное использование ресурсов, а также оптимальное распределение продукции и услуг. Организация, ориентирующаяся на открытый технический тип системы, четко указывает требования к технологиям (внутренние факторы) и окружающей среде (внешние факторы). На этом строится процесс принятия решений относительно размещения предприятия, цен, продаж, рынка товаров и труда.

В открытых технических системах администрация не полагается на стихийное влияние среды, а стремится планировать и изменять ее в нужном для себя направлении. Согласно Ч. Перроу, такой подход следует считать «инженерным»<sup>181</sup>. В нем присутствует постоянное применение научного метода и анализа ситуации с целью оптимального решения проблем, возникающих в среде инвестиций, рынка товаров, цен, персонала. Именно этот тип организации стимулирует развитие техники принятия решений.

Структуру организации, ориентированную на постоянно изменяющуюся, но в то же время прогнозируемую, управляемую окружающую среду, И. Ансофф и Р. Брандбург назвали «инновационной»<sup>182</sup>. Она напоминает

матричную организацию — гибрид жесткой технической и мягкой адаптивной систем. Механизм контроля здесь ценовой, или рыночный. Решения, касающиеся рынка труда, инвестиций, закупок, лизинга и т. п., основываются на минимизации себестоимости. Поскольку цены определяются рынком и являются заданной величиной, усилия членов организации оцениваются, а следовательно, и контролируются в соответствии с их трудовым вкладом, т. е. способностью сократить издержки (себестоимость). Это профессиональные критерии оценки труда. Там, где рынок способен сбалансировать цены, профессиональные критерии оценки уступают место бюрократическим правилам.

В открытых технических системах рыночные механизмы навязывают критерии и определяют процесс принятия решений. Это означает, что на способ решения проблем влияют индивидуальные потребности, желания и мотивы. Вместе с тем индивидуальное влияние ограничивается уровнем компетентности, профессионализмом, равнозначным гибкому балансированию между требованиями долговременной (открытая система) и кратковременной (закрытая система) стратегий<sup>183</sup>. Стиль мышления, доминирующий в подобных организациях (а они могут состоять из гибких рабочих групп), называют когнитивным, интуитивным и экспертным.

#### Закрытая социальная система

В то время как открытая социальная система обеспечивает формальное соединение институционального и технического уровней организации, ее закрытая разновидность демонстрирует неформальный тип интеграции, происходящей главным образом благодаря групповым процессам. Акцент в подобной системе переносится с взаимоотношений организации и среды на межличностные взаимоотношения, с проблем изменения на проблемы лояльности.

Критерием эффективности закрытой социальной системы являются успешность решения внутренних человеческих проблем, формирование социальной интеграции и приверженность сотрудников целям организации<sup>184</sup>. Каждая организация рассматривается как неповторимая, обладающая уникальной комбинацией человеческих качеств, характеризуется своеобразным микроклиматом и историей. Если сочетание факторов окружающей среды подчиняется вероятностным законам и анализируется статистическими методами, то

уникальные качества людей требуют особых способов познания.

Технология рассматривается здесь как условие межличностной коммуникации. Она тормозит, облегчает, определяет потоки информации, решения, мнения, слухи, действия и т. п. Коммуникация подразделяется на вербальную и невербальную. Ее направляет присутствие (пусть даже воображаемое) другого, на которого ориентировано социальное действие. Структура подобной системы описывается в терминах неформальной организации<sup>185</sup>. К элементам структуры относят повторяющиеся способы взаимодействия людей, а к социометрической диаграмме — частоту и направление этого взаимодействия (коммуникации). Структура изменяется, когда организация набирает новый персонал. Это исключительное свойство неформальной организации, поскольку организация формальная не претерпевает изменений в случае замены одних индивидов другими.

Механизм контроля в закрытой социальной системе основан на групповых нормах и социальном давлении на тех, кто их нарушает. Система этого типа описывается в терминах групповой динамики, нормативной структуры группы, группового консенсуса. Сплоченность группы напрямую связана с исполнительностью. В сплоченной группе, нормы которой благоприятствуют высокой производительности труда, качество исполнения лучше. Напротив, в сплоченной группе, нормы которой сдерживают рост производительности труда, оно хуже.

Цель закрытой социальной системы состоит в поддержании и развитии неформальных групп. Процесс принятия решений ориентируется на человека и группу, на их участие в управлении (т. н. «партиципативный менеджмент»). Лидерский стиль считается оптимальным, если он строится на принципах «человеческих отношений».

Такова метатипология организации, предложенная Р. Килманном. В заключительной части статьи он высказывает ряд методологических соображений, полезных социологу-практику. Автор убежден, что теоретическое осмысление предмета исследования, научные гипотезы, методология анализа данных должны строиться и излагаться в терминах одной из указанных организационных систем. Социолог просто обязан различать, в каких терминах он описывает организа-

цию, иначе ему не избежать противоречий. Однако этим дело не ограничивается. Выбор модели диктует методы исследования. Так, закрытую техническую систему лучше изучать при помощи традиционных научных методов, например, лабораторного эксперимента, в ходе которого используются разные контрольные группы. Это доказали Д. Кэмпбелл и Дж. Стенли<sup>186</sup>. Вместе с тем, закрытую социальную систему правильнее изучать посредством гибких методов — полевого исследования, наблюдения и т. д.

Каждому типу систем соответствует особый тип ученого, вооруженного определенными нормами и методами исследования. Так, закрытой технической системе подходит «ученый-аналитик», открытой социальной — «гуманитарий», открытой технической — «концептуальный теоретик», а закрытой социальной — «частичный гуманитарий»<sup>187</sup>. Социологу-теоретику следует знать, что первый из перечисленных типов представляет собой технический уровень, второй является «портретом» институционального уровня, третий воплощает формальную интеграцию двух предыдущих уровней, а четвертый — их информационную взаимосвязь.

Специалисты едины в том, что одной из важнейших проблем теории и практики управления является проблема организационного контроля. Они расходятся лишь в представлениях о механизмах, способах и формах его реализации.

Большинство теоретиков согласно с тем, что понятия «контроль» и «власть» тесно связаны между собой. Ранее мы уже говорили о том, что общепринятой точкой зрения является понимание власти как способности влиять на действия других людей. Соглашаясь с подобным определением, А. Каплан предлагает использовать три измерения власти: 1) вес (количество, размер); 2) охват (область распространения поведения); 3) сферу подчинения, (число индивидов или групп, чье поведение контролируется)<sup>188</sup>.

Понятие «базис власти» интерпретируется социологами по-разному. Многие полагают, что власть тесно связана с зависимостью. Так, Р. Эмерсон убежден, что власть коренится в отношениях зависимости одного человека от другого: власть индивида А над индивидом Б означает зависимость Б от А<sup>189</sup>. Д. Меканик предполагает, что индивид превращается в объект власти со стороны другого лишь тогда, когда зависит от кон-

троля над источниками информации, осуществляемого этимлицом, третьимилицамилибоорганизациями<sup>190</sup>. Можно, например, ограничить доступ к знаниям, в которых кто-либо остро нуждается, или к ресурсам, необходимым организации (финансам, рабочей силе, сырью). Поэтому в организациях то и дело возникают ситуации, при которых субъектом власти становится не выше-, а нижестоящее лицо. И тогда директор отправляется на поклон к рабочему-умельцу, единственному, кто способен выполнить сложный заказ, а тот, в свою очередь, диктует выгодные ему условия. А талантливый ученый или одаренный инженер, обладающий знаниями или навыками, отсутствующими у других членов организации, оказавшись в роли эксперта, навязывает руководству требования, при соблюдении которых он готов взяться за выполнение ответственной работы.

Развивая эти идеи, Р. Блэкбурн утверждает: чем больше количество факторов контролируют в организации нижестоящие лица, тем большим объемом власти они обладают<sup>191</sup>. При этом совершенно ясно, что власть как форма межличностной зависимости, власть вышестоящих над нижестоящими узаконена и подкреплена формальными механизмами (санкциями, приказами, дисциплинарными мерами). Напротив, власть нижестоящих над вышестоящими не имеет столь мощной институциональной (легитимной) поддержки. Тем не менее зачастую, она оказывается более действенной и эффективной.

Опираясь на идеи Р. Эмерсона и Д. Меканика, Д. Хиксон, К. Хайнингс, К. Ли, Р. Шнек, Б. Селзник, Дж. Пфеффер разработали стратегическую контингентную теорию внутриорганизационной власти<sup>192</sup>. Согласно этой теории базой власти служит зависимость не только между индивидами, но и между подразделениями, находящимися внутри одной организации. Власть одного подразделения над другим или другими пропорциональна его возможностям закрывать и ограничивать их доступ к редким ресурсам (в том числе к информации) или стратегическим факторам, служащим удовлетворению неких важных потребностей.

Для ряда социологов главным моментом в определении власти служит понятие ключевых организационных ресурсов. Этот подход берет начало в идеях Т. Парсонса, высказанных им в статье «Контурь социального подхода к организациям» (1956)<sup>193</sup>, где власть истолковывается как способность мобилизовать

ресурсы. Спустя 20 лет Р. Кантер продолжил рассуждения Парсонса и отметил, что власть есть «способность делать вещи, мобилизовывать ресурсы, получать и использовать то, что служит средством достижения поставленной индивидом цели»<sup>194</sup>.

Проанализировав различные подходы, Ч. Мэнц и Д. Джойа пришли к выводу, согласно которому понятие ключевых ресурсов порождает замкнутый круг или парадокс в определении власти и контроля. Поскольку контроль над ресурсами служит основой обладания властью, постольку само обладание властью выступает базисом другого типа контроля — над индивидами и подразделениями (персональный контроль). В результате формируется следующая цепочка: контроль над ресурсами — власть — персональный контроль. Противоречие возникает из-за смешения двух различных типов контроля<sup>195</sup>.

Концептуализировать контроль, как и власть, можно разными способами. Один из них был предложен Э. Лоулером: контроль — это направление, влияние или определение поведения других людей<sup>196</sup>. Сходную дефиницию выдвинул А. Танненбаум: под контролем следует понимать «любой процесс, в котором индивид, группа или организация определяют (т. е. намеренно влияют на) то, что должны делать другие индивиды, группы или организации»<sup>197</sup>.

Общим элементом в определениях власти и контроля выступает понятие влияния. Вместе с тем власть и контроль различаются способом осуществления последнего. Власть понимается как потенциальное, а контроль — как реальное влияние. Отсюда следует: власть есть способность (возможность), а контроль — процесс.

Как правило, базисом власти выступают две переменные — зависимость и незаменимость (степень, с какой индивид, группа или подразделение могут или не могут быть замещены альтернативными ресурсами). Базисом контроля служат вознаграждение, принуждение, легитимация, экспертиза, референтность. При этом различают два типа контроля: над ресурсами (ресурсный контроль) и над личностью (персональный контроль). В 1981 г. Г. Юкл построил обобщенную типологию власти, в которой термином «персональная власть» обозначались референтная и экспертная, а термином «позиционная власть» — легитимная и принудительная власти<sup>198</sup>. С тех пор обобщенная типология широко применяется в научной литературе.

## Формальная и неформальная организации

Социальная организация предприятия (компании, фирмы, концерна, банка и т. д.) раскрывается через взаимодействие формальной и неформальной структур. *Формальная (официальная) организация* — базовая целевая подсистема социальной организации, выполняющая функции социальной регуляции поведения работников в организации, а также их интеграции для достижения институциональных целей. В общем смысле формальная организация представляет собой систему установленных администрацией правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации, закрепленную в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций.

Впервые феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был проанализирован М. Вебером. Позднее принципы формальной организации детально прорабатывались представителями классической школы управления — Дж. Муни, А. Рейли и др., которые представляли ее как универсальное, строящееся на рациональных принципах средство социальной регуляции поведения работников в административной системе.

Э. Мэйо обуславливал формирование формальной организации требованиями технологии, предопределяющей разделение организации на большие целевые группы и подразделения. Формальная организация трактовалась им как противоположная другой подсистеме социальной регуляции, получившей наименование *неформальной организации* и направленной на достижение целей лиц, взаимодействующих в рамках малых групп, границы которых зачастую не совпадают с границами подразделений. Впервые понятие неформальной организации было введено представителями школы человеческих отношений в процессе осмысления ими итогов Хоторнских экспериментов, обнаруживших, что в любой компании помимо официальных служебных отношений между людьми обязательно возникают неофициальные, дружеские связи. Наиболее полное определение неформальной организации предложил Ф. Ротлисбергер, трактовавший ее как дей-

ствия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также как сложную сеть социальных связей, типов членства, центров влияния и коммуникаций, сложившихся внутри и между составляющими организационными группами, но не конкретизированных ими.

Содержание понятия неформальной организации анализируется и в более поздних концепциях (Г. Саймон, Р. Лайкерг, Дж. Хоманс и др.), где она рассматривается как система социокультурной регуляции человеческого поведения, способная обеспечить контроль не только в сфере межличностных взаимодействий, но и за выполнением целевой функции, а также дополнить действие формальной подсистемы регуляции либо даже потеснить ее. Все это позволяет ряду специалистов (Р. Дабин, А.И. Пригожий) выделять в рамках неформальной системы отношений две подструктуры: *внеформальную*, обеспечивающую достижение организационных целей неформальными средствами, и *социально-психологическую*, фиксирующую отношения в сфере, не связанной с решением организационных задач.

В современной организационной теории возникновение и функционирование подсистемы неформальной организации объясняется невозможностью стандартизации всех сфер деятельности и отношений в организации, сведения последних к категории деловых. Основным источником регуляции поведения людей здесь выступают нормы и ценности, отслеживающие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. В отличие от формальной неформальная организация характеризуется большей гибкостью и динамичностью. Для нее свойственны применение групповых санкций, являющихся реакциями на отклонение от неформальных (не зафиксированных в документах) поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм.

Большое место проблема формальной и неформальной организации занимала в трудах Ч. Барнарда, предпринявшего попытку проанализировать логику взаимного влияния двух организационных подсистем. В своей книге «Функции администратора» он дает определения формальной организации (трактуя ее не только как систему, обеспечивающую достижение общих целей, но и как инстанцию, призванную разрешить конфликт и наладить сотрудничество в организации) и ее составных элементов, выделяет субъективные и объективные аспекты власти руководителя.

В своих рассуждениях Барнард исходит из того, что по соседству с формальной организацией всегда существует ее двойник — неформальная система связей между людьми. Разница между ними заключается в том, что первая представляет собой «систему сознательно координируемых видов деятельности», а вторая носит неосознанный характер. В отличие от формальной неформальная организация характеризуется им как подсистема регуляции человеческого поведения со слабой или вовсе отсутствующей структурой.

Барнард обращает внимание на существование тесных связей между формальной и неформальной организациями. С одной стороны, формальные организации возникают из неформальных, с другой — создание формальных организаций неизбежно порождает организационные неформальные, смягчающие жесткость официальных отношений и дополняющие их. В результате оказывается, что оба вида деятельности не могут существовать друг без друга. Неформальные организации выполняют, по меньшей мере, три позитивные функции: распространение мнений, суждений, решений, которые не могут пройти через формальные каналы без того, чтобы не породить проблем; поддержание устойчивости формальной организации; сохранение ощущения личной целостности, самоуважения, независимости выбора индивидуума, противостоящего воздействиям формальной организации, стремящимся дезинтегрировать личность. Наиболее характерным признаком формальной организации, ее квинтэссенцией, Барнард считает скалярный принцип, требующий от всех сотрудников незамедлительного подчинения единой центральной власти. Такой тип системы позволяет снизить число дисфункций, укрепить и сохранить мощь организации. Другой тип формальной организации — «латеральная организация», координация в которой достигается лишь посредством соглашения. Латеральная система организации не обладает собственными формальными средствами предотвращения трений, споров и дезорганизации. По мнению Барнарда, единственной формальной организацией западной цивилизации, претендующей на значительный возраст, является римско-католическая церковь.

### **Формальная организация**

Из предыдущего материала мы усвоили, что социальная организация — это совокупность двух или более индивидов, в рамках которой существуют формально

зафиксированные разделение труда и распределение функций; построена иерархия статусов; а права и обязанности закреплены специальными документами. Так, при создании малого предприятия вы должны получить лицензию на право деятельности, для чего подаете в соответствующий орган пакет документов, включающий устав организации, ее штатную структуру, описание сферы деятельности и полномочий, источников финансирования и т. д. Этот пример демонстрирует нам, что социальная организация представляет собой образец формализованной системы, главным свойством которой выступает функциональная связь элементов.

Логика формирования формальных организаций обусловлена необходимостью преодоления чрезмерной сложности и многообразия управленческих отношений путем упрощения, стандартизации, формализации и сведения их к отношениям между должностными позициями и рабочими функциями. Формализация отношений рассматривается как рациональное по своей природе, интернациональное и универсальное явление, охватывающее как систему властных отношений, так и содержание выполняемой деятельности.

Как формальные, так и неформальные отношения в организации не хаотичны и не случайны: они строго упорядочены и подчиняются определенным закономерностям. На них можно воздействовать, ими можно управлять, как управляют, например, кораблем или оркестром. Благодаря подобным качествам формальные или неформальные отношения получили название организации, или структуры.

В социальной организации предприятия есть; 1) единая цель (производство продукции или оказание услуг); 2) система власти или управление, требующее подчинения нижестоящих вышестоящим; 3) распределение функций (полномочий и обязанностей) между взаимодействующими группами работников.

Четкая иерархия подчинения составляет суть социальной организации и находит свое выражение в структуре целевых функций. Достижение основных целей — изготовление товаров или оказание услуг — требует сотрудничества многих людей, каждый из которых выполняет строго предписанные ему задачи. Работу по целям именуют целевой организацией. Наиболее полно *целевая (или административная) организация* была описана О.И. Шкаратаном как система официальных отношений, определенных предписани-

ями, инструкциями, правилами, законами, распоряжениями, техническими нормативами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием. Как таковая она включает в себя: 1) распределение функций (горизонтальная организация) между бригадами, участками, цехами, отделами (структура и методы деятельности которых оформлены положениями, инструкциями и другими официальными документами); 2) субординацию должностей (вертикальная специализация), определяющую свойственные разным уровням объем и меру ответственности в принятии решений; 3) систему коммуникаций— средства и каналы передачи информации, которая движется «сверху вниз» (передача распоряжений, указаний, заданий), «снизу вверх» (отчеты подчиненных) и по горизонтали (консультация и обмен мнениями равных по рангу). Все функции объединяет руководство, т. е. организация процесса управления, обеспечивающая принятие оптимального решения и его практическое осуществление, а также контроль и проверку исполнения.

### **Неформальная организация**

Организация этого типа представляет собой совокупность индивидов, малых групп и взаимоотношений между ними. Система межличностных отношений всегда персонифицирована, а ее носителями являются живые люди, у которых есть собственные, отличающиеся от общих задач, цели, интересы, потребности. Люди могут ошибаться, быть пристрастными, вспыльчивыми, и от этого никуда не деться ни одной компании или фирме. Ненавидя одних и симпатизируя другим, люди формируют на работе малые группы, кружки, компании, клики, которые сотрудничают или борются между собой. Так возникает новая структура, или организация.

С формальными и неформальными отношениями индивид сталкивается сразу же, как только подает заявление о приеме на работу в компанию или на предприятие. Будучи зачисленным в штат, он ведет себя так, как того требуют служебные инструкции. В этом смысле предприятие и его организация представляют собой вынужденную, недобровольную форму общения людей, деловые контакты между которыми заранее предписаны, стандартизированы и обезличены. Работники увольняются, уходят и приходят, но социальные роли, которые они выполняют, остаются. Поэтому социальная организация — это еще и система социальных отноше-

нии, участники которой занимают определенные позиции (должности). Это означает, что когда один работник обращается к другому по служебным вопросам, последний предстает в роли начальника или технолога участка, а затем уже в качестве приятеля или неприятеля.

Если же вы обращаетесь к начальнику цеха запросто, по-свойски, то это означаем, что между вами существуют не только формальные (деловые), но и неформальные (дружеские) отношения. В исследовании, проведенном в 1980-е годы на одном из московских заводов, выяснялся характер отношений, существовавших между руководителем и подчиненными на цеховом уровне. Чаще всего респонденты описывали их в парных категориях «натянутые (напряженные) — товарищеские (дружеские)». Однако «натянутые» и «напряженные» отношения оказались не столь устойчивыми, как отношения «дружеские» и «товарищеские». Длительность «напряженных» отношений составляла от 0,5 до 2—3 дней. Они возникали как следствие конфликта и по его окончании быстро исчезали.

«Товарищеские» отношения доминировали по длительности и удельному весу. При этом на рабочем месте взаимоотношения между начальником цеха и рабочим (токарем, слесарем, вальцовщиком) были чисто деловыми: первый был требовательным и непреклонным при распределении заданий, строгим при контроле за их выполнением. Когда же рабочий день оканчивался, начальник и подчиненный шли в пивную, где дружески обсуждали бытовые проблемы. И рабочий, и руководитель ясно осознавали, что формальные (деловые) и неформальные (дружеские) отношения четко различаются: каждым — свое время и место. Они могли спорить и ругаться, отстаивая свои интересы (как правило, не личные, а служебные), но только по работе. Казалось, они готовы были подражаться: один угрожал другому то штрафом, то увольнением. Но за порогом заводской проходной они мирно беседовали о домашних проблемах, политике и женщинах.

## Организационное пространство

С формальными и неформальными отношениями, существующими в организации, тесно связано понятие организационного пространства.

*Организационное пространство* — внутренняя топология социальной организации, структура которой задается не столько физическими, сколько статусно-символическими границами. Если уподобить организацию лабиринту, то можно сказать, что здесь тоже существуют свои препятствия. Они ощутимы, но невидимы, ибо формируются из элементов человеческого поведения— социальных ролей, норм и ценностей. Поэтому организации имеют «социальную карту» — особым образом разграфленное организационное пространство, состоящее из взаимоотношений и связей между людьми как исполнителями ролей.

Мастер и начальник литейного цеха постоянно вращаются среди рабочих, т. е. функционально они стоят ближе к ним, чем к заводскому начальству. Но по своему статусу они принадлежат не к исполнителям, а к руководству. Они часть его и психологически ощущают близость с ним. У них общие интересы и ценности, а иногда даже взгляды на жизнь. Поэтому руководство цеха нередко размещается в отдельном помещении.

Если построить своеобразную «топографию» организационного пространства, то окажется, что она подразделяется на четыре типа разграничений:

- 1) *физическое*— распределение работников по цехам и лабораториям, помещения которых отделены друг от друга;
- 2) *функциональное* — нормировщица и слесарь-инструментальщик могут работать в одном помещении, но функционально они отделены друг от друга, ибо выполняют разные обязанности. Они являются представителями различных специальностей, что создает не меньшие, чем физическое разделение, барьеры для их общения;
- 3) *статусное* (престиж, позиция) — служащие, руководители, рабочие составляют самостоятельные группы: они чаще общаются между собой и доверяют представителям своей группы больше, чем другим;
- 4) *иерархическое* — правила формальной структуры предписывают обращаться за решением вопроса к непосредственному начальнику, но не через его «голову».

Зачастую несоблюдение топографического разграничения становится причиной конфликтов. Служебные

конфликты, возникающие в организации, социологи истолковывают, как правило, не в терминах субъективных качеств личности, а с точки зрения организационного пространства, т. е. места, занимаемого группой, к которой принадлежит индивид, в данной организации.

Зарубежные социологи исходят из посылки, согласно которой поведение людей в организации и вне ее — явления совершенно разные. Элементы человеческого поведения (мотивы, роли, ценности, установки, цели, потребности) вне организации выстраиваются в совершенно иную, нежели внутри нее, конфигурацию. К подобному изменению их вынуждает действие тех факторов, которых нет (или почти нет) вне организации, а именно законов совместной (кооперативной) трудовой деятельности, условий жесткой специализации и разделения труда, наличия иерархической системы власти, организационного климата. На пересечении таких сил возникают новые социальные явления — статус, престиж, групповое давление.

Должности, позиции, ожидания, роли и другие элементы, составляющие «скелет» социальной организации, существуют в особом смысле. Они имеют значение лишь тогда, когда социальные символы (роли, позиции) признаются обоими участниками межличностного взаимодействия, а не одним из них. Даже будучи предписана «сверху», ролевая позиция «руководитель» остается пустой ячейкой, если занимающего данный пост человека не признают руководителем подчиненные ему люди. Существуют десятки способов продемонстрировать (ему и другим), что он не руководитель, а формальная фигура — начальник. С ним мирятся, но до поры до времени. В исследовании, проведенном на московском заводе холодильников, обнаружился любопытный механизм «разжалования руководителя снизу». Начальника формовочного цеха рабочие невзлюбили за грубость и недалекость и придумали следующий маневр. Несколько раз то один, то другой из них подходили к нему с просьбой объяснить какие-то детали в техническом задании. Они задавали непростые вопросы либо спрашивали его о таких подробностях, которых он не знал. После этого рабочие шли в дирекцию и жаловались на то, что начальник цеха ни в чем не разбирается. Так повторялось много раз. Иногда даже срывалось выполнение задания, которое начальник, по словам рабочих, неправильно им объяснил. Вскоре дирекция уволила незадачливого руководителя, не сумевшего найти общий язык с подчиненными.

Будучи членом организации, индивид имеет две степени свободы, определяющие его адаптированность к условиям существования. С одной стороны, человек обладает свободой выбора формы поведения, решая для себя, принимать или не принимать существующие в организации поведенческие нормы. С другой — он волен принимать или не принимать ценности организации, ее цели и философию. В зависимости от сочетания этих факторов выделяют следующие предельные типы организационного поведения человека:

- полностью принимает и разделяет нормы и принципы поведения, принятые в организации. В этом случае человек осознанно стремится не входить в противоречие с интересами организации, а результаты его деятельности зависят в основном от его личных возможностей и способностей, от того, насколько правильно было определено содержание его роли;
- «приспособленец» — человек не приемлет организационных ценностей, но старается полностью следовать нормам поведения, принятым в данной организации. Он все делает по правилам, но такого работника нельзя считать надежным членом организации. Хотя он и является хорошим, исполнительным работником, но в любой момент может покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам. Например, такой специалист будет с готовностью участвовать в забастовке, с целью добиться повышения заработной платы;
- «оригинал» — человек приемлет ценности организации, но не принимает существующих в ней норм поведения. Такой работник способен стать источником немалых сложностей во взаимоотношениях с коллегами и руководителями. Если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к отдельным ее членам и обеспечить им свободу выбора формы поведения, они вполне смогут найти свое место в организации и станут приносить ей пользу;
- «бунтарь» — индивиды этого типа не приемлют ни норм поведения, ни ценностей организации. Они вступают в открытое противоречие с организационным окружением, создавая тем самым конфликтные ситуации.

## Структура управления

*Структура управления организацией* — 1) упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов организации, обеспечивающая ее функционирование и развитие как единого целого; 2) форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей; 3) количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, отношения между которыми поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям. *Горизонтальные; связи* носят характер согласования и, как правило, являются одноуровневыми. *Вертикальные связи*— это связи соподчинения: необходимость в них возникает при наличии иерархической (многоуровневой) системы управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями — лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи* сопрягаются с теми или иными функциями управления.

Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Существуют два направления специализации элементов организационной структуры управления: а) в зависи-

мости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т. п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

В рамках структуры управления протекает *управленческий процесс* (осуществляется движение информации и принятие управленческих решений), участники которого имеют четко определенные задачи, выполняют предписанные им функции управления, а следовательно, наделяются ответственностью и соответствующими правами. Организационную структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, сооруженным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Таким образом, структура управления включает в себя цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их достижению. Связь структуры управления с ключевыми понятиями менеджмента— его целями, функциями, процессом, механизмом действия, людьми и их полномочиями, — свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны управления. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют немалое внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации их видов, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

На структуру управления организацией влияют следующие факторы:

- характер производства и его отраслевые особенности (состав производимой продукции, технология ее изготовления, масштаб производства и уровень его технической оснащенности);
- формы организации управления производством;
- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношение между отраслевой и территориальными формами управления;
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников и эффективность их труда;

- соответствие иерархической структуре производства как управляемой системе.

Структуры управления имеют давнюю историю. Первые из них появились в армии еще до нашей эры.

Будучи упорядоченной системой взаимодействия руководителей с рядовым персоналом, структура управления строится на определенных принципах и законах, изучение которых началось еще в первой четверти XX в. Их называют принципами управления. В настоящий момент к ним относятся принцип диапазона контроля, скалярный принцип, принцип исключения, принцип единоначалия, принцип отчетности, принцип делегирования и др. (табл. 1). Некоторые из этих принципов были рассмотрены нами в первой главе, поэтому здесь мы остановимся на них кратко.

Структура управления служит базой, на которой строится вся управленческая деятельность. Научно обоснованное формирование организационных структур управления — одна из самых актуальных задач менеджмента.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое с точки зрения менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования и построения организационной структуры, разработке которых посвящено немало работ отечественных и зарубежных специалистов. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;
2. создавая организационную структуру управления, следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
3. формирование структуры управления необходимо связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
4. необходимо поддерживать соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой; на-

**Основные принципы организации**

<b>Принцип</b>	<b>Описание</b>
<i>Скалярный принцип</i>	Власть и подотчетность должны функционировать вдоль четкой непрерывной линии, по цепочке распоряжений: чем четче линии власти и отчетности, существующие между высшим руководством и рядовым персоналом, тем эффективнее процесс принятия управленческих решений и коммуникации внутри организации. Принцип предполагает, что данная цепочка может <u>быть нарушена только в исключительных случаях.</u>
<i>Принцип единоначалия</i>	Служащий должен находиться в подчинении только <u>у одного (непосредственного) начальника.</u>
<i>Принцип делегирования полномочий</i>	Делегирование полномочий представляет собой практику предоставления служащим организации возможности действовать по собственной инициативе, но в интересах команды. Идея состоит в том, чтобы высвободить потенциальную энергию работников и помочь им реализовать свои таланты в управленческих структурах и автономных рабочих группах. Согласно этому принципу, лицо, которому делегируются полномочия, должно иметь достаточные права и возможности для выполнения возложенных на него задач.
<i>Принцип отчетности за результаты</i>	Начальник отвечает за достигнутые результаты даже тогда, когда полномочия для решения задачи <u>были переданы им одному из его подчиненных.</u>
<i>Принцип исключения</i>	Регулярно повторяющиеся действия и решения следует делегировать подчиненным, закрепляя за руководством задачу разрешения неординарных <u>ситуаций.</u>
<i>Принцип диапазона контроля</i>	Диапазон контроля указывает на количество служащих, которые могут находиться в непосредственном подчинении у одного менеджера без ущерба для дела. Чем больше число служащих, отчитывающихся перед менеджером, тем сложнее последнему осуществлять эффективное <u>руководство.</u>

рушение этого равновесия приводит к дисфункции системы управления в целом;

- организационная структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, касающиеся уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответствен-

ности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепого копирования структур управления, успешно функционирующих в других социально-культурных условиях, не гарантируют получения желаемого эффекта.

Основными направлениями совершенствования структур управления, форм и методов руководства производственно-сбытовым циклом являются:

- децентрализация производственных и сбытовых операций;
- поиск новых рынков, диверсификация операций;
- повышение творческой и производственной отдачи персонала;
- переход в содержании и характере управленческой деятельности, стиле управления от узкой специализации к интеграции;
- превращение пирамидальных структур управления организацией в плоские с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями;
- отказ от использования административных рычагов координации и контроля;
- предоставление руководству организаций самых широких полномочий в решении производственно-сбытовых проблем.

## 1 Организационная структура<sup>199</sup>

Структуру управления не следует путать с более широким понятием «структура организации». В отличие от первого второе обозначает не только цепочку руководителей, контролирующих непосредственное производство, либо выполнение главной для данной организации функции, но и совокупность всех цехов, производств и других элементов, образующих фирму, корпорацию, холдинг и т. п.

Один специалист писал: «Структура организации — это расстановка маленьких коробок, на которых написаны названия работ». Ее можно представить и как систему задач и связей, существующих между различными подразделениями организации. В целом, организационную структуру определяют как способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов

организационной системы. Однако более адекватным специфике организации как целевой социальной системы и распространенным является определение структуры организации как способа распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также власти и компетенции в организации.

Структура организации формируется на основе воспроизводимых образцов взаимодействий и деятельности, а ее возникновение тесно связано с процессами институционализации. Начальным этапом разработки организационной структуры считается разделение существующих на данном предприятии (организации) работ между отделами и сотрудниками. По мнению В.Г. Подмаркова, организационная структура предприятия задается объективными условиями: ее размер и высота определяются численностью занятых и количеством уровней управления. В то же время выбор типа структуры зависит от таких ситуационных переменных, как: используемая технология, размер организации, характеристика персонала, степень зависимости организации от других организаций, цели, стратегия, стадия развития организации. В некоторых моделях организации особенности организационной структуры связываются с параметрами внешней среды: уровнем ее неопределенности, степенью зависимости организации от других организаций целевого окружения; типом экологических, или ресурсных, ниш, эксплуатируемых организацией и др.

Мы не раз подчеркивали тот факт, что социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем. И это неудивительно, поскольку в самой природе ее заложена известная двойственность: с одной стороны, она создается для решения определенных задач, с другой — выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей. Как правило, перед трудовой социальной организацией ставятся две задачи:

1. повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, услуг и труда;
2. социальное развитие коллектива или работника как личности.

В иерархической структуре производства (под которой понимается соотношение между различными ступенями и звеньями производства) различают две самостоятельные, но взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную.

*Организационная структура* определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации. Она ориентирована на решение задач, связанных с созданием условий для производства и сбыта продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечением разработки, освоения и поставок на рынок новых видов изделий, а также с быстрым реагированием на изменения, происходящие в производстве. Под *производственной структурой* понимается состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждом уровне организации производства.

По мнению А. Тоффлера, современные учреждения меняют свою структуру с головокружительной частотой и стремительностью. Должности, работа и обязанности модифицируются день ото дня. Структуры распадаются, сливаются в новой форме, а затем опять перестраиваются. Одной из причин стремительности происходящих изменений стал поток слияний и распадов организаций, затопивший индустрию Соединенных Штатов и Западной Европы. За последние годы 66 из 100 крупнейших американских компаний публично объявили о радикальных организационных переменах. Однако это лишь видимая часть айсберга: о многих реорганизациях не сказано ни слова, ибо большинство компаний пытается избежать гласности, когда дело касается их организаций. Более того, частота изменений, происходящих в организационных структурах, увеличивается<sup>200</sup>.

Наиболее полную разработку категория организационной структуры получила у И.В. Щербины<sup>201</sup>. Он полагает, что структура организации — это способ строения внутренней среды организации; расположение, способ, устойчивая связь компонентов и подсистем в организации. Она обеспечивает относительно устойчивую картину взаимодействий элементов организаций (подразделений, людей), придает деятельности и поведению людей устойчивость и предсказуемость, снижает неопределенность, обеспечивает в организации определенный уровень социального порядка. Структура организации рассматривается как фактор, определяющий формы контроля в ней. В отличие от биологических, технических и физических систем, в которых жесткость и устойчивость структуры обеспечивается материальной природой объектов, в организации структура формируется на основе вос-

производимых образцов взаимодействия и деятельности. Компонентом, придающим структуре устойчивость, выступает социокультурный компонент (правила, нормы, стандарты поведения и деятельности, социокультурные образцы, характеризующиеся различной степенью жесткости и формализации).

Организационная структура классифицируется по разным основаниям: целевой направленности подразделений (работников), специализации деятельности, квалификации работников, используемой технологии (образцы и способы деятельности), профессиональной дифференциации групп, иерархии власти, социально-демографическим характеристикам работников, степени централизации и т. д. Однако основу строения организации, как социальной системы, составляют формальная, неформальная и социально-психологическая структуры, различающиеся по направленности и степени устойчивости образцов поведения, которые в совокупности образуют структуру ее социальной организации.

В зарубежной социологии организационная структура является объектом пристального изучения и полемики. В ряде концепций (искусственно-рациональных) она рассматривается как предмет проектирования. В других (естественных) — как продукт естественной социокультурной эволюции (Ф. Селзник), опирающийся на создание и освоение социокультурных образцов и институционализацию; в третьих — как продукт перераспределения отношений авторитета (Р. Дарендорф) или как итог и равнодействующая разнонаправленных воздействий (давлений) разнородных социальных групп (М. Крозье). В одних концепциях ее возникновение связывается с состоянием внешней среды, в других — с состоянием внутренней среды или целевой ориентацией организации. В ряде концепций (Ф. Селзник) она анализируется как важнейший фактор обеспечения реализации институциональных целей организации, в других (Г. Саймон) как базовое средство, обеспечивающее предсказуемость в системе коммуникаций.

По мнению Б.З. Мильнера, структура организации представляет собой те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц<sup>202</sup>. «Оп-

ределение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, кто докладывает и кому, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для нее характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации. Комплексность рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. Под формализацией понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Некоторые организации минимально оперируют с такими стандартными директивами. Другие имеют все типы правил, инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать»<sup>203</sup>.

В научной литературе проблема организационной структуры получила широкое освещение<sup>204</sup>. Если обобщить ее, то можно выделить следующие основные типы оргструктуры.

*Линейные структуры.* Данный вид организационной структуры относится к самым древним и самым простым структурам. Его отличают прежде всего естественность и прозрачность отношений между членами организации, в первую очередь четкость отношений власти и подчинения. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

Здесь вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу руководитель — подчиненный (или наоборот — в случае обратной связи). Горизонтальные линии обозначают деловые связи между руководителями одного уровня, между коллегами (линейная структура не предусматривает горизонтальных коммуникационных связей). Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся вниз по вертикали. Другими словами, у каждого руководителя находится в подчинении несколько (более одного) членов организации,

В линейной структуре не предусмотрена специализация руководителей как управленцев, а проблемы управления подразделениями организации и организа-

цией в целом решают специалисты узкого профиля. Линейная структура в чистом виде предполагает, что на своем участке работы руководитель должен решать все проблемы производства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, планирования и т.д.).

Поведение членов организации в рамках линейной структуры полностью ориентировано на непосредственного руководителя. Любой вопрос, связанный с достижением целей подразделений организации, решается только через непосредственного руководителя. При этом без разрешения руководителей не допускаются инициативы подчиненных, новации. Конечно, это нереально без строгого, по возможности всеобъемлющего управленческого контроля. Конформное поведение подчиненных по отношению к нормам достигается в линейной структуре благодаря отсутствию горизонтальных связей, обеспечивающих коллегиальность в решении производственных проблем и известную самостоятельность при принятии решений на низших управленческих уровнях.

Успешное руководство в рамках линейной структуры возможно только при условии, что руководители всех уровней реализуют свои властные полномочия в плане учета и контроля буквально всех действий подчиненных. Вследствие этого руководители линейных структур используют в качестве мотивирующего стимула наказания и вознаграждения подчиненных. Другие способы мотивации практически не применяются. Как правило, линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

Функционирование линейных структур поддерживается нормами корпоративной культуры, которые можно отнести к культурам централизованного типа, например типа паутины. Эти культуры подразумевают наличие норм и ценностей, ориентирующих подчиненных на авторитет должности руководителя и на постоянный контакт с непосредственным руководителем. Поэтому в организациях с линейной структурой коллектив подчиненных является отражением лица руководителя (согласно выражению «каков поп, таков и приход»).

В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уров-

ном культуры; в организациях, где процесс производства хорошо налажен, и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий. Например, такие структуры эффективны при налаженном конвейерном производстве, погрузочно-разгрузочных работах, производстве качественно неизменных продуктов питания и т. д.

Итак, линейные структуры обладают следующими достоинствами:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованное действие исполнителей;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- возможность функционирования организации в режиме простых и быстрых решений. При этом практически отсутствует неопределенность в восприятии решений и осуществляется наиболее полный **контроль** буквально за всеми действиями членов организации;
- минимизация возможностей создания коалиций руководителей одного уровня, что в значительной степени снижает сопротивление руководителей среднего звена по отношению к решениям руководителей высшего уровня управления;
- минимизация числа руководителей в организации. Отсутствие специализации, многофункциональность руководителей различных уровней, формализация и жесткость, заложенные в самой основе линейной структуры, приводят к сокращению количества специализированных функций, при этом основной акцент делается на функции контроля. Последние могут выполняться с минимумом издержек в том случае, если у руководителя есть авторитет среди подчиненных.

Вместе с тем, недостатки этих структур столь значительны, что современные организации практически не строятся на основе чисто линейных структур. Таковыми являются:

- крайние сложности при адаптации к любым изменениям внешней среды, обусловленные зависимостью руководителя каждого звена от устойчивых корпоративных норм и необходимостью применения жесткого стиля управления, не допускающего отклонений. Как правило, здесь технологические, по-

литические и культурные изменения протекают крайне медленно. Например, в армейских (линейных) структурах нормы управления и жизнедеятельности могут не изменяться десятилетиями, вследствие чего неэффективно функционирует вся система или ее системные единицы, искажаются первоначальные цели и смысл корпоративных норм;

отсутствие изначально предусмотренной специализации, вследствие чего руководителям в линейных структурах приходится выполнять не только функции управления всеми процессами на уровне их подразделения, но и роли экспертов по всем техническим вопросам, т. е. специалистов-профессионалов в узкой производственной области. Кроме того, они должны решать большое количество околопроизводственных проблем. Можно сказать, что руководитель в линейных структурах изначально обречен на перегрузку и, более того, на невозможность реализации всех функций в полном объеме. В результате этого большинство руководителей в линейных структурах, естественно, стремятся осуществлять в первую очередь наиболее важные функции, связанные с управлением и, в частности, с контролем, а функции специалиста— профессионала в производственной сфере отходят на второй план. Как правило, на вопрос, как они применяют на практике свои профессиональные знания, линейные руководители отвечают, что на это им не хватает времени. Поэтому линейные организационные структуры целесообразны в тех случаях, когда организация ориентирована на производство продукта, требующего минимального вмешательства специалистов, отличающегося высокой стабильностью и неизменностью технологий. Очевидно, что линейные структуры неэффективны в условиях конкуренции и постоянного изменения рыночной ситуации, а также при использовании творческого труда;

- наличие только вертикальных коммуникационных связей и многоуровневой структуры управления обуславливает отсутствие коллективных, согласованных решений на уровне руководства подразделений. Согласования возможны через непосредственного руководителя, который по самому определению структуры не может общаться с руководителями своего уровня. В силу этого решение вопросов, требующих координации усилий и согласованных дей-

ствии нескольких подразделений, затягивается, при этом теряется темп и снижается эффективность управления

Таким образом, линейные организационные структуры эффективны лишь в весьма ограниченном числе случаев функционирования организации, в частности при наличии простых целей и неизменной внешней среды. В случае реального сложного рыночного окружения, творческого характера труда или целей, связанных с необходимостью адаптации к внешнему окружению, такие структуры неэффективны, а потому следует отказываться от их применения.

Самой распространенной является *линейно-функциональная организация* управления, до сих пор широко используемая организациями во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляют так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. п.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Преимуществами линейно-функциональной структуры управления являются: высокая компетентность специалистов; отвечающих за осуществление конкретных функций; расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их освобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая *линейно-штабная структура* управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разного уровня. Здесь в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов линейному руководителю помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами (штабами). Такие подразделения проводят свои решения либо че-

рез высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Линейный руководитель берет на себя и функции штабного руководства. Главной задачей линейных руководителей становится в данном случае координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

Роль функциональных органов зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией. Как правило, функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства, освобождают линейных руководителей от Планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. п.

Из сказанного выше нужно сделать важный вывод: чем масштабнее организация, тем рельефнее проявляется линейно-штабная структура, и тем большую роль играют штабные, или функциональные, службы. С течением времени, по мере развития современных производственных технологий, роль штабного руководства все более возрастает. Наиболее раздутый штаб можно видеть в наукоемких предприятиях, где постоянно заняты большие научные силы. Здесь линейное руководство отходит на второй план.

С 70-х годов XX в. в экономически развитых странах начали говорить о матричных структурах организаций.

*Матричная структура* — это совокупность рабочих групп, созданных под конкретную задачу и существующих достаточно короткое время. Возникновение этого типа структур можно рассматривать как реакцию на ускорение темпов деловой жизни, на повышение динамики изменений в экономической сфере, приведшее к необходимости более оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации.

В матричной организации для работы в конкретном проекте сотрудники набираются из различных функциональных отделов. По мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую, чем дивизиональная структура, возможность координации работ.

Матричная структура управления может быть охарактеризована также как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет руководителю проекта (или целевой программы) персонал и другие ресурсы, с другой — руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (при сохранении их подчинения непосредственным руководителям подразделений — отделов, служб). Новые группы существуют среди постоянных, давно сформированных структур организации.

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

К преимуществам матричной системы управления можно отнести: значительную активизацию деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними; разделение функций управления между руководителями проектных групп, ответственными за обеспечение конечных результатов, и начальниками функциональных подразделений, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов.

Матричная структура позволяет сокращать нагрузки на руководителей Высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства

## Глава 8. Социальное и организационное пространство

координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне. Она обеспечивает гибкость в процессе маневрирования ресурсами, ликвидирует промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами, усиливает личную ответственность руководителя за программу в целом, способствует проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов.



Рис. 8.8. Матричная структура организации

Матричные структуры управления получили наиболее широкое применение и развитие прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла необходимость в координации деятельности большого числа отдельных промышленных фирм для осуществления уникальных крупномасштабных проектов в пределах ограниченных временных рамок, и выделенных финансовых средств. При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях, выпускающих сложную продукцию. Поскольку типы матричных структур чрезвычайно разнообразны, это позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства.

В России безусловный приоритет принадлежит сейчас линейно-функциональной структуре, хотя в научных организациях и других творческих коллективах предпочтение зачастую отдается матричной структуре. При этом авторы нередко ссылаются на успешный опыт применения последней в таких компаниях, как IBM, 3M, General Motors, забывая отметить, что далеко не все разделяют их мнение. Большинство специалистов, а также ряд сотрудников указанных фирм склонны рассматривать структуру этих организаций как сетевую или дивизиональную. Более того, некоторые

считают, что в настоящее время вообще нет примера успешного использования матричной модели. Следует также подчеркнуть, что в случае построения предприятия по матричной схеме нарушается один из основных организационных принципов — прямоточность прохождения информации по всем инстанциям.

Отметим следующие закономерности:

чем крупнее организация и чем мобильнее внешняя среда, тем выше вероятность возникновения матричных структур;

чем меньше предприятие, тем ниже вероятность возникновения матричных структур.

В целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной структуре. Так, по оценке некоторых экономистов, из 500 крупнейших зарубежных компаний 95% построены по дивизиональному принципу. При этом практически все эксперты признают неэффективность построения организации по функциональному принципу.

*Дивизиональная* (от английского *division* — подразделение) структура стала разрабатываться в 20-е годы, а пика практического использования достигла к 50 — 70-м годам XX века. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые стали создавать в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Поэтому данный тип структуры нередко характеризуется как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой являются не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. На них возлагается ответственность за осуществление функции производственного планирования и контроля, в частности: определение основных показателей плана своих

заводов с учетом тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию; определение уровня издержек производства и реализации; составление рекомендаций вышестоящим руководителям относительно возможностей расширения сбыта продукции и совершенствования системы сбыта; рациональную организацию труда; оптимальное использование сырья, материалов и энергии; улучшение качества выполнения технологических операций. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех оснований:

- продуктовая специализация (по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам);
- потребительская специализация (по ориентации на потребителя);
- региональная специализация (по обслуживаемым территориям).

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения начинают рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Различие между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоит в следующем. Если первая строится по «шахтному» принципу, когда на каждую из функций — линейную или штабную — формируется система служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной структуре эти «шахты» как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений. Иными словами, подразделения получают, кроме линейной, еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Дивизиональные структуры управления разрабатывались и использовались в нашей стране в 60—70-е годы XX в., когда реализовывался курс на повышение концентрации производства и укрупнение хозяйственных организаций. Его ключевая цель — повысить управляемость экономики путем сокращения количества объектов, дея-

тельность которых регулировалась из единого центра. Таким путем создавались также условия для организационного объединения науки, техники и производства. Инструментом реализации названного курса стали активно формируемые в эти годы производственные объединения.

Управление объединениями строилось исходя из предпосылки их целостности, т. е. органической связанности их составных частей, решающих единые задачи. При этом имело место существенное различие в уровне централизации управления: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия или специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Сегодня, в эпоху информационного бума, когда успех фирмы зависит от скорости получения информации и принятия решений, во всем мире наблюдаются тенденции к децентрализации власти, делегированию прав и ответственности менеджерам среднего звена, сокращению числа управленческих звеньев с 5—12 до 3—4, сосредоточению высшего менеджмента только на решении стратегических вопросов. Сдерживается увеличение информационных потоков. Наиболее полно этим требованиям удовлетворяет дивизиональная структура.

Кроме того, опыт показывает, что если фирма действительно стремится к успеху на рынке, она должна ориентироваться прежде всего на интересы клиента. Дивизиональная структура позволяет быстро разбираться в хаотически меняющихся запросах покупателей, предвидеть перемены и своевременно реагировать на них. При линейной (линейно-функциональной) структуре это затруднительно из-за невозможности охватить все проблемы из одного центра и большого количества инстанций, согласующих решения. В случае же построения организации по матричному принципу невозможно однозначно определить, когда и кем будет обсуждаться решение и как быстро документы дойдут до руководителя проекта.

Растущая диверсификация бизнеса и трудности управления разнообразными или географически удаленными предприятиями из одного центра и явились причинами массового отхода крупных фирм от проверенной десятилетиями модели управления.

Вместе с тем для России актуальна и другая проблема — переход от матричной структуры к дивизиональной.

Многие руководители российских фирм, которым в первой половине 90-х годов удалось сохранить и даже увеличить объемы производства, отмечают, что важную роль в этом сыграл переход к дивизиональной структуре управления (делегирование полномочий и ответственности менеджерам среднего звена, переход на внутрениий хозрасчет и т. д.).

*Сетевые организации.* В 90-е годы XX века широкое применение нашли принципы реинжиниринга производственных процессов, а в начале XXI столетия ведущей темой стал переход к сетевым принципам организации предприятий. Это обусловлено тем, что производственная и коммерческая деятельность все более усложняются, и предприятия вынуждены искать новые методы адаптации к изменениям среды.

Сильно иерархизированные оргструктуры уступают место сетевым системам, которые отражают связи между элементами внутренней и внешней среды предприятий. По мнению Р. Патюреля, профессора Высшей школы бизнеса Гренобля (Франция), сетивизация<sup>20^</sup> может привести к двум организационным моделям:

- сетевой структуре крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач. Фирмы в свою очередь могут иметь собственные подразделения, необходимые для производства, но требующие очень высокой специализации. В этом случае сеть является иерархизированной, и крупное предприятие занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком. Преимущества крупного предприятия позволяют ему осуществлять контроль не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупные фирмы (предприятие-сеть) подбирают партнеров, отличающихся высокими гибкостью, адаптивностью к меняющимся условиям, творческим потенциалом;
- совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане), что очень важно для всех. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимых

товаров и услуг. Постоянство связей, которые управляют несколькими ключевыми фирмами, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий — членов сети.

## **Жизненный цикл организационной структуры**

Создание адекватной организационной структуры — только первый шаг в деле создания жизнеспособной организации. Вторым этапом является подбор персонала. Это важная и обширная проблема. Здесь мы коснемся только одного ее аспекта — по каким принципам надо подбирать персонал под готовую оргсхему. Известны два принципа приведения в соответствие людей и структуры. Принцип «классической» школы гласит: людей надо подбирать под сложившуюся структуру. Противоположный ему принцип школы «человеческих отношений» говорит о другом: структуру необходимо создавать под хорошо подобранных людей.

На первый взгляд эти два принципа несовместимы. Первый принцип отражает историческую реальность первой половины XX в., для которой были характерны низкое качество рабочей силы, необученный персонал, господство крупных корпораций. Второй демонстрирует специфику второй половины XX в.: высокое качество рабочей силы, обученный персонал, господство малого и среднего бизнеса.

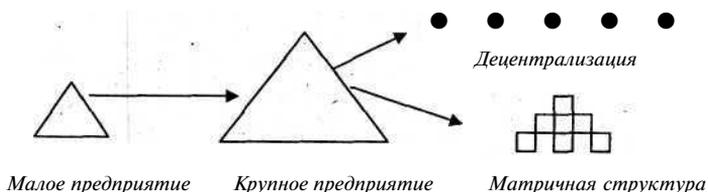
Если в обществе переплетаются все типы организаций, то на практике надо использовать оба принципа, дополняющих друг друга не только в масштабе всего общества, но и в пределах одной организации на разных стадиях ее развития.

Рассмотрим, как создается малый бизнес в жизни. Вначале собираются двое-трое друзей и регистрируют посредническую фирму: в одном месте дешевле купили, в другом — дороже продали. Дела идут в гору. Приходится нанимать дополнительный персонал. Дела идут еще лучше. И вот уже малое предприятие превращается в среднее, а затем — в крупное. Первое, что делают бывшие друзья, — формализуют свои отношения с вновь прибывшими. Между собой им хватало неформальных отношений и договоренности, главной была идеология «человеческих отношений». Но когда фирма разрослась, появились крупные подразделения и

сложная оргструктура, четко расписанные должностные инструкции, система подбора и продвижения персонала. Организация превратилась в бюрократического монстра. Так в 90-е годы XX в. формировались многие, если не большинство, коммерческих банков в России. Главным фактором на завершающей фазе стала идеология «классической» школы: в большой организации все должно функционировать, как часы: все шестеренки и болтики должны быть подогнаны друг к другу.

Но вот большая организация начинает отставать от потребностей рынка и быстро меняющейся реальности. Она слишком неуклюжа. Ее надо спасать. Делается это двумя способами:

- децентрализацией управления и разбиением крупной организации на множество дочерних организаций (филиалов), обладающих относительной экономической и юридической самостоятельностью, т. е. *филиализацией*;
- созданием матричной структуры, т. е. мощной системы временных рабочих групп, которые оставались в рамках традиционной структуры, получают только организационную, а не экономическую и юридическую самостоятельность, существуют короткое время под конкретную задачу, после чего распускаются. После создаются новые (рис. 8.9).



*Рис. 8.9. Эволюция организационной структуры по этапам жизненного цикла компании*

Децентрализация и «матричнизация» — почти близнецы. У них много общего, ибо их задача — спасти от умирания дряхлеющую организацию. Но у них масса различий, свои плюсы и минусы.

## Глава 9

### ЗАКОНЫ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

#### Организационное поведение

*Организационное поведение* — понятие, широко используемое в современных психологических, социологических и экономических концепциях организации и управления. Возникновение и широкое использование этого термина, а также формирование теории организационного поведения как особого научного направления были связаны с осознанием представителями управленческих наук того, что, во-первых, поведенческие реакции на однородные внешние воздействия разнообразны; во-вторых, поведение людей в организации и вне ее различно; в-третьих, поведенческие реакции одного и того же человека (группы, организации) различны в разные периоды и в разных ситуациях.

Хотя проблематика организационного поведения пронизывает весь период существования управленческих наук (начиная с Ф. Тейлора и М. Вебера), выделение его в отдельную (самостоятельную) область исследований произошло лишь в 1950—1960-е гг. в связи с необходимостью переноса акцента с системы организационных стимулов на личность или группу как носителей поведения определенного типа. При этом исследователи указывали на некоторую дистанцированность личности (группы) от организационных целей, функциональных и ролевых предписаний, организационных ограничений, в которые включен носитель того или иного образца поведения.

В современной организационной теории изучаются самые разнообразные типы организационного поведе-

ния, а также механизмы, их обеспечивающие. По степени осознанности человеческого поведения различают целерациональное (осознанное) и неосознанное организационное поведение; по целям — направленное на решение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей; по типу субъекта-носителя — индивидуальное, групповое, ролевое и организационное; по типу воздействия на субъекта-носителя — реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера (группы, организации), конформное (воспроизведение поведения лидера, группы), ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний); по последствиям реализации того или иного типа поведения для группы (социальной системы) — конструктивное и деструктивное; по форме протекания — кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества) и конфликтное.

Не менее разнообразны и версии вариативности организационного поведения. В рамках социологии организаций она анализируется в рамках следующих — основных — теорий и подходов:

1. *социально-типический подход* — предполагается, что для той или иной группы как субъекта организационных отношений и объекта управления характерны типичные (изначально присущие или выработанные) свойства и черты, обусловленные социальной (культурной, профессиональной и др.) принадлежностью (Э. Мэйо, Д. МакГрегор и др.);
2. *теория социального действия* — организационное поведение рассматривается как следствие рациональных и скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает интересы, восприятия, ожидания других участников взаимодействия (М. Вебер, Т. Парсонс и др.);
3. *нормативно-институциональный подход* — организационное поведение рассматривается в контексте функционирования единой социальной системы и трактуется как результат принятия индивидом установленных в социуме социальных норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и социального порядка (М. Вебер, Т. Парсонс, Дж. Мид, Н. Смелзер и др.);
4. *функционалистский подход* — поведение индивида (группы) рассматривается в рамках единой соци-

альной системы; предполагается, что взаимодействующим индивидам (группам) свойственно изначальное стремление к сохранению и укреплению социальной целостности; все процессы осуществляются в целях выживания социальной системы, обеспечения интеграции, сотрудничества, равновесия; поведение подразделяется на функциональное и дисфункциональное (Б. Малиновский, Т. Парсонс, Р. Мертон и др.);

5. *интеракционистский подход* — организационное поведение описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынуждены в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний);
6. *конфликтный подход* — организационное поведение рассматривается в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия, через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы (К. Маркс, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер и др.);
7. модели социального обмена, феноменологический и инвайронментальный подходы и др.

В настоящее время теория организационного поведения является одной из наиболее активно развивающихся отраслей управленческой науки, в рамках которой исследуются: индивидуальные особенности работников как носителей особых типов организационного поведения; элементы работы, технологии, профессии, групповые процессы как факторы, предопределяющие формы организационного поведения; влияние на особенности индивидуального организационного поведения формальных норм; разные типы конфликта и форм сотрудничества в группе, организации и межорганизационном пространстве; ролевая регуляция организационного поведения; трудовая мотивация и многое другое.

Стержнем формальной организации, трактуемой как система предписанных ролей, целей, статусов, функций и стандартов деятельности, по мысли Роберта Дабина, выступает особый код поведения чиновников, включающий нормы, правила и процедуры. Каждый из них знает или должен знать, в чем состоит круг<sup>1</sup> его

обязанностей, каковы его права и ответственность, что и как он должен делать на своем рабочем месте. Кроме того, чиновник, занимающий определенное место в иерархии, стремится знать, как ему вести себя с выше- и нижестоящими, на какой ступеньке управленческой лестницы он стоит, какова ее социальная значимость. Иначе говоря, он должен получить ответ на вопрос р звом организационном статусе. Статус демонстрирует его персональное превосходство в сравнении с другими чиновниками. Статус ранжирует чиновников и отношения между ними на паритетные и приоритетные. В зависимости от того, высоким или низким статусом обладает данный чиновник, будут различаться *церемониальные формы* организационного поведения: с кем здороваться в первую очередь, в какой форме обращаться с просьбой к начальнику и т. п.

Если речь идет о служебном церемониале, т. е. правилах обращения и общения, то они определяются особым документом, который называется инструкцией. В организации она сведена к минимуму общих положений или практических рекомендаций, которые охватывают далеко не всю сферу поведения. Кроме *инструкций*, т. е. совокупности формальных правил существуют еще неформальные правила. Их называют негласными нормами поведения, обычаем или конвенциональными нормами. Считается неприличным фиксировать на бумаге, скрепляя ее подписями и печатями, например, церемонию общения с начальником или обращение, в частности письменное, например, личное поздравление с Новым годом начальнику или начальника подчиненным.

Двигательная пружина организационного поведения — мотивация на достижение. Она означает постановку себе умеренно трудных, но реально выполнимых задач.

Ориентированные на достижение индивиды предпочитают работать над проблемой, а не доверять результат судьбе. Они выбирают средний путь и, реально оценивая свои способности, не склонны рисковать, дабы избежать наказания за ошибочные действия. Опытный менеджер знает, что исполнители, ориентированные таким образом, повышают свой престиж только до определенного уровня. Обретя его, они скорее стремятся укрепить его и сохранить имеющееся, чем изменить положение. Для современного менеджера таков наиболее предпочтительный тип ролевого поведения. Практика показывает, что компании, нанимающие к себе таких людей, работают успешнее других.

Мотивы поведения менеджеров и рабочих в организации, как выяснили американские социологи, различны. Менеджмент желает увеличения производительности труда, повышения прибыли и эффективности организации. Рабочие хотят увеличения зарплаты, гарантии занятости и сокращения рабочей недели. Цели тех и других не могут быть достигнуты в одно и то же время или это случается редко. Когда рабочие повышают производительность, их наказывают сами же рабочие, так как в результате повышения сокращаются рабочие места.

В настоящее время организационное поведение представляет собой междисциплинарное поле и самостоятельное направление исследований, в рамках теории организаций пытающееся объяснить логику природы и логику вариативности поведения работника в организации с позиций психологии, экономики и социологии. В рамках этого направления работают разнородные специалисты, опирающиеся для объяснения организационного поведения на различные теоретические в т.ч. социологические модели, предметные представления и методологические основания.

#### • Иерархические законы поведения и психология подполья

Из третьего и четвертого универсально-исторических законов, а именно закона социального неравенства и закона социальной поляризации, можно вывести следствия, выводящие нас на механизмы организационного поведения:

1. Благодаря асимметричному соотношению количества вакансий и числа социальных благ, размещенных в верхней и нижней частях социальной иерархии, возникает неравенство, характеризующее абсолютно все человеческие общества.
2. Поскольку руководитель всегда является выразителем коллективной воли, а стало быть, основным распорядителем совокупных благ, неудивительно, что, находясь в ключевой точке распорядительного процесса, он забирает себе большую часть благ, независимо от того, законно это или нет. В то же время, выступая в процессе производства благ субъектом наибольшего риска и неся ответствен-

ность за конечный успех, руководство вправе требовать себе максимального вознаграждения.

3. Благодаря асимметрии в распределении вакансий и благ у индивида, находящегося на вершине пирамиды, концентрируется такое количество материальных ресурсов, которое он не способен целиком потратить на личные нужды. Возникающая разница между количеством доступных благ и количеством благ, потребленных на личные нужды, позволяет иерархам создавать запас ресурсов, которые они могут тратить на инвестиции в экономику, филантропическую деятельность в духовной сфере, а также на расточительный образ жизни.

Вследствие этого у нижних слоев иерархии, недополучающих социальные блага, формируется скрытое недовольство, которое можно назвать психологией подполья. Последняя возникает потому, что верхние уровни иерархии не дают легитимных каналов выражения накопившемуся недовольству и возмущению существующим неравенством. Практики канализации жалоб трудящихся (например, телефон доверия) лишь отчасти и на короткое время снимают фрустрации. Более сильными механизмами являются участие работников в принятии управленческих решений и в прибылях. Подобная социально-экономическая практика создает большую иллюзию равенства, но никогда не снимает скрытого в глубине антагонизма между собственниками и наемными работниками. В масштабе общества психология подполья существовала всегда и везде как предтеча революций, мятежей, путчей, бунтов. Перед 1917 г. выразителями психологии подполья стали большевики. В 1968 Г. ими явились возмущенные французские студенты. В начале 1990-х годов — московская интеллигенция.

**Чем жестче политический строй, тем глубже в народе сидит психология подполья, тем шире и лучше развивается социальная практика обхождения закона.**

На географической карте современного мира можно выделить зоны наибольшей концентрации психологии подполья, в частности негритянский Гарлем, сообщества национальных меньшинств, ЮАР, зоны экологического бедствия в России и те регионы, где подолгу не выплачивают зарплату. Недавняя рельсовая война и забастовки учителей — экстремальные

формы выражения психологии подполья, когда накопившаяся агрессивная энергия прорывается наружу. Но это не самое страшное. Страшнее, когда эта энергия себя не обнаруживает.

Скрытой формой проявления психологии подполья выступает рестрикционизм — сознательное ограничение нормы выработки.

Низ пирамиды — это всегда зона экстремального неблагополучия, возникающая потому, что все рычаги давления находятся в руках тех, кто наверху. На протяжении всего времени своего существования общество не придумало ни одного канала, которым подчиненные могли бы воспользоваться и снизить это давление в свою пользу. Во все эпохи давление шло только сверху вниз. Управленческое давление — широкомасштабная категория. Она включает в себя все многообразие способов, благодаря которым верхи заставляют низы делать то, что тем не хочется: приказы, распоряжения, экономические и юридические санкции, психологическое давление и т. д. При такой асимметрии подчиненные совершенно лишены возможности оказывать давление наверх. Не имея законных способов, они изобретают незаконные, уравновешивая давление путем сопротивления.

Таким образом, носителями психологии подполья всегда выступают сопротивленцы. Если они сплываются в коллективное целое, выделяя из своей среды наиболее агрессивного лидера, то с ними практически ничего нельзя сделать. Лидера можно перекупить, но вместо него вскоре появится новый. Психология подполья страшна тем, что формирует коллективную психологию сопротивления. Самый эффективный способ борьбы с нею — разбить коллектив на одиночек. Этой дорогой пошла вся американская культура. Когда в конце XIX в. Тейлор решил внедрить свою систему, он столкнулся с коллективным феноменом, названным им «артельный труд». Через некоторое время Тейлор понял, что коллективное сознание и коллективное поведение способны заглушить или дискредитировать любое начинание рационализаторов. Тогда он предложил разогнать артели и ставить задание индивидуально каждому. Лучших рабочих Тейлор щедро вознаграждал и повышал по службе. Американские работники с удовольствием приняли новые правила игры, в основе которых лежали два принципа:

1. Индивидуальные достижения.
2. Индивидуальные вознаграждения.

Тейлор интуитивно угадал фундаментальную особенность человеческой психики: в нормальной обстановке каждый стремится к личной выгоде. Работники объединяются в коллективы только в экстремальной ситуации.

Таким образом, в обычной обстановке у всех людей существует достижительная мотивация.

### Механизм достижительной мотивации

Механизм *достижительной мотивации* формируется в результате действия в социальной иерархии закона поляризации, гласящего о том, что большинству людей всегда доступно меньшинство социальных благ, и наоборот. Таким образом, подчиненными движет внутренняя потребность продвинуться по службе и получить доступ к большему, чем они сейчас имеют, количеству социальных благ. Важным моментом управления выступает не только наличие дефицитных благ, но также и присутствие в структуре личности подчиненных достижительной мотивации. Ее можно трактовать как внутреннюю устремленность к служебному или творческому росту, психологическую установку на рост, желание сегодня сделать лучше, чем было сделано вчера.

Мотивация достижения, характеризующая социальную иерархию, присуща всем людям. Как показывает опыт, со временем мотивация достижения скорее возрастает, нежели уменьшается. Достигнув более высокого уровня жизни или служебного поста, мы привыкаем к тому, что теперь можем позволить себе лучше одеваться и питаться, покупать больше книг и ходить в театр, отдыхать на престижных курортах. Со временем потребность в более высоком качестве жизни становится само собой разумеющейся, и у нас появляются более высокие запросы. Наши потребности растут и расширяются. Для их удовлетворения нужно больше денег, власти, влияния. Мы вновь устремляемся вверх.

Таким образом, мотивация достижения тесно связана с *законом возвышения потребностей*.

Закон возвышения потребностей — один из общих социально-экономических законов, выражающий причинно-следственную связь между развитием общественного производства и процессом количественного роста и качественного совершенствования и обогащения потребностей общества. С развитием производительных

сил общества происходит исчезновение одних и возникновение других, новых потребностей. В результате круг потребностей расширяется, они становятся богаче, в их структуре увеличивается доля интеллектуальных и социальных потребностей. Научно-техническая революция значительно ускорила темпы экономического и социального развития, сократила периоды перехода от одного качественного уровня потребления к другому. Характер действия этого закона включает общие и конкретно-исторические черты. При единстве и сходстве общих черт имеются различия, определяемые характером воспроизводства конкретной общественно-экономической формации. Прежде всего эти различия проявляются в общественных условиях развития и обогащения способностей человека к труду, которые являются и результатом, и предпосылкой удовлетворения других многообразных потребностей.

В отношении поведения отдельных людей закон возвышения потребностей действует следующим образом. Выходцы из обеспеченных классов сразу же начинают с достаточно высокого уровня запросов, обусловленных воспитанием, большими материальными возможностями родителей, кругом выгодных связей и знакомств, который позволяет надеяться на благополучную карьеру. У представителей необеспеченных слоев круг запросов на старте невысок. Часто он сохраняется даже в зрелом возрасте. Пожилые работники преимущественно физического труда неприхотливы ни в пище, ни в развлечениях на протяжении всей своей жизни, если их зарплата и доход не увеличиваются.

Если выходцы из низшего и среднего класса, получив неплохое образование, начинают совершать восходящую мобильность, то круг их запросов возрастает параллельно их движению вверх. Поначалу достигательная мотивация действует как психологическая зависть. Сравнивая свое положение с положением представителей референтной группы, индивид отмечает серьезные различия. Завидуя лучшим возможностям тех, кто стоит выше по должностному рангу, он формирует твердую установку на достижение такого же материального положения. *Зависть* — хорошее чувство, если она побуждает человека не отбирать у другого то, чем он распоряжается, а самому приложить усилия и сравняться в материальном положении. Она рождает установку двигаться вперед.

Приложив усилия, повысив свою квалификацию, проявив трудовую активность и (или) служебное рвение, индивид вскоре продвигается на ступеньку вверх. Перед ним открывается гораздо больше возможностей, включая коттедж за городом, иномарку, отдых за границей. Он доволен и счастлив тем, что достигнутое стало вознаграждением за приложенные усилия.

Однако через какое-то время старший менеджер привыкает к роскошному кабинету, уже потрепанной или не совсем новой иномарке. Ему тесно в уютном загородном доме. Продвижение на следующую ступеньку ввело его в новый круг знакомых— более влиятельных и важных людей. Освоившись среди них, он считает себя «своим человеком», а на приобретенные блага смотрит как на само собой разумеющееся. Референтной группой становится та часть влиятельных знакомых, которые живут лучше и получают больше. Нынешний материальный уровень перестает его удовлетворять. С неудовлетворенностью рождается зависть, а затем установка на вертикальную мобильность. Начинается восхождение на новую социальную ступеньку, которая вскоре так же, как И прежняя, перестанет его удовлетворять. И снова потребуются новое возвышение.

По мере социального восхождения у человека не только разгорается аппетит (расширяется список потребностей), но и увеличивается мастерство удовлетворять его. Растут потребности, но растет и жизненный опыт, умение избегать ошибок, социальная квалификация, расширяется круг выгодных связей, благодаря которым легче совершить очередной рывок вверх. Возросшее социальное мастерство и расширившиеся социальные возможности еще больше закручивают мотивационную спираль.

Подведем промежуточный итог.

Достижительная мотивация действует под влиянием как минимум двух факторов:

- психологического процесса расширения потребностей с каждым следующим восхождением вверх;
- социального процесса роста мастерства восхождения, расширения социальных связей и возможностей, открывающихся на каждой следующей ступеньке пирамиды.

Итак, по мере того как происходит социализация человека, его взросление и втягивание в общественное производство, продвижение по ступенькам иерархии, у него разжигается аппетит. И чем легче проис-

ходит прохождение предыдущих ступеней, тем он сильнее. Иначе говоря, удовлетворение предыдущих потребностей рождает новые запросы.

Следовательно, мы можем говорить об аккумуляции мотивации достижения, повышении степени ее интенсивности, накоплении ее потенциала. Если человек никогда в жизни не терпел крупных поражений, у него обязательно сформируется потребность во власти, карьере, творческих достижениях.

Возможен противоположный сценарий: у некоторых людей по мере продвижения наверх происходит уменьшение мотивации достижения. Подобное наблюдается в том случае, если человеку сопутствуют постоянные неудачи. Он — троечник, от него ушла жена, его выгнали с работы. Он попробовал построить фирму, но погряз в интригах. Не просчитал поступки конкурентов — И его сломали. Это говорит о том, что человек не умеет учиться на ошибках. Середину, т. е. промежуточное положение между очень удачными первыми и очень неудачными вторыми, занимают те, кто учится на собственных ошибках и постепенно продвигается наверх. Самые удачливые — те, кто учится не на своих, а на чужих ошибках.

Таким образом, в зависимости от типа мотивации имеет смысл различать две модели поведения в управленческой иерархии:

*модель с нарастающей мотивацией;*  
*модель с ниспадающей мотивацией.*

Одни продвинулись наверх очень успешно, другие потерпели провал, смирились и замерли. Сокращается потенциал мотивации. Сотрудник говорит: «Мне не по силам стать директором. Остановлюсь-ка я на уровне начальника цеха, директора маленького предприятия или счте чего-то, не буду я рваться в академики, мне достаточно старшего научного сотрудника». И всю жизнь он работает старшим научным сотрудником. Это модель поведения с ниспадающей мотивацией. Ей присуща рутинная, повторяющаяся, нетворческая деятельность.

Индивиды, ориентированные на восходящую мобильность, постоянно решают творческие задачи, перед ними возникают неожиданные комбинации — новые партнеры, новые противники, новые рынки, новые ситуации. Они заняты творческим, неповторяющимся трудом. Это предприниматели, выдающиеся ученые, бизнесмены, политики, достигшие вершин власти и т. д.

## • Воля к власти

Феномен достижительной мотивации предполагает, что у нижних слоев иерархии существует стремление вверх. Особенно оно развито у тех, кто обладает *волей к власти*.

Воля к власти прорастает из недр достижительной мотивации. Это самая мощная субъективная пружина должностного, или иерархического, продвижения.

Воля к власти уже понятия мотивации достижения, так как под достижением можно понимать научный, писательский, актерский, ремесленный, предпринимательский и прочие виды успеха. А власть — лишь один из его видов.

В большей степени стремление к власти развито у политических лидеров. Они нередко входят во вкус и достижение высокого уровня власти рассматривают как самоцель. Пожалуй, только с этим видом успеха приключается подобная метаморфоза: средство становится целью. Когда монарх, президент, тиран приходят к власти, они делают это для блага своего народа. Поначалу так оно и есть. Они проводят реформы, увольняют и перемещают министров, снижают налоги, расширяют власть парламента и пр. Но не у всех реформаторского духа хватает надолго, они погрязают в дворцовых интригах, отдаляются от народа и предаются развлечениям. Они достигли того, чего желали, а обещанные улучшения — теперь лишняя забота, головная боль, от которой правитель стремится побыстрее избавиться. Цель — благо народа — вытеснилась средством — завоеванием власти. Ее правитель не хочет уступать никому. Но так мог бы поступить каждый. Ведь от хорошей жизни ради прозябания в безвестности никто не отказывается, если к этому его не принуждают.

Достижение успеха — в деньгах, творчестве, знаниях, признании заслуг, власти — можно рассматривать как стремление к максимальной реализации своей личности.

**Воля к власти — самая максимальная из максимальных форм проявления себя.**

Она сопровождается вытеснением других из занятой сферы и в конечном счете даже подавлением их. Один удовлетворяет собственные потребности за счет многих. Воля к власти есть не только навязывание

своего решения и видения мира другим, но и постоянная ее экспансия.

В школьном классе можно нередко видеть борьбу за лидерство, верховенство. Это разновидность воли к власти. Если на собрании вы видите, как один старается перекричать другого, доказывая правильность своей позиции, то это тоже проявление, пусть и в неявной форме, воли к власти. Любой способ подняться над другими «силовыми» методами, подавляя их возможности и свободу, выступает разновидностью воли к власти. Страстные политические ораторы, стремящиеся завладеть вниманием масс, повести их за собой, по существу, являют волю к власти. Они навязывают другим свой способ решения проблемы или видения мира как единственно правильный, «обезволивая» устремления других. В этот ряд мы должны включить желание лидеров властвовать над умами и душами людей, снискать почести и славу, остаться в памяти потомков, воздвигнуть себе памятник, возвыситься над всеми.

Воля к власти не обязательно проявляется в продвижении по служебной лестнице или достижении политического признания. Его добиваются не многие. Большинство же проявляет волю к власти прямо противоположным способом — стремится избавиться от любой власти над собой. Назовем это явление избеганием власти. Быть независимым и самостоятельным, не чувствовать над собой чужой власти — такое же врожденное стремление человека, как и желание добиться превосходства.

Вовлеченные в служебный марафон карьеристы понимают, что в чиновной иерархии они никогда не будут свободными. Хотя чиновник командует другими, над ним обязательно есть тот, кто командует им самим. Даже правители страны не свободны от своего окружения — фавориток и фаворитов, матери или жены, влиятельных советников, опасных врагов, крупных кредиторов и т. д. Иные сдаются, ими правят теневые кабинеты — сильные министры, хитрые кардиналы, любимые дочери или властные жены. Официально они еще у власти, по существу же давно передали дела по управлению государством.

Художник, ученый, предприниматель или нищий часто более счастливы и довольны своим положением лишь потому, что ни от кого не зависят. К независимости стремились отдельные индивиды, организации и целые страны. Мотивация достижения здесь направлена в иное русло — избежать власти над собой.

Невыполнение норм, нарушение законов, открытое или скрытое сопротивление властям — все это виды борьбы за независимость. Особенно сильно она выражается в странах, правительства которых потеряли авторитет у народа. Издаваемые властью законы, которые она же сама первой и нарушает, вызывают у рядовых граждан чувство отчуждения от власти. Издаваемые законы все еще легитимны, но только по форме, по существу они не имеют авторитета снизу, им не верят и их не собираются выполнять. Неподчинение законам демонстрирует в действительности отношение народа к властям. Население как бы заявляет: если вы свободны от обязательств перед нами, то и мы считаем себя свободными от служения вам.

Таким образом, воля к власти проявляется в двух видах: а) как стремление занять более высокую позицию в социальной или служебной иерархии и б) как желание избавиться от чужой власти и отстоять право принимать решения самостоятельно, не под диктовку.

### **Значение средних постов в иерархии**

---

Мы знаем, что социальная пирамида устроена таким образом, что наиболее притягательным полюсом является ее вершина, а наименее притягательным — основание. Середина пирамиды попадает в своеобразную «зону отчуждения». Здесь не перестают действовать мотивационные пружины поведения людей, справедливые для вершины и основания. Образуется некий социальный вакуум. Пустота средних позиций в управленческой иерархии — порождение немотивированных должностей. К ним тянутся только за тем, чтобы не быть на низшей ступени. Отталкиваясь от одного, нижнего полюса пирамид, человек стремится пройти среднюю зону, чтобы поскорее попасть на вершину — самый притягательный полюс.

Сформулируем самостоятельный универсально-исторический закон, касающийся средних постов в организации:

**средние позиции в иерархии являются промежуточной остановкой в служебной карьере, представляют собой зону с временной мотивацией, в которой люди останавливаются, чтобы совершить дальнейшее восхождение или остаться навсегда, если у них нет другого выхода.**

Значимость средних постов в иерархии является величиной переменной.

Если действует восходящая мотивация, то средние посты, например, бригадир, мастер, начальник цеха, рассматриваются большинством людей как этап движения вверх, никто здесь по доброй воле останавливаться не хочет. В основном закрепятся те, кому не удалось продвинуться выше.

На средних постах в иерархии формируется особый тип мотивации, соответствующий промежуточному или временному характеру этого типа позиций и называемый «психологией временщика» — человека, который на минуту или на короткое время задержался в пути. Если у людей, занимающих временные позиции, формируется такая психология, то и тип поведения у них будет соответствующий. Им свойственно пренебрежительное отношение к тем ценностям, которыми они владеют в данный момент.

В силу своей природы человек стремится к обладанию максимальным количеством благ (независимо от того, материальные ли они или духовные) и видит траекторию своей жизни в перспективе этой конечной цели. Следовательно, все промежуточные этапы, ведущие к данной цели, рассматриваются им как временные остановки в пути.

Исторически «психология временщика» является одной из самых укорененных ценностных ориентации человека. Она присуща и обезьяне, которая берет палку, чтобы достать банан, висящий слишком высоко. Банан в данном случае выступает в качестве цели. Здесь работает некая мотивация достижения, возможно, просто чувство голода. Итак, она берет палку, а если ее недостаточно, то ставит ящики. Совершив несколько ошибочных движений, она добирается до банана и гут же бросает палку и ящики, которые были лишь временным средством достижения цели.

В аналогичной ситуации находится и рабочий на конвейере: он не хозяин своего дела, его не интересует процесс труда. Следовательно, у него «психология временщика», из которой никогда не сформируется психология хозяина, т.е. человека, для которого эти ящики и эта палка имеют собственную ценность. Отсюда следует вывод, что общество, которое превратило большинство населения в работников, занятых рутинным, повторяющимся трудом, формирует общественное сознание, аналогичное «психологии временщика».

Временщика, на краткое мгновение усевшегося, и то по высочайшему дозволению, на доходную должность и в любую минуту готового, опять же по высочайшему распоряжению сверху, покинуть ее. Чемоданное настроение и готовность к внезапным переменам — отличительные черты русского вельможного чиновника. Их нет или по крайней мере теоретически не должно быть у его западного визави. Если отечественный чиновник расслабился и забыл о готовности неожиданно совершить нисходящую мобильность, то судьба сметает его в тот момент, когда он не успел «нахапать». Честный чиновник — это растерявшийся чиновник, не приспособленный к борьбе за выживание. Нечестный или типичный чиновник берет от должности все, что можно унести — и себе, и жене, и детям. А особенно удачливые — и внукам.

Весь механизм восходящей мобильности и рекрутирования высших чинов в отечественном менеджменте институционализировал необходимость и оправданность «хапанья». Дворянские титулы присваивали только за заслуги перед государством. Их добивались, за них боролись, вокруг них строились закулисные интриги, по их поводу разыгрывались кровавые трагедии и семейные драмы. Взлететь вверх, успеть «хапнуть» титул, а потом спокойно и гарантированно доживать в почете старость — заветная мечта отечественного (возможно, и не только отечественного) чиновника. Царский режим поступил очень мудро, изобретя механизм вознаграждения в виде пожалованных титулов. Советский режим поступил очень непредусмотрительно, отменив его. Теперь уже ничто не гарантировало разжалованному, уволенному или попавшему в немилость чиновнику почетную и обеспеченную старость: государственная дача и персональная машина отменялись, а персональная пенсия не компенсировала прежних, весьма широких, материальных возможностей.

При всем различии самодержавного и советского механизмов рекрутирования и вознаграждения между ними было одно сходство. Каким-то непостижимым образом этот механизм стимулировал сращивание государственной и криминальной верхушки. Занятие госчиновников бизнесом — начальная фаза данного процесса. М. изм стирановский почему-то проходит мимо этого факта и искренне восхищается замечаниями иностранцев о том, что в Москве «все важные лица без изъятия... занимаются торговлей». Важным в то

время не мог быть ни крестьянин, ни ремесленник, ни мещанин, ни даже купец. Важным лицом являлся лишь госчиновник. Понятно, каким бизнесом он мог заниматься. В первую очередь таким, гарантии которому обеспечивала его должность. Злоупотребление служебным положением — безобидное название для процесса сращения номенклатуры и криминала.

Что такое чиновник-бизнесмен? Это предприниматель-монополист. Он стоит вне конкуренции. В то время как частный предприниматель, падая от усталости, организует свой маленький бизнес, уворачиваясь от налоговой инспекции, таможенников, рэкетиров, недобросовестных коллег, сомнительных партнеров, постоянно рискуя прогореть, заключив невыгодную сделку, в которую он угрохал весь свой нищенский капитал, «важное лицо», расположившись в мягком кресле, практически ничем не рискуя, «милостиво разрешает» продавать цветные металлы, провозить в страну инотовары, необлагаемые налогом и т. п. Деньги ему добывают не его расторопность и таланты, а должность и прикрытие государства. По существу это должно именоваться «теневогой экономикой», подпольным бизнесом, не имеющим с цивилизованным бизнесом ничего общего.

В экономической борьбе у чиновника есть сильное оружие — право нечто разрешать или запрещать. Он ставит печать и разрешает конкретному человеку вывозить за границу конкретную продукцию, намекая на вполне конкретное вознаграждение «за труды». Особенно силен чиновник, когда государство увеличивает свое вмешательство в экономику. Вмешательство, если мыслить его конкретно, представляет собой широкоую совокупность запрещающих или разрешающих документов. Чем больше таких документов выпускает правительство, тем жирнее чиновник.

Середина иерархии — это вакуумная область, где мотивация достижения на время затухает.

Человек стремится побыстрее проскочить такую область. Представим себе общество, устроенное так, что каждая следующая должность является творческой лабораторией. Например, рассмотрим парадигму Пикассо: пока я рисую картину, она доставляет мне радость, как только я ее нарисовал, она меня больше не интересует. Что вы с ней будете делать — купите, поместите в музей, — это ваши проблемы. Для меня, как для творца, она уже не интересна.

Противоположная ей парадигма обезьяны подразумевает, что индивид, занятый повторяющейся, рутин-

ной работой, не испытывает вдохновения и у него не рождается творческого, заинтересованного отношения к содержанию труда. Его интересует только результат — размер получаемого вознаграждения. Обычно люди избегают рутинной работы и стремятся к творческому труду, предполагающему возможность самому планировать, что, когда и как делать. Отсутствие диктата над собой подразумевает значительную долю самостоятельности (или автономности), характерную лишь на верхних позициях организации.

При сравнении двух парадигм — парадигмы обезьяны и парадигмы Пикассо — видно, что они противоположны. Представим себе, что социальная иерархия устроена таким образом, что дает развернуться парадигме Пикассо. Что получится? А получится, что для людей каждая должность, каждый пост будут сродни новой картине. Общество, устроенное подобным образом, лишится погони за должностями, карьеризма, социальных интриг. Неизвестно, хорошо это или плохо.

В общем и целом, можно говорить о том, что, чем больше в организации средних позиций, тем выше в ней уровень бюрократизации. Особенно это касается представителей нижнего слоя среднего класса, труд которых связан с канцелярской работой. Если человек очень долго задерживается на средних позициях, у него формируются психология самоуспокоения, удовлетворенности достигнутым, нежелание повышать квалификацию, которая потребует от него приложения дополнительных, и часто довольно больших, усилий. Просиживая на своих постах по 10 — 20 лет, люди уже ни к чему не стремятся и ни в чем не заинтересованы. Они срастаются со своей должностью и, что самое страшное, с участью неудачника.

Чем большего успеха добивается человек, тем больше у него появляется новых потребностей. Если сравнить двух индивидов, достигшего и не достигшего успеха, можно сделать вывод, что они серьезно отличаются по набору своих потребностей. Можно сказать, что люди, достигшие вершины управленческой пирамиды — это те, у кого сформировалась прочная система достижительной мотивации. На средних позициях остаются те, у кого такая мотивация оказалась слабой. Причиной этого является не столько отсутствие личностных способностей, сколько асимметрия успеха и неуспеха (количество поражений больше или равно количеству побед), Остановившиеся на средних позициях в иерархии могут либо

снизить уровень своей достижительной мотивации, либо канализировать ее (перенаправить) в другие сферы деятельности. Например, человек, не сумевший стать хорошим начальником, может реализовать себя в дальнейшем как талантливый инженер.

Исследования показывают, что прирожденными менеджерами являются не более 10% людей. Примерно столько же — выдающимися или талантливыми инженерами, художниками, артистами или мастерами своего дела. Большинство же людей не подозревает о своих истинных способностях и не прилагает достаточных усилий к их воплощению. Они пробуют себя в разных сферах, переходя с работы на работу, стараясь не особенно перенапрягаться, а в итоге терпят поражение. С другой стороны, больше половины тех, кто занимается управленческой деятельностью, не являются прирожденными менеджерами и также не подозревают, каковы их истинные способности. Одни, не способные или не желающие быть талантливыми исполнителями, вынуждены этим заниматься, другие, волею судеб пробравшиеся к руководящему посту, но не наделенные необходимым талантом, управляют ими.

С социологической точки зрения бездарным следует считать не того, кто от природы не наделен соответствующими талантами, а того, кто не нашел своего места, профессии, социальной позиции, на которой он смог бы по достоинству реализовать тот или иной талант. В конечном счете талантливы все, но в разных областях. К сожалению, для того чтобы все перепробовать и обнаружить свою социальную нишу, человеку не всегда хватает отрезка жизни.

### Ролевые модели доведения в организации

С понятием статусного набора тесно связано предложенное Р. Мертоном понятие *ролевого набора* — совокупности ролей, ассоциируемых с одним статусом.

Роль есть динамический аспект статуса.

Каждый статус обычно включает ряд ролей. Например, статус университетского профессора подразумевает такие роли, как преподаватель, исследователь, наставник молодежи, консультант промышленных фирм и правительства, администратор, автор научных статей, специалист в своей области знаний и др.

Каждая роль в ролевом наборе требует особой манеры поведения и общения с людьми. Даже две похожие

роли профессора — преподаватель и наставник — предполагают разное отношение к студентам. Первая заключается в соблюдении формальных норм и правил: чтение лекций, проверка курсовых, прием экзаменов. Вторая подразумевает неформальное общение со студентами в качестве мудрого советчика или старшего друга.

Каждая роль в ролевом наборе предстает, таким образом, совокупностью непохожих на другие отношений. С коллегами у профессора складываются одни взаимоотношения, с администрацией университета — Другие, с редакторами журналов — третьи и т. д. В итоге ролевой набор формирует набор социальных отношений.

Проанализируем взаимоотношения, которые возникают между подчиненным и руководителем.

Будем говорить об организации и режиме труда. Одинаково ли действуют руководители, организуя процесс и режим труда? Что делает руководитель, выполняя роль организатора трудового процесса? Один строго фиксирует опоздания подчиненных и сурово наказывает их. Руководителя такого типа можно назвать дисциплинатором-формалистом. Выполняя роль дисциплинатора, он акцентирует только формальные моменты, прописанные в служебном уставе. Итак, дисциплинатор — первая роль руководителя.

Другой руководитель при организации трудового процесса делает основной упор не на дисциплине, а на конечном результате. Статус тот же самый — руководитель, но модель поведения иная. Эта модель предпочтительнее, она ближе к демократическому стилю управления.

Подчиненный ожидает от такого руководителя четких указаний, конкретной постановки задачи, определения требований, которым должен соответствовать конечный продукт, а также гибкого руководства, умения учитывать привходящие обстоятельства, ориентации на конечный результат, на инициативу и ответственность, а не на присутствие на рабочем месте. В первой модели задания могут быть нечеткими, главным становится присутствие на работе от и до, проявление послушания и усердия. Такой руководитель больше напоминает бюрократа, для которого основное — соблюдение формы и порядка на рабочем месте.

Зная своего руководителя, подчиненные будут определенным образом реагировать на него, выстраивать собственную линию поведения. От второго руководителя они станут ожидать строгой оценки качества продук-

ции и позволять себе нарушать трудовой режим. А от первого — формалистского требования соблюдения режима, четкой явки и присутствия на рабочем месте, позволяя себе, если дисциплина соблюдается, ослабить внимание к качеству продукции.

Таким образом, руководитель-автократ контролирует постоянно весь процесс, он, как говорится, стоит над душой — это детализированный контроль. А руководитель-демократ контролирует только «вход в систему», давая задание и требуя результат, осуществляя общий контроль.

Каковы ожидания подчиненных относительно оценки руководителем их квалификации? Первое ожидание состоит в том, что руководитель оценит квалификацию подчиненного по достоинству, второе — в том, что он продвинет в нужный момент, поскольку подчиненный — квалифицированный и грамотный специалист.

Другое ожидание подчиненных связано с тем, что руководитель будет защищать интересы своего коллектива перед вышестоящими, не будет подставлять подчиненных. В зависимости от этого строят свое поведение и они: защищают своего начальника или подставляют его.

Еще одна роль руководителя — кормилец. Она совпадает с функцией кормильца-мужа в ролевой структуре семьи. Глава семейства обязан заботиться о питании семьи, начальник должен делать то же самое в отношении своих подчиненных. В организации эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу неформальных.

Что подчиненные ожидают от своего начальника прежде всего? Хорошей зарплаты, которая выплачивается в срок. Оба условия и раньше, и сейчас выполнить очень непросто. Для этого требуются хорошие связи с вышестоящим начальством, пробивная способность, искренняя забота о подчиненных, деловая хватка. Когда все это в наличии, подчиненные чувствуют себя за руководителем как за каменной стеной. Они могут простить ему множество других недостатков. Но если он не выполняет этой — главной — функции, ему моментально припомнят все другие грехи. И здесь его не спасут ни интеллигентность, ни демократичность. Ему могут сказать: если ты такой умный, почему мы такие бедные?

Что ожидают подчиненные друг от друга? Каждый надеется, что ему помогут в случае, если он обратится за советом, что его выручат в трудную минуту. Это свод неформальных норм и обязательств.

Если начальник не выполняет функцию кормильца, он обязан компенсировать ее определенными льготами. Например, он может позволить своим подчиненным неявку на работу, несвоевременную сдачу задания, подработку на стороне. Как правило, подчиненные оценивают его верно.

Третья важная роль начальника — быть подчиненным. Начальник цеха является руководителем по отношению к своим подчиненным и подчиненным — по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник цеха на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Вместе с тем начальника-лизоблюда не любят все подчиненные. Он лишает их возможности гордиться своим начальством. А это очень важное чувство.

Конечно, на этом список ролей руководителя не исчерпывается. Например, важное значение имеет такая функция, как налаживание отношений со своими подчиненными. Можно сказать, что руководитель — друг подчиненных, с которым они могут посоветоваться, «поплакаться в жилетку». Можно назвать роль ролью исповедника. Если начальник дистанцировался и держится с подчиненными формально, увеличивается вероятность того, что они в любой удобный момент подставят его.

*Подставка* — очень распространенная модель поведения в организации. Подчиненные подставляют друг друга, своего начальника, последний подставляет подчиненных и т.д. Подставить — значит выставить коллегу в невыгодном для того свете, обронить мимоходом, как бы невзначай, компрометирующую информацию, не защитить его в нужное время.

Сотрудники пользуются подставкой как оружием в служебных взаимоотношениях. Одних они защищают, других подставляют и тем самым показывают свое отношение к ним. Подставка может быть намеренной и непреднамеренной. Она может выступать орудием в соперничестве или являться показателем элементарной невоспитанности и недалекости.

Если сравнить три роли руководителя — кормильца, дисциплинатора и подчиненного, то сразу обнаружится их несовместимость. Как разные статусы в статусном наборе человека могут противоречить один другому, так и роли могут быть несовместимы между собой, не совпадать, мешать друг другу.

В ролевом арсенале руководителя можно обнаружить и такую роль, как компетентный человек. Начальник имеет право отдавать распоряжения и тогда, когда он понимает смысл заданий, и тогда, когда он в них не разбирается. Начальник есть начальник. Пословица «Я — начальник, ты — дурак» подразумевает, что начальником может быть даже полный тупица. Быть глупее, необразованнее, некомпетентнее своих подчиненных — иногда тяжкий крест, а иногда нормальное состояние, с которым обе стороны управленческого процесса прекрасно уживаются. Подчиненные говорят: начальник не такой эрудированный и умный, как его подчиненные, зато он никого не трогает, деньги людям выбивает, заботится о них, и вообще — душа-парень. Это значит, что отсутствие одного качества компенсируется присутствием других. Стало быть, роли компетентного человека и душевного человека, заботящегося о подчиненных, являются взаимозаменяемыми.

К числу ролей можно присоединить то, что обычно называют отношением. Например, отношение к труду — это ролевая модель поведения. Человек проявляет свое отношение к работе через поведение и конкретные действия: в одном случае он спешит на работу и последним уходит с нее, дома только о ней и думает, а в другом — с огромным трудом поднимает себя с постели и первым мчится домой, где наконец забывает о постылой работе. И отношения между товарищами по работе также нужно считать ролевой моделью.

Отношение к работе включает целый набор ролей. Одна из них — быть исполнительным. Из чего она складывается? Нормы плюс ожидания. Нормы задаются служебным уставом. Они могут быть писаными и неписаными.

Ролевое поведение руководителя и подчиненных в организации предписано сводом специальных правил. Последние именуется служебными требованиями. Изложению писаных правил и норм, т. е. того, как должен себя вести служащий, посвящены не только должностные инструкции, но и множество учебников по менеджменту.

Подчиненный, например, не имеет права отказываться от задания, которое ему дал начальник. У исполнителя нет права выбора. Право выбора есть только у руководителя.

Исполнительный человек должен вовремя прийти на работу. Это вторая грань ролевой модели.

Отношение к труду может формироваться по разным моделям. Одна модель строится на поговорке

«Ешь — потей, работай — мерзни» (ее аналоги: «Работа — не волк, в лес не убежит», «Где бы ни работать, лишь бы не работать» и т. д.). Ее можно назвать работофобией. Противоположная модель, предполагающая, что человек целиком и полностью поглощен работой, именуется работоманией.

В системе «руководитель — подчиненный» существует целый набор ролевых моделей, заданных организационной структурой. Они называются в соответствии с названием организационного принципа. Наиболее известные — уже рассмотренные нами принцип единоначалия и принцип делегирования прав.

Если ты получил задание от своего начальника, то отчитываться за него ты обязан только перед ним. Если ты получаешь задание от чужого начальника, ты имеешь право его не выполнять. Другой начальник, даже директор завода, обязан давать распоряжения конкретному исполнителю только через его непосредственного руководителя, и никак иначе. К сожалению, этот принцип в жизни то и дело нарушается. Директор, минуя непосредственного начальника, раздает указания исполнителям, и второму не остается ничего другого, как терпеть произвол.

Принцип единоначалия был введен для того, чтобы избежать противоречия между двумя начальниками. Чье задание ты должен выполнять? Непосредственного начальника или директора? Только первого и никогда второго. Так гласит закон рациональной организации. Так учит наука. Но жизнь учит совсем другому. Она строится по неписаным правилам. Поэтому в повседневной реальности постоянно возникают дисфункции и статусные несовместимости.

Как их исправлять? Директор должен вызвать начальника и спросить: чем загружен твой подчиненный и можно ли ему поручить такое-то дело? Что получается, если задания не идут через непосредственного руководителя? Директор на самом деле подставляет вашего руководителя, как бы говоря, что с тем можно не считаться. Оба они — и директор, и начальник — несостоятельны как менеджеры. Директор отныне никогда не добьется ни искренности, ни доверительности, ни ответственности, ни производительности от того, кого он только что подставил. Он нажил себе врага.

Когда два начальника, не согласовав между собой действия, выдают одному подчиненному противоречивые указания, они на самом деле дают тому повод

## I. Теоретический раздел

манкировать служебными обязанностями и интриговать. Подчиненный может натравить одного начальника на другого. Умный руководитель в этом случае поступает просто: он увольняет интригана.

Конкретные управленческие ситуации, столкновения, разгул страстей, распекаания начальника, грызня подчиненных, свары, конфликты — такова мозаика повседневной организационной реальности. Кажется, что в них нет никакой системы. На самом деле за ними стоит железная логика. Все это микропроявления неких макромоделей. Например, начальник вошел в лабораторию, и все делают вид, что усиленно трудятся. Он вышел, все занялись разговорами и сплетнями. Что это? Это микрособытие — одно из звеньев ролевой модели отношения к труду. Другой пример: о начальнике распускают слухи, начальнику «скидываются» на день рождения, с начальником не общаются (директор готовит его увольнение). Что это? Это микрособытия модели отношения между руководителем и подчиненными.

Повседневная жизнь организации, как ткань ковра, плетется из незаметных событий, намеков, жестов, слов. Все они закреплены за строго определенными ролями. Если вы начальник, то должны постоянно надуть щеки и делать важное лицо. Не обязательно умное, главное — важное. Даже если вы сморозили глупость, подчиненный может подумать, что за этим кроется второй смысл. Подчиненный всегда принимает позу исполнительности и полной готовности либо изображает постоянную занятость. Хотя последняя модель поведения присуща и тем и другим.

Еще одна модель поведения — постоянно демонстрировать свою нужность организации. Одни доказывают, что могут достать для коллектива все на свете, другие своей компетентностью показывают собственную незаменимость. Быть нужным организации, может быть всего лишь первичному коллективу, — это дополнительный, а часто единственный, страховочный ремень. Не будь его, и вас на месте уже не было бы.

Множество поведенческих моделей возникает по поводу распределения заданий. Задания бывают выгодными и невыгодными, трудными и легкими. Кому и как раздаст их руководитель? Пожилым и заслуженным (либо любимчикам) достаются выгодные и легкие, молодым — все оставшиеся. Распределяя задания, начальник проявляет свое отношение к подчиненным.

Соответственно он формирует у них будущую реакцию на себя. Первые — старые и любимые, обласканные, — будут заглядывать ему в рот и во всем потакать, ища очередной подачки. Молодые и нелюбимые превратятся в недоброжелателей.

Итак, ролевой набор — это совокупность ролей, предписанных, данному статусу. Статусы принадлежат человеку, а должности принадлежат статусу. У одного статуса несколько ролей, у одного человека несколько статусов. И чем богаче жизнедеятельность общества, чем оно демократичнее, тем шире ролевой набор, больше разброс возможных моделей поведения.

Таким образом, мы можем вывести еще одну закономерность.

**В закрытом обществе ролевой набор узкий, в открытом обществе ролевой набор широкий. Чем более открытым является общество, тем шире и разнообразнее набор ролей, предписанных одному статусу.**

Чем крупнее организация, и чем больше в ней уровень управления, тем уже ролевой набор и беднее разнообразие ролевых моделей. В такой организации выше уровень бюрократизированности. Отсюда следует обратный вывод: чем ближе мы к малому бизнесу, тем разнообразнее ролевые модели, шире их набор, предписанный данному комплексу, и меньше писанных правил.

## **Служебная карьера**

Служебную карьеру необходимо рассматривать как одну из самых эффективных моделей поведения людей в организации как по последствиям для самого субъекта карьеры, так и по результатам этого поведения для организации в целом. Являясь элементом или формой вертикальной мобильности, служебная карьера представляет собой самый яркий пример целерационального действия. Одновременно служебная карьера — мощный рычаг, используя который, менеджер способен добиться от любого исполнителя нужного ему результата.

*Карьера* — это: 1) индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека; 2) фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положения в коллективе).

По сути, карьера представляет собой суждения работника о своем будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; поступательное продвижение по служебной лестнице в рамках организационной иерархии, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная* карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

*Внутриорганизационная* карьера реализуется в трех основных направлениях:

- *вертикальное* — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее заметно. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальное* — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);
- *центростремительное* — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее ветре-

чи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает решение ряда задач:

- 1) достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- 2) обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- 5) повышение качества процесса планирования карьеры;
- 6) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- 7) изучение карьерного потенциала сотрудников;
- 8) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- 9) определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится

повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, тоже имеет свои цели, то начинающему необходимо уметь реально сопоставлять собственные деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация. От этого зависит успех его карьеры.

Правильная самооценка навыков и деловых качеств предполагает знание себя, собственных сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью карьеры нельзя считать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хочет иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей, например:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке;
- выполнять работу или занимать должность, которые усиливают возможности работника и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- иметь хорошо оплачиваемые работу или должность;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник, с ростом его квалификации и т. д.

В карьере работника можно выделить несколько этапов:

*Предварительный этап* включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

*Этап продвижения*, как правило, длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период удовлетворению потребности в безопасности уделяется гораздо меньше внимания, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. В этот период наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций и облигаций).

*Этап завершения* приходится на период от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям достигают наивысшей

точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Для того чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных ее этапах. С этой целью в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой проводятся специальные исследования.

## Конфликтная вертикаль

Выше мы уже упоминали о существовании т.н. конфликтной вертикали. Суть этого явления состоит в следующем: поскольку конкуренция за обладание вакансией нарастает снизу вверх, постольку количество и глубина конфликтов должны нарастать в том же направлении. Конфликты внизу быстротечны, а наверху более продолжительны и имеют более сложный сценарий, с большим количеством разнообразных ходов. Внизу же конфликты открыты, являются одноходовыми и легче разрешаются.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами; ситуация, при которой сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. При этом каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт — явление однозначно нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по М. Веберу. Эти подходы к эффективной организации опирались в боль-

шой степени на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что подобные механизмы устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Значительное место проблема организационных конфликтов занимала в работах М. Фоллетт, которая выдвинула идею «конструктивного конфликта», признав тем самым, что конфликты следует рассматривать как нормальный процесс деятельности организации. При этом Фоллетт различала три типа разрешения конфликтов: «доминирование» — победу одной стороны над другой; «компромисс» — соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок; «интеграцию» — наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна сторона ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Бихевиористская, а затем и современная школы управления установили, что даже в организациях с эффективным управлением конфликты не только возможны, но и могут иметь конструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, он чаще всего остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на общую эффективность работы. Конфликт, набравший обороты, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуни-

кационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация распадается на глазах.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие подобного конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но нельзя и совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе организации, максимально полному выполнению планов, реализации стратегий, проектов.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению уровня личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

В основе возникновения конфликтов могут лежать несколько причин:

- 1) ограниченность ресурсов, которые нужно делить;
- 2) взаимозависимость заданий. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность возникновения конфликта. Например, матричная структура организации, при которой умышленно нарушается принцип единоначалия; функциональная структура, где каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей области специализации;
- 3) различия в целях. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- 4) различия в представлениях и ценностях;
- 5) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- 6) неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как

катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или разделить точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений.

Можно выделить пять уровней конфликта в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Рассмотрим каждый тип конфликта в отдельности.

*Внутриличностный конфликт* происходит внутри индивида и часто является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между положительным и отрицательным исходами конфликта, восприятием важности его источника.

Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, представлений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

*Межличностный конфликт* вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего в виде борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различ-

ными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него, которые основываются на сочетании двух переменных «интерес к себе» и «интерес к другим».

Стиль, предполагающий *уклонение от конфликта* (низкие показатели по обоим переменным), связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими в целях разрешения конфликта. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится найти нейтральную позицию. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недоволение. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль *разрешения конфликта силой* или стиль принуждения характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. В отдельных случаях такой стиль может помочь в достижении индивидуальных целей. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

*Сотруднический стиль* (отличается как высокой степенью личной вовлеченности в конфликт, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта). При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками, Они:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее и даже, если им правильно управлять, ведущее к принятию более творческого решения;

- проявляют доверие и откровенность в отношении других;
- признают, что при таком взаимно удовлетворяющем исходе конфликта, все его участники берут на себя обязательства в рамках общего решения;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;
- полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Стиль разрешения *межличностного конфликта*, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон, но без внесения в эту кооперацию собственного сильного интереса. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Данный стиль может отражать долгосрочную стратегию, направленную на развитие у других ориентации на кооперацию во имя разрешения межличностного конфликта.

*Стиль компромисса* заключается в поведении, умеренно учитывающем интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта, и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но нет и неудовлетворенности каждой из сторон. Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в тех случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

*Внутригрупповой конфликт* есть нечто большее, чем простая сумма межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и

результаты работы группы в целом. Производственные, социальные, эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п.

*Межгрупповой конфликт* представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер. При неправильном управлении ими не выигрывает ни одна из групп. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом, а также на каждого индивидуального участника в отдельности.

Развитие межгруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

Порой бывает очень трудно провести границу между этими двумя типами конфликтов. *Внутриорганизационный конфликт* чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организации в целом, а также по поводу того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои отличительные черты. Так, вертикальный конфликт — это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура. Горизонтальный конфликт — вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще всего носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например

путем создания целевых или автономных групп. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Управление конфликтами является одной из важнейших функций руководителя. В среднем на разрешение различного рода конфликтов руководители тратят около 20% своего рабочего времени.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения уже получивших развитие конфликтов. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- 1) методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива);
- 2) методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта (по ресурсам, целям, средствам и т. п.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- 3) методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- 4) методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор);
- 5) методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей.

### Конфликты по поводу власти

Два противоположных стремления — добиться собственной власти и избежать чужой — неизбежно порождают конфликты. Добившиеся власти стремятся подчинить своей воле других, а другие стараются избежать такого подчинения. Поскольку первые — короли, тираны, диктаторы или просто непосредственные начальники — оказываются сильнее (ибо у них больше рычагов давления), вторые избавляются от чужого диктата втихомолку, благодаря скрытому неподчинению. Когда это не срабатывает, а давление сверху возрастает, они прибегают к формам открытого сопротивления.

Вполне демократичный руководитель, советующийся с ближайшими коллегами, обязательно столкнется с теми, кому непонятна, или неприемлема, либо невыгодна его программа. Так, политика в защиту дворянских интересов наталкивается на сопротивление буржуазии, имеющей совершенно иные интересы, другой статус и источники обогащения. Расширяя привилегии для одних групп населения, правитель обделяет другие. Угодить всем и каждому невозможно в принципе.

Если правитель мудр и опытен, если у него хватает терпения со всеми советоваться, всех выслушивать и каждому угодить, то результатом становится компромиссная политика, скроенная из лоскутков взаимных уступок, половинчатых мер, непоследовательных действий. Она — результирующая совокупности конфликтных ситуаций, которые удалось решить мирным путем.

Если руководитель властолюбив, своеволен, неуступчив, он стремится провести свою линию, не считаясь с интересами и мнением других. Он не советуется и не уступает, он навязывает и диктует решения. Это и есть *единоличная власть*. Бессильные подчиненные способны только на одно — затаиться и ждать шанса, чтобы высказать накопившееся недовольство.

Самый простой способ заставить людей сделать что-либо — заплатить им. Поскольку деньги — универсальное средство решения всех материальных затруднений, они знакомы всем слоям населения. Улучшить материальное положение стремятся все люди, такова их природа. Большие деньги позволяют им добиться этого.

Проблема подобного способа решения конфликтов заключается в том, что к большим деньгам люди постепенно привыкают, считая их чем-то само собой разумеющимся, и со временем ожидают увеличения суммы, поскольку у них уже выросли потребности и расширились запросы. Если руководителю негде взять деньги, накапливается недовольство. Неувеличивающиеся заработная плата или привилегии выполняют роль уже не позитивного, а негативного мотиватора. Привычка к хорошей жизни хороша для одних и плоха для других — для тех, кто должен ее обеспечивать.

Чиновник, не получивший очередного повышения оклада или должности, начинает изыскивать иные источники поощрения. Самым распространенным является *взятничество*. Чиновник требует денег за подпись на документе, разрешающем ваш бизнес или дающем право на лицензию, хотя обязан поставить ее

в силу своих должностных задач. Он намеренно создает клиенту препятствия, преувеличивает трудности, набивая высокую цену. Поскольку делается это втихую, скрытно, поймать зарвавшегося чиновника непросто. Если правительство смотрит на подобное обогащение терпимо, злоупотребления служебным положением принимают массовый характер.

Утолить всеобщую потребность в служебном росте и увеличении оклада у руководства нет возможности. Желающих слишком много, а ресурсов слишком мало. Власть и деньги — редкие блага. Это означает, что на всех желающих их не хватит.

Если служащие компании не получают ожидаемого вознаграждения, они уходят в другую.

Но перейти из одного государства в другое гораздо сложнее. Надо менять гражданство, получать визу, приспособливаться к новой культурной среде, терять старых друзей и место жительства и т. д. Подсчитав потери, многие недовольные понимают, что дешевле им обойдется свержение существующего строя.

Другим способом заставить людей делать то, чего хочешь ты сам, выступает сила. Когда денег нет, или правитель убеждается в их неэффективности, он прибегает к авторитарным методам управления — применяет грубую физическую силу, политические репрессии, командные методы.

Зачастую сила эффективнее денег. За деньги надо торговаться, считая выручку и потери, уступая противнику. Но когда речь идет о применении силы, люди в первую очередь заботятся о том, как бы уцелеть, сохранив семью, свою жизнь, имущество и здоровье. Смертная казнь оказывается самой эффективной мерой, перед которой все другие средства отступают. Кто посмеет ослушаться приказа, если за это можно лишиться жизни?

В традиционных обществах с неразвитой системой защиты гражданских и человеческих прав господствовало силовое принуждение. Феодалы принуждали подчиняться крестьян, царь принуждал подчиняться феодалов. Средневековые пытки и репрессии типа опричнины помогали держать людей в страхе.

Кардинал Франции Ришелье в течение восемнадцати лет фактически правивший страной, ради укрепления абсолютизма жестоко преследовал своих противников из числа оппозиционно настроенной знати, приказывая сносить их родовые замки и усадьбы. Англия, считавшаяся оплотом парламентаризма и демо-

кратических устоев, лишь в XVII в. ликвидировала институт пыток, которые применялись для устрашения и верхов, и низов общества.

У принуждения, как и у денег, также есть оборотная сторона. Оказывается, даже при решении простых задач наказание гораздо менее эффективно, чем вознаграждение. Правитель развивает в подданных комплекс страха и скрытого сопротивления. К тому же принудительный труд наименее производителен. Стало быть, добиться процветания общества при его посредничестве невозможно. В лагерях принудительного труда приходится держать много охранников, при тирании — много чиновников-контролеров, чиновников-судей, полицейских, доносчиков и т. д. А это лишние расходы.

Когда подавляемые не могут взбунтоваться или бежать, они замыкаются в себе, становятся апатичными. Правильно выполняя порученное дело, они не проявляют инициативы и не приносят большой прибыли. Они стремятся ограничить сделанное тем минимумом, который позволяет избежать наказания.

Если человека все время наказывать физически, он постепенно слабеет и даже тупеет. Люди при этом, конечно же, не теряют рассудок, но ведут себя как ленивые и небрежные работники, хотя на самом деле остаются разумными и способными индивидами. Однако те, кто ими управляют, с готовностью принимают видимость за сущность.

Российские помещики нередко говорили, что крепостные, которых они нещадно пороли, были глупыми людьми, имевшими разума не больше, чем животные. Американские и бразильские плантаторы думали то же самое относительно чернокожих рабов. Аналогичная ситуация имела место в нацистских и советских концлагерях.

Нельзя заставить ювелира или художника создавать шедевры, принуждая их силой. Стало быть, научного, технического и культурного прогресса добиться принудительным управлением невозможно. Ане добившись прогресса, ты рискуешь остаться в хвосте у конкурентов. В результате страна перестает быть сверхдержавой И у нее нет достаточного международного авторитета.

Регулярное применение физической силы или политического прессинга, как и регулярное применение денежного вознаграждения, в конечном итоге пере-

**стают давать тот эффект, ради которого они стали использоваться.**

Если деньги считать пряником, а силу— кнутом, то постоянное применение одного из них ситуацию не улучшает, а ухудшает. Ребенок, привыкший постоянно получать конфетку, с какого-то момента перестает что-либо выполнять, пока не получит новую порцию вознаграждения. Он заикливается на конфетах. А тот, кого постоянно наказывают, впадает в хронический страх.

В свое время Н. Макиавелли предупреждал, что позитивное вознаграждение должно быть редким, чтобы его научились ценить. Негативное наказание также должно быть редким, но к тому же и очень сильным, чтобы у подданных не возникло даже желания отомстить обидчику.

Согласно современным воззрениям, негативное наказание эффективно там, где вы стремитесь приучить людей чего-то не делать, а позитивное — там, где дела обстоят наоборот.

Разумное правление заключается в поиске оптимального соотношения негативных и позитивных методов. Современная демократия очень строго, даже жестоко, наказывает нарушителей закона, а законопослушным гражданам предоставляет максимальную самостоятельность в их маленьком жизненном пространстве.

Третий способ добиться послушания можно назвать ритуальным. В японских фирмах перед началом рабочего дня служащие исполняют гимн своей компании и торжественно поднимают знамя. Благодаря участию и священников, и паствы в многочисленных и сложно построенных ритуалах католическая и православная церкви добиваются не только послушания, но и солидарности, и преданности общему делу. Египетские фараоны и европейские монархи, тонко чувствуя психологию человека, уделяли торжественным церемониям и ритуалам чуть ли не все свое время. Подданные, солидарные с монархом, чувствовали приобщенность не к конкретной личности правителя, а к чему-то более высокому и важному, что стоит над всеми ними. Король правил не от своего имени, а от имени высшего существа. Его подданные служили Богу, выполняя конкретные поручения правителя. Вожди участвовали вместе со своим племенем в многочисленных обрядах и посвящениях, каждый раз доказывая соплеменникам, что и они находятся на службе у того, кто стоит выше земных правителей.

## I. Теоретический раздел

Гораздо чаще встречаются ситуации, когда в государстве есть одно, но нет другого. Есть масса ритуалов и традиций, но нет харизматического лидера. Сегодня мы с ностальгией вспоминаем военные парады на Красной площади, демонстрировавшие величие и несокрушимость социализма. Но нам неприятно вспоминать послевоенное поколение советских вождей, так как их личные качества и управленческие способности намного уступали величию военных ритуалов. Долгое время советские люди верили в коммунистическое будущее и с энтузиазмом трудились на общество, часто жертвуя самыми элементарными удобствами. Народ ощущал не только вдохновенный подъем, но и высокий дух солидарности, единства, окрыленности высокой целью, к которой стремился. Постепенно обещанные сроки наступления коммунизма проходили, и иссякал творческий порыв. Наши лидеры допустили серьезную ошибку, назначив точную дату наступления светлого будущего. Но у них уже не оставалось выхода, так как из-за бездарности и несоблюдения этических принципов они потеряли харизматический ореол, предстали обыкновенными карьеристами и чинушами.

## КАНАЛЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ

### Формальная и реальная квалификация

В рыночном и нерыночном обществах служебное продвижение происходит по-разному.

В Америке первая школа бизнеса и менеджмента возникла в 1886 г. К 70-м годам XX в. в США действовало около 600 школ менеджмента.



Рис. 10.1. Каналы и критерии вертикальной мобильности в административной системе и менеджменте

С тех пор четыре поколения американских производителей имеют профессиональное управленческое образование. То есть в течение последних ста с небольшим лет в Америке был создан класс профессиональных руководителей. В СССР, т.е. в условиях административной системы, ничего подобного не было.

Если в Америке существует профессиональная школа управления, логично предположить, что начальник отдела кадров компании потребует у кандидатов на менеджерские вакансии сертификат, удостоверяющий профессиональную квалификацию. Предположим, что в очередь на три вакансии, существующие на низшем

уровне иерархии, выстроились десять выпускников школ менеджмента и бизнеса. На что должен обратить внимание начальник отдела кадров, мемнеджер по персоналу, если все сертификаты удостоверяют профессиональное управленческое образование?

Прежде всего он должен обратить внимание на соответствие профиля обучения в вузе профилю деятельности компании. Если компания текстильная, то ей вряд ли подойдет менеджер, специализирующийся на нефтеобработке. Итак, соответствие профиля диплома профилю деятельности компании — один из важных критериев отбора кандидатов.

Другим критерием отбора является хорошая успеваемость в учебе. В связи с этим введем понятие формальной квалификации. *Формальная квалификация* — это совокупность теоретических знаний, приобретенных в учебном заведении по данной специальности.

Получение официального удостоверения — лишь одна форма общественного признания профессии, формальная сторона дела. Чиновник регистрирует вашу квалификацию в соответствующем документе, результатом которого является формальная квалификация. Последняя фиксируется в формальном сертификате, выданном каким-либо учреждением. Водительские права или вузовский диплом удостоверяют лишь то, что вы получили определенный запас теоретических знаний, но не обязательно практических навыков. Только проработав несколько лет, вы переплавляете теоретические знания в практические навыки и становитесь готовы продемонстрировать реальную квалификацию. К сожалению, в отечественной социологии труда и социологии профессий разграничению и изучению двух видов квалификации уделяется мало внимания.

Западные социологи более свободно оперировали научными категориями, в частности понятием «профессия», которое трактовалось ими как елиньство социальных (образ и стиль жизни, ценности, сленг, наличие профессиональной ассоциации), юридических (обязательная фиксация данного занятия в качестве профессии на национальном уровне; правовые гарантии и обязательства, кодекс профессиональной чести, функционирующий как юридический документ и т. д.), технико-организационных (совокупность операций, трудовых функций, уровень сложности труда, разделение и специализация труда), экономических аспектов. Из этого весьма богатого списка советские социологи исследовали главным образом.

технико-организационные и личностные аспекты, под-разумевая под вторыми совокупность ценностных ориентации, поведенческих моделей, трудовых навыков и знаний. На большее они были просто неспособны, ибо их сдерживала плановая социалистическая экономика, в которой профессия имела совсем иной, нежели в рыночной капиталистической экономике, смысл.

Рассмотрим соотношение терминов «занятие» и «профессия». *Занятие* — более широкое понятие, заниматься чем-либо можно, вовсе не имея никакой подготовки. *Профессия* занимает лишь ту часть континуума видов занятий, которая предполагает специальную подготовку на уровне учебного заведения, полную автономию, самопланирование и хозрасчет. Врач или юрист, ведущие частную практику, соответствуют титулу профессии, а рабочий на конвейере либо сторож — нет. Иными словами, на Западе лишь небольшая часть из примерно 40 тыс. специальностей удостоилась звания профессии.

В СССР профессией называли практически любую специальность, главное, чтобы эта специальность или это занятие являлись элементом общественного производства. Так, любительское занятие, которым человек занимается на досуге, остается занятием, но, когда оно перерастает в основную деятельность, интегрируется в общественное производство, оно переходит в новую категорию и становится профессией. С точки зрения критериев, принятых в западной номенклатуре занятий и профессий, этих условий недостаточно. Радиоинженер на заводе, перешедший из радиолюбителей, не обладал всем перечнем требований. Различия в подходе к профессии диктовались разными социально-экономическими условиями — капитализмом и социализмом, а не разностью в принципах построения научной теории.

**В рыночном обществе сновным критерием отбора является качество базового образования, которое в интегрированном виде выражает престижность вуза, перечень прослушанных дисциплин, оценки в аттестате.**

Таким образом, в обществе с рыночной экономической отбор происходит по объективным качествам: наличию диплома, оценкам в нем и профильности.

Можно предположить, что на решения работников отдела кадров влияют звонки, и они могут, таким образом, принять на работу неквалифицированного сотрудника. Но это маловероятно, ибо рано или поздно про-

ЦП.

шедший по знакомству работник не справится со своими обязанностями, и кадровик будет обвинен в некомпетентности. Возможен и такой вариант, что неквалифицированный работник принесет фирме огромный вред, и она потеряет свои позиции на рынке. Разумеется, на такое никто не пойдет.

Предположим, через какое-то время (2 — 3 года) на среднем уровне управления освобождаются две вакансии. Перед начальством встает проблема отбора тех, кого можно повысить в должности. На основании каких критериев выбирать из имеющихся претендентов? Может быть, поручить им возглавить какую-то группу и оценить результат? Может, дать задание, например, освоить новый рынок сбыта продукции и, таким образом, увидеть, как они себя проявляют? Поскольку любую форму деятельности или результат можно перевести в денежный эквивалент, начальник управления персоналом, очевидно, выберет тех кандидатов, которые внесли наибольший вклад в развитие компании.

Какую роль играет в процессе отбора социальный фактор (например, знакомство начальника отдела кадров с родителями претендента на должность и т. д.). Можно ли в условиях рыночной экономики личные связи и знакомства ставить в один ряд с экономической прибылью, которую принесли молодые руководители? Если компания борется за выживание, это может поставить под угрозу сам факт ее существования. Таким образом, начальник скорее проигнорирует личные знакомства, чем будет рисковать потерей места.

Будем считать, что тот небольшой опыт, в том числе и в 2 — 3 года, который появился у молодых руководителей, когда они управляли группами или небольшими отделами, вылился в нечто новое, отличное от формальной квалификации: у молодых менеджеров появились новые навыки, новые возможности и способности работать, именуемые реальной квалификацией.

*Реальная квалификация* — это совокупность практических умений и навыков, приобретенных соискателем новой должности в его практической деятельности, непосредственно на посту руководителя. Из богатого запаса теоретических знаний, данных ему вузом, на практике понадобится не более 40 — 50%. Они помогут ему продвинуться вверх. В процессе работы у молодого руководителя появляются практические навыки, которые можно приплюсовать к формальной квалификации. Итак, реальная квалификация — это теоретические знания,

## Глава 10. Каналы вертикальной мобильности

остаток от первоначального вузовского образования плюс опыт практической работы.

В чем состоит этот опыт? Прежде всего в том, что руководитель научается правильно реагировать на изменение условий, из нескольких альтернативных решений выбирать то, которое необходимо. Естественно, что таким навыкам нельзя обучить в вузе, они приобретаются только в данной ситуации работы по основной специальности.

Таким образом, на втором уровне иерархии должны действовать иные, чем на первом, критерии отбора. Главный из них — реальная квалификация, измеряемая трудовой отдачей молодого руководителя, выраженной в денежных единицах. Допустим, один менеджер принес фирме прибыль в 10 000, второй — в 5000 долл., третий же причинил ей ущерб в 800 долл. Тот, кто принес большую прибыль, достоин большего продвижения, ибо деньги — универсальная мера, на основании которой сравниваются менеджеры разных компаний и выбираются лучшие. Принесший фирме убыток вынужден покинуть место на том основании, что рынок открыт для неудачников в любую секунду. Они могут вернуться на исходную позицию, т. е. встать в очередь претендующих на получение рабочего места. Это явление гораздо более сложное, чем безработица.

*Рынок рабочей силы* — универсальный распределительный механизм, способствующий взвешенному, пропорциональному, рациональному распределению кадров по рабочим местам. Вынужденный покинуть фирму менеджер уходит и начинает пробовать себя вновь.

Итак, на второй ступеньке действует уже не формальная, а реальная квалификация. Из каких элементов она складывается? Сравним ее с формальной квалификацией.

*Уравнение формальной квалификации:*

$$K_{\text{ор}} = N_1 + N_2 + N_3 + N_n,$$

где  $N$  — это какой-либо предмет или дисциплина (маркетинг, социальная психология и т. д.).

Реальная квалификация имеет более сложную структуру.

Как и у физического тела при движении, у человека, восходящего по служебной лестнице, есть *энергия кинетическая*, используемая в данный момент, и *энергия потенциальная*, которая обязательно пригодится ему

в будущем. Вуз должен воспитывать из рядового десятиклассника взрослого светского человека, способного вести разговор на любом культурном уровне, разбираться во всех тонкостях политической и экономической жизни, судить о реальных явлениях не на основе быденных предрассудков, а используя логику научного мышления. Все это крайне необходимо для менеджера если не на низшем, то на среднем и высшем уровнях.

Невостребованные знания — ваш багаж на будущее, без которого не дают «билет на служебный экспресс».

Таким образом, можно сказать, что в реальную квалификацию войдет лишь осадок теоретических знаний, полученных в вузе. Обозначим этот осадок через  $N_1 + N_2 + N_3$  — здесь всего три теоретические дисциплины, которые пригодились на практике и составили основу реальной квалификации. Над этой основой возвышается некая надстройка, представляющая собой совокупность практических навыков и умений, которые молодой специалист приобрел, работая в данной компании. Обозначим эту надстройку через  $M$ .

В таком случае *уравнение реальной квалификации* примет вид:

$$K_p = N_1 + N_2 + N_3 + M.$$

Если формальная квалификация измеряется по диплому, аттестату или сертификату, то реальная оценивается менеджерами компании, вышестоящим руководством.

Итак, очевидно, что в менеджменте, т. е. специфическом типе управления, свойственном рыночному обществу, взаимоотношения между людьми по поводу движения вверх и закрепления на рабочем месте опосредованы рынком и рыночными отношениями.

А как продвигаются вверх в административной системе?

### • Общественные и профессиональные каналы восхождения

В условиях административной системы отбор также происходит дважды.

К10

В СССР не было школ, занимавшихся подготовкой профессиональных руководителей, стало быть, началь-

ник отдела кадров был ограничен в своем выборе. На ком остановить свой выбор в этой ситуации? Будут ли здесь действовать те критерии, которые срабатывали в рыночной экономике?

Первый критерий — соответствие профиля диплома профилю предприятия. Если предприятие занимается текстилем, согласится ли начальник отдела кадров взять на работу бывшего педагога или социолога? Скорее всего, логика проведения отбора будет схожа здесь с той, которую продемонстрировал начальник управления персоналом в рыночной экономике. Предположим, что нашелся один кандидат, и его решили принять (так как он неплохо учился).

Осталось две вакансии. Поскольку все остальные не против, то у начальника отдела кадров остается выбор: либо брать отличника, либо того, кого могут посоветовать его знакомые, т. е. ориентироваться на личные связи.

**В административной системе действуют не только профессиональные, но и непрофессиональные критерии отбора кадров, их можно назвать общественно-производственными.**

Предположим, что вторую вакансию начальник отдела кадров оставил для человека, которого можно было бы назвать социально или общественно активным. На третью же начальнику отдела кадров посоветовали «хорошего парня». Его он и возьмет на работу. Доказательством этому служит не только та практика социалистического отбора кадров, сложившаяся в 70—80-е годы XX века, но и тот факт, что на рынке труда в условиях растущей безработицы люди устраиваются на работу по знакомству в 60—70% случаев (по данным статистических и социологических исследований).

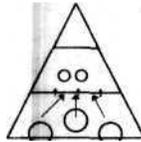
**Институт, или социальная практика протектирования, — мощная система подбора персонала на основе личных связей.**

Она действует и сегодня в изменившихся условиях. Что грозит начальнику отдела кадров, если он взял недостойного, но нужного человека? Может ли он лишиться своей должности? Нет, так как он думает о завтрашнем дне, и, если у него что-нибудь случится, он обратится за помощью к своему «должнику».

Таким образом, взяв на работу нужного человека, он делает одолжение не только тому, кто его попросил, но и себе самому. Опытный начальник готовит

себе подстраховку — социально гарантированное положение. Часто нужных людей берут специально, под них формируют должности, дабы получить для фирмы дополнительные льготы («пробить план», укрепить позиции фирмы). Такие люди «на вес золота». Они страхуют топ-менеджмент сверху — через влиятельных родственников и друзей. В административной системе «блатные» имеют приоритет по сравнению с теми, кто попал туда вследствие конкурентной борьбы.

Но вот проходит два-три года, и на среднем уровне управления освобождаются две вакансии. Снова возникает та же проблема: кого выдвигать (и на основании чего проводить отбор)?



*Рис. 10.2. Через два года в организации на втором уровне освободились две вакансии, на которые претендуют три человека*

Формальная квалификация, которая действовала на первом уровне, напоминает формальную квалификацию, существующую в менеджменте, но с одним серьезным отличием: если менеджмент включает *профессиональных* руководителей с соответствующим опытом, то здесь встречаются *непрофессиональные* руководители, не имеющие никаких теоретических знаний в области управления, люди, обладающие не управленческими, а исполнительскими навыками. И только если их зачисляют в кандидаты на повышение, они проходят курсы переподготовки и приобретают формальную квалификацию. Назовем ее *условно формальной квалификацией*.

Таким образом, мы установили, что

формальная квалификация в административной системе и формальная квалификация в менеджменте различаются. В административной системе нет самого главного — института профессиональных менеджеров.

Следовательно, предъявляемые дипломы будут какими угодно, но только не дипломами школы бизнеса и управления. Назовем это *псевдоформальной квалификацией*.

Проходит какое-то время. Обычно самых способных работников зачисляют в резерв управления. На практике же не более 10% из них потом продвигают на освободившиеся вакансии. Здесь действуют другие, обходные каналы, которые позволяют занимать места тем, кто никогда не состоял в резерве. Тот, у кого есть протекция, продолжает идти вверх, благодаря большому «социальному капиталу».

**Институт, или социальная практика зачисления в управленческий резерв, — важный способ планирования служебной карьеры в социалистической организации.**

Освобождаются вакансии. У кого из молодых кандидатов в руководители больше шансов продвигнуться наверх при административной системе? Скорее всего у того, кто обладает большим «социальным капиталом», кто нужен или отделу кадров, или лично начальнику. Такой выдвигенец получает несомненный приоритет.

Кого выберут на оставшееся место? Прежде всего общественно активных индивидов. При социализме существовал т.н. *институт общественной работы*.

**Институт, или социальная практика, общественной работы — древнейший вид бесплатной работы на благо общества, получивший при социализме наивысшее развитие. Партийная, комсомольская и профсоюзная работа — три основные разновидности общественной работы при социализме.**

Например, бывшему инженеру или педагогу предлагали продвижение, но прежде говорили, что необходимо научиться руководить людьми. Где? На профсоюзной работе: например, организовать собрание, провести субботник, возглавить демонстрацию. Это и есть механизм формирования управленческих навыков. В результате создавался мощный социальный лифт, именуемый общественной работой.

**Институт общественной работы — скоростной социальный лифт, мчащий избранного вверх по социальной лестнице.**

Все предшествующие руководители продвигались точно так же, имея богатый партийный или профсоюзный опыт. Зная подобную традицию, ради карьеры кандидат в руководители активно занимался общественной работой. В результате у него все меньше времени оставалось на выполнение своей профессиональной работы.

Таким образом заполнялись две вакансии, «в осадке» оставался настоящий профессионал, которого обошли «блатной» человек и общественник.

Следовательно, реальная квалификация — не только совокупность практических навыков по специальности, приобретенных в данной компании, но прежде всего совокупность социальных навыков по руководству людьми, приобретенных в процессе общественной работы.

Институт общественной работы дополняет то, что есть на Западе, — профессиональное образование руководителя. Если проанализировать биографии управленцев советского периода, можно увидеть, что на 90% они прошли через школу общественной работы. В общественную работу шли, чтобы сделать карьеру. Человек мог стать профессиональным общественником (уйти в райком, обком и пр.) либо совмещать общественную работу со своей специальностью на предприятии. Тогда он продвигался как руководитель.

Но как осуществлялось продвижение? Если сотрудник, имевший покровителя, не потерял его, он оказывался выше. Ему составлял конкуренцию не грамотный инженер, который не имел знакомств и не занимался общественной работой, а тот, кто занимался ею, но в ущерб своей специальности.

Объективно так и должно быть, поскольку на каждой следующей ступеньке управления надобность в инженерных знаниях уменьшается. Но беда в том, что управленческие навыки такого руководителя нельзя было назвать таковыми, поскольку они были получены под протекторатом партийных органов. Никто не учил его технике управления: учили лишь идеологическим приемам, умению играть в социальные игры: быть лояльным, не выносить сор из избы, знать, кого подсиживать, а кого нет, «протащить» нужную кандидатуру и «завалить» ненужную, держать удары и пр. Продвигаясь вверх и обучаясь правилам социальной игры, сами того не замечая, эти люди становились профессиональными игроками, а не управленцами.

Карьеристами становились люди, знающие социальные законы в большей, чем законы профессиональной работы, степени. Постепенно кого-то из них продвигали на следующую ступень, и по мере продвижения по служебной лестнице человек все больше утрачивал профессиональные навыки, превращаясь в «профессионального» общественного руководителя.

## Глава 10. Каналы вертикальной мобильности

**ЕСЛИ В административной системе человека продвигают в зависимости от того, какие отношения складываются у него с начальником, то можно предположить, что здесь формируется принцип «своих» и «чужих» людей.**

Этот принцип предполагает, что на данном предприятии постепенно формируется *закрытая социальная группа*, состоящая из директора и приближенных к нему руководителей.

**Институт, или практика социального закрытия, описанная М. Вебером, представляет собой естественный и логичный на определенной стадии развития общества, его социальной стратификации, процесс отгораживания элиты (группы избранных, топ-менеджмента) от остальной части сообщества и возведение жестких барьеров для проникновения извне.**

Когда меняют директора предприятия, с ним уходят ближайшие сподвижники. Приходит новый директор и приводит свою команду, тех людей, на которых он может положиться.

*Команда руководителя* представляет собой сообщество единомышленников или сподвижников человека, получившего высокое назначение в ту или иную организацию. Она передвигается вместе с ним на новое место, либо постепенно формируется там из наиболее преданных руководству людей.

Термин «команда руководителя» — всего лишь иное обозначение для известного социального явления. В период вожеств, предшествовавший возникновению ранних государств, вокруг вождя уже создавалось окружение из так называемых «бигменов» (наиболее зажиточных и влиятельных соплеменников, часто близких и дальних родственников вождя). При переходе от выборного к наследуемому вожеству окружение постепенно институционализировалось в самостоятельное сословие, которое позже стали называть дворянством. Историческими предшественниками дворянства были княжеская дружина, охранявшая князя от врагов, устраивавшая государственные перевороты, собиравшая с населения дань и выполнявшая ряд управленческих функций, а также рыцари «круглого стола», представлявшие в раннеевропейский период синтез парламента и правительства, но в той и в другой функции остававшиеся командой руководителя.

Стремление руководителя (вождя, князя, короля, царя, императора) опираться на верных и преданных людей свойственно всем обществам, всем странам, и 17\*

историческим эпохам. Это не исключительное качество административной системы, социализм унаследовал его от предшествовавших формаций.

Самое удивительное заключается в том, что без этой социальной практики не может обойтись и рыночное общество. Команда руководителя, формирующаяся на месте либо кочующая с ним из организации в организацию, — непререкаемый атрибут западного менеджмента. В наибольшей степени он проявляется в крупных организациях, в частности в администрации американского президента, в наименьшей — в семейном и малом бизнесе.

Команда руководителя — важнейший институт, или социальная практика, помогающая топ-менеджеру в крупной, как правило, аморфной и неизвестной ему среде опереться на малую группу знакомых людей, как на своеобразный костяк, во имя более эффективного и быстрого решения управленческих задач, чем в закрытой группе.

Команда руководителя — более частное явление. Первая может выступать разновидностью второй, а может и не выступать. Определяющими факторами при этом являются:

- намерения и личные качества самого руководителя,
  - влияние внешних условий,
- в цели и задачи той деятельности, для которой подбирается команда.

Личные качества руководителя, его планы и намерения могут способствовать перерастанию команды в закрытую группу. Сильный руководитель, особенно диктатор, опасается иметь постоянную команду. И.В.Сталин постоянно тасовал кадры приближенных, хотя с полным правом можно говорить, что у него была сильная и весьма эффективная команда. Слабый руководитель, являющийся ставленником неких партий, группировок или политических сил, подпадает под власть своей команды либо с самого начала, либо позже, по мере того как последняя набирает силу. Л.И. Брежнев — пример руководителя, которым правила его команда.

Будучи всесильной, команда может эволюционировать в закрытую группу, которая выбивает из топ-менеджмента бесчисленные социальные блага и привилегии, отгораживаясь от общества или персонала, и параллельно превращается в группу заговорщиков, готовую сменить не понравившегося «хозяина». Слабый руководитель — марионетка в руках своей команды.

## Глава IV. Каналы вертикальной мобильности

Влияние внешних условий, а также фактора целей и задач деятельности, под которую подбирается команда, практически не изучено и не описано в литературе.

Сформулируем основные отличия административной системы управления и менеджмента:

### *Административная система*      *Менеджмент*

Непрофильные знания	Профильные знания
Свидетельство о формальной квалификации	Переход формальной квалификации в реальную
Искусство управления людьми приобретается при обучении	Искусство управления людьми приобретается в процессе работы

Итак, два механизма — общественная работа и профессиональная работа — являются собой два скоростных лифта наверх. Между собой они нередко вступали в противоречие. Выполняя большой объем общественной работы, человек депрофессионализировался как бывший инженер или конструктор. Если он продвигался по профессиональной лестнице, то не мог не быть членом партии, поскольку для каждого управленческого поста в административной системе было обязательным требование совмещения профессионального и общественного лица.

Двойное требование определяло противоречивую модель поведения людей. Нередко приходилось работать «на два фронта» и делать одно в ущерб другому.

Наверху административной системы неизбежно стояли *профессиональные социальные игроки*, а не профессиональные управленцы. В лице людей, прошедших школу общественной работы, общество получило закрытую группу по типу мафиозной организации, исповедующую избирательность подхода к людям, избирательность в оценке людей и одновременно избирательность вознаграждения. Как только появляется закрытая группа (директор и его приближенные — «король и его двор»), большая часть вознаграждения поступает именно в эту группу. У остальных членов трудового коллектива формируется убеждение в несправедливости распределения социальных благ. Такая несправедливость убивает мотивацию достижения у тех, кто находится внизу. Начинает действовать закон подражания: если одним можно пробраться наверх в обход легитимных правил, то, значит, и другим можно сделать то же самое. Работники организации смотрят, как успешно продвигаются те, кто сделал себе партийную или профессио-

нальную карьеру и оказался наверху. Они угождают, предают, играют по нечестным правилам. Это и есть лучший способ достичь максимальных социальных благ.

Как только в массовое сознание внедряется стереотип законности обходных путей, появляется новый феномен — *терпимость к беззаконию*.

Когда формируется терпимость по отношению к незаконным действиям руководителей или тех, кто собирается стать руководителем, возникает и другое негативное явление — отсутствие критики по отношению к руководителям. С них не спрашивают за те незаконные действия, которые они совершают. Раз нет критики, значит не действует механизм обратной связи. Следовательно, массы не становятся в позицию активных субъектов и не заставляют руководителей быть ответственными.

В административной системе господствовал принцип номенклатурного назначения на должность. Как бы к этому ни относился трудовой коллектив, но директором всегда назначали того человека, который нужен был высшему эшелону власти или управленческой элите.

Таким образом, существуют два механизма назначения на высшую руководящую должность:

- 1) путь снизу — выбор руководителя (демократический путь);
- 2) путь сверху — назначение или делегирование руководителя (авторитарный путь).

Когда мы говорим о том, что при социализме функционировал институт подготовки резерва управленцев, куда зачисляли перспективную молодежь, мы немного обманываемся. Часто на командные посты ставили людей со стороны.

Возникает вопрос: а почему не выдвигают людей снизу, своего человека, знающего правила игры? Почему чаще выдвигают не снизу, а назначают сверху? Потому что наверху находится та самая номенклатура, которая распределяет престижные вакансии. В условиях административной системы механизм выборных руководителей служил камуфляжем. Ведущим был механизм номенклатурного назначения. Назначение руководителя со сто ориентированных лично на него.

Как только «князь» привел свою команду, его спутники, расставленные по средним постам (начальник цеха, начальник отдела и т. д.), также начинали подбирать себе преданные команды. Выстраивалась пирамида личной преданности, а из нее вырастала пирамида терпимости и всепрощения.

Однако создавать всю пирамиду только из преданных людей нельзя, потому что преданные люди могут оказаться непрофессионалами. В какой-то момент дилетант непременно подведет своего опекуна. Значит, среди исполнителей должны быть хорошие профессионалы и талантливые исполнители. Их можно брать со стороны, но не продвигать, а держать на своем месте, указывать им. И только если кто-то из них проявит или докажет свою полезность, его можно взять в команду.

### Закон Шайоля и принцип Питера

Если механизм общественной работы мешает работе профессиональной, выбрасывая наверх неподготовленные кадры, то каким образом наша страна умудрилась добиться больших успехов? Дело в том, что существует еще один универсально-исторический закон. Он состоит из двух частей: принципа Питера и закона Файоля.

*Принцип Питера* гласит, что *в должностной иерархии каждый руководитель продвигается до уровня своей некомпетентности.*

*Закон Файоля* говорит о том, что *руководитель должен продвигаться именно потому, что становится некомпетентным.* Иными словами, руководитель с продвижением по ступенькам иерархии становится некомпетентным как технический специалист, но все более компетентным как управленец. Дело в том, что объем узкотехнических знаний на каждом следующем уровне снижается, а объем общеуправленческих знаний возрастает.

Сама по себе иерархия — это ограниченный институт, который не позволяет высшему лицу проявить весь свой потенциал. Естественно, что, когда наверх продвигаются не самые компетентные люди, качество управленческих решений снижается. Пожалуй, это можно назвать условием ограниченной эффективности управления.

Рассмотрим принцип Питерса на примере. Ситуация простая: вы — талантливый инженер, вас заметил начальник и поручил вам возглавить группу. Вы возглавляете ее и тратите, на управленческие функции 15 — 20% своего времени, умений и т.п. (при том, что раньше все 100% уходило на инженерные обязанности).

Таким образом, на 80% вы справляетесь со своими обязанностями, решая одновременно и управленческие задачи. Освобождается место начальника цеха, и вам предлагают занять его. Объем времени, уходящего у вас на управленческие обязанности возрастает до 50% или даже до 70%, и вы все реже занимаетесь инженерными разработками (забываете о профильной работе). Если вы успешно справляетесь с работой начальника цеха, то вас продвигают дальше, например назначают директором. Вот здесь вы уже не инженер. Через 10 — 15 лет карьеры вы совсем забываете инженерные навыки. Может быть, вы становитесь профессиональным руководителем? Но откуда у вас возьмутся соответствующие навыки, если вас продвигают, не посылая на курсы повышения квалификации?

Все, что вы приобрели, — узкий опыт управления людьми отдельно взятой компании. И вы считаете правилом то, как здесь обращаются с людьми, превращая собственный эмпирический опыт в некоторый управленческий эталон.

Когда вы были начальником группы, то держали подчиненных в «ежовых рукавицах», и это имело успех. Вас повысили, и вы снова обратились к опыту (авторитарный метод), имевшему успех, полагая, что он принесет удачу. Однако это не так: в малой группе можно быть авторитарным руководителем, а в цехе — нельзя.

Увеличилось количество подчиненных, увеличилось число функций, а значит, должны измениться и методы управления, но они не изменились, и, в конце концов, вас начинают считать плохим руководителем. Для того чтобы вы наращивали свой потенциал как руководитель, вас должны регулярно посылать на курсы переподготовки (в некоторых странах существует понятие постоянного, пожизненного образования, когда работники все время учатся, получают все новые и новые знания). Продвигаясь по должностной иерархии в компании, вы учитесь только на собственных ошибках, а обучаясь на курсах повышения квалификации — на чужих.

Следовательно, если руководитель не имеет доступа к внешней информации, внешним знаниям, тому, что происходит в других компаниях, он не может быть компетентным. В результате такой руководитель доходит до своего потолка — и как инженер, и как управленец он себя исчерпал.

Согласно закону файоля, по мере того, как вы продвигаетесь снизу вверх, надобность в ваших узких

## Глава 10. Каналы вертикальной мобильности

специальных знаниях сокращается, а потребность в общеуправленческих функциях возрастает. Принцип Питера и закон Файоля не противоречат, а дополняют друг друга. Закон Файоля объясняет, почему человек должен доходить до уровня полной некомпетентности, это объективный закон.

Допустим, директором стал человек, давно забывший инженерные знания, но они ему и не нужны, у него есть штат специалистов, и он ничем не рискует. Предположим, приезжают иностранцы и предлагают ему заключить выгодный контракт, касающийся новых технологий. Однако он в них не разбирается, поскольку те технологии, которым его обучали 20 лет назад, давно устарели, а он не пополнил свои инженерные знания. Может ли он грамотно оценить договор? Нет, но у него есть консультанты (люди, которые не прошли всей иерархии и не дошли до уровня своей некомпетентности, постоянно пополняющие свои инженерные знания; нужные не как управленцы, а как специалисты). Следовательно,

**взаимодополнение линейного руководителя и функционального специалиста — закон функционирования современного управления.**

## Социальные лифты организации

Итак, мы установили, что в организации действует два мощных *лифта восходящей мобильности*.

- механизм оценки профессиональных качеств, или механизм профессиональной карьеры;
- механизм общественной работы, или институт общественной работы, — продвижение вверх не по профессиональным, а по общественным критериям, т. е. исходя из активности в сфере профсоюзной, комсомольской, партийной работы и т. д.

**Спрашивается, почему в административной системе с одинаковой эффективностью работают оба лифта, а в менеджменте — только один: механизм профессиональной карьеры?**

В менеджменте молодых руководителей продвигают в зависимости от того, как они справляются с управленческой задачей, которую им поручают сразу же после принятия на работу. Им можно поручить руководство группой, потому что они закончили школу

менеджмента и бизнеса. Они — профессиональные руководители.

В условиях административной системы в организацию приходит человек, который, проучившись в учебном заведении, ничего не видел, кроме книжек. Как же он будет управлять людьми? Ему просто нельзя поручить это. Но продвигают наверх руководителей, т. е. людей, умеющих организовывать других для выполнения какого-либо задания. Здесь должна присутствовать реальная квалификация, *ихз* опять-таки условная, ибо в данном случае отсутствует нечто очень важное. Как компенсировать в административной системе отсутствие профессиональных знаний и умений руководить людьми? Как уже было сказано выше, таким восполняющим механизмом служит институт общественной работы.

Если принцип Питера описывает реальную ситуацию, получается, что управленческая элита состоит из некомпетентных людей. Разумно ли устроено человеческое общество, если наверх продвигаются самые некомпетентные?

Закон Файоля утверждает, что по мере того, как вы продвигаетесь снизу вверх, надобность в специальных знаниях угасает, а потребность в общеуправленческих — растёт.

Нехватку знаний директору восполняют штабисты. Поэтому когда идут переговоры, директор приглашает функциональных специалистов, разбирающихся в данной области, которые подтверждают качество предлагаемых новшеств. После этого документ подписывает «первое лицо».

В идеале должен действовать механизм постоянного повышения управленческих знаний. По мере продвижения руководитель должен проходить переквалификацию в школе бизнеса и менеджмента. На курсах повышения квалификации приобретаются знания, полученные в сравнительных исследованиях, расширяется социальное видение и появляется возможность судить о поступках и принимаемых решениях с точки зрения межкультурного или по крайней мере межрегионального опыта.

Таким образом, повышение квалификации позволяет не только руководителю, но и всей компании перешагнуть на качественно новую ступень, выйти из рамок закрытой социальной группы, какой бы она являлась, если бы «варилась в собственном соку».

## Глава 10. Каналы вертикальной мобильности

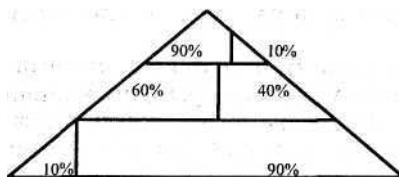


Рис. 10.3. Соотношение общеуправленческих и специально-технических знаний по закону Файоля

В административной системе формируется элита, которая «завязана»:

- в социальные игры и склоки;
- в идеологические институты и механизмы.

Любая закрытая организация — явление весьма сложное и не всегда устойчивое. Попавший в нее старается удержаться всеми силами. В этом ему помогает следование принципам закрытой системы:

- «не выноси сор из избы» (значит, никогда не говори правду о том, что творится в иерархии);
- умей подобрать себе команду, на которую ты можешь опереться и которая может столкнуть неугодного тебе конкурента.

Однако если ты продвинулся вперед с помощью команды и добрался до высот, не оставляй ее возле себя, поскольку она знает, сколько нравственных принципов ты нарушил. Выгони ее и набери новую, которая будет предана тебе и узнает тебя в зените славы. Таков принцип *Макиавелли*.

Если следовать принципу Макиавелли, появляются другие правила иерархической игры. Например, продвигаясь наверх, раздавай как можно больше обещаний. Это приманит новых соратников. Но, добившись своей цели и достигнув верха, никогда их не выполняй. Потому что, выполняя свои обещания, ты ставишь себя в зависимость от тех, кто находится внизу.

Подчиненные готовы простить руководителю все, кроме слабости. Если он будет безвольным, слабым и зависимым, они никогда не поймут его, потому что образ менеджера — это образ сильной личности. Получается противоречивая ситуация: с одной стороны, подчиненные ждут, что руководитель будет реализовывать данные им обещания, а с другой — думают: «Не дай Бог, он делает это. Такой руководитель нам не нужен». Следовательно,

## I. Теоретический раздел

пробираясь к власти, вы опираетесь на мотив любви, а продвинувшись, укрепившись и начав руководить, опираетесь на мотив страха.

Это не просто психологическая характеристика, а некий генотип социальных отношений, свойственный иерархии.

Его и у руководителя есть чувство страха по отношению к подчиненным. Он побаивается их, хотя и знает, что подчиненные зависят от него. Ведь если они объединятся, то могут сделать нечто непредсказуемое. Он боится непредсказуемых действий. Удержать руководителя от произвола может только страх перед подчиненными. Он выполняет позитивную функцию: заставляет руководителей быть ответственными перед подчиненными.

Страх руководителя перед подчиненными и страх подчиненных перед руководителем — это система взаимных опасений.

Чувство взаимной ответственности и страха — перед верхами или перед низами — не только движущая пружина иерархического взаимодействия, но и мощный регулятор, упорядочивающий иерархические отношения.

Там, где есть взаимная зависимость людей, расположенных по горизонтали, либо по вертикали, там обязательно присутствует и страх.

Это реальная система взаимоотношений в иерархии, с которой необходимо считаться. С большой долей вероятности можно утверждать, что:

в административной системе наверху концентрируются наименее компетентные и в управленческом, и в инженерном, и в техническом смысле люди, «повязанные» друг с другом знаниями правил игры, взаимным страхом, зависимостью и одолжениями.

В условиях рынка взаимоотношения между людьми внутри организации обычно строятся на договорных началах, где обязательства сторон четко определены. Писаное правило, писанный закон — основа взаимоотношений в рыночной системе управления. В административной же системе господствует неписаное право. Люди договариваются между собой, что-то обещают друг другу, но это никак не фиксируется, а следовательно, объем обязательств и одолжений может колебаться в любую сторону.

## Глава 11

### ВЛАСТЬ, АВТОРИТЕТ И ЛИДЕРСТВО

Все, кто изучал социологию управления или социологию менеджмента, обращали внимание на то, что понятия «власть», «авторитет» и «лидерство» настолько тесно связаны между собой, что порой между ними трудно провести какой-либо водораздел. Мы постараемся сделать это, но исключительно с методологической точки зрения, дабы подробнее проанализировать каждое из них и выяснить их роль в управлении.

#### Сила, власть, авторитет

- Когда поздно вечером к вам подходят трое здоровенных парней и вынуждают вас отдать деньги, они применяют *силу*.
- Когда на собрании отдела начальник, облеченный официальными полномочиями, объявляет вам выговор, он проявляет *власть*.
- и* Когда академик Лихачев убеждает президента России присутствовать на захоронении останков царской семьи, он проявляет *авторитет*.

\*\*\*

Выше описаны три разных способа проявления одного и того же понятия — влияния. Влияние можно описать разными словами: господство, доминирование, воздействие, лидерство, подчинение.

Независимо от формы, вида, способа влияние возможно только при том условии, что один человек или группа в чем-то превосходят другого или других. Это может быть превосходство в физических качествах или

вооружении; в этом случае налицо влияние через силу. Превосходство в должности, социальном положении, закреплённое конституцией, уставом, законом, традицией (и налицо влияние с помощью власти). Может быть превосходство в обаянии, компетентности, нравственных качествах, популярности, и тогда мы должны говорить о влиянии через авторитет.

Итак, три столь разных способа влияния объединяет общая черта — превосходство одного человека над другим. Превосходство описывает определённую черту социальных отношений — неравенство. Действительно, что может быть более социальным, как проблема равенства и неравенства. В итоге мы можем смело утверждать, что вопросы власти, понимаемой в самом широком значении этого слова, когда с властью отождествляют и силу, и авторитет, являются по своей природе глубоко социальными. Они касаются структуры всего общества. И лишь будучи взяты в одном своём аспекте — политическом, вопросы власти относятся к сфере компетенции политологии.

Между тремя способами влияния существуют очень сложные взаимоотношения и переплетения. Иногда они проявляются в чистом виде, но это бывает редко. Гораздо чаще они выступают в комбинации. Попробуем разобраться во взаимоотношениях трех способов влияния.

Обычно понятие «сила» используется для обозначения телесного воздействия на объект, т.е. в значении *физической силы*. Однако есть смысл рассматривать ее и как способ *психологического воздействия*. Обладание властью в форме силы означает возможность оказать намеренное влияние на объект или ограничить его потенциальные действия. По мнению Д. Ронга, психическое насилие — весьма распространенный способ властвования. Иногда оно приобретает институционализированные формы, например в виде ритуальных церемоний унижения, практики черной магии и колдовства, произнесения проклятий и т.д. Психическое насилие часто сопутствует насилию физическому и не может быть отнесено ни к какой другой форме власти<sup>206</sup>. В социологическом смысле сила, по мнению У. Коннолли и Р. Бершtedта, означает сокращение диапазона свободы выбора, сведение возможных вариантов поступков к одному-единственному.

В дальнейшем мы будем понимать под силой способность или возможность навязывать свою волю другим

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерстве

людям помимо их желания. В таком значении сила выступает как принудительное влияние. Но это не означает, что во всех случаях два понятия — «сила» и «принуждение» — совпадают. Сила — применение физического воздействия с целью навязать свою волю другим. Ее также можно трактовать как влияние на основе превосходства в оружии, агрессивности, мускулах.

Власть в виде силы означает способность субъекта добиться желаемого результата в отношениях с объектом либо путем непосредственного воздействия на его тело или психику, либо с помощью ограничения его действий.

Согласно Т. Парсонсу, сила есть способ, но отнюдь не всегда средство, с помощью которого один воздействует на другого. Речь идет об использовании контроля над ситуацией, осуществляемого физическими методами. В отличие от власти сила применяется только для наказания. Она может выражаться в чисто символической демонстрации способности контролировать ситуацию. Кроме того, опять же в отличие от власти, силовое принуждение или воздействие является однократным действием.

Х. Арендт различает понятия «власть» и «насилие», рассматривая их в качестве антиподов. Насилие по своей сути инструментально, оно всегда нуждается в руководстве и оправдании теми целями, которых достигает. Власть требует не оправдания, а легитимности. Хотя власть и насилие нередко дополняют друг друга, они скорее противоположны, нежели тождественны. Там, где правит одна, другая, по мнению Х. Арендт, отсутствует. Власть не может основываться на насилии; более того, насилие способно разрушить власть, но никогда не сумеет создать ее<sup>207</sup>.

Сходную точку зрения высказывают также Т. Болл, Э. Гидденс, Ю. Хабермас и некоторые другие ученые. Они полагают: если сила используется лишь в качестве наказания за неповиновение, власть фактически не осуществляется, так как субъект не достигает желаемого результата в отношениях с объектом. Чаще всего применение силы означает, что все попытки добиться подчинения с помощью других методов не имели успеха<sup>208</sup>. Чем сложнее по своему социальному и политическому устройству общество, чем многоуровневей в нем взаимоотношения людей, тем реже применяется сила и больше — власть. Можно сказать и так: сила, остаток примитивного политического устройства, представляет

угрозу сложному обществу. Использование ничем не связанной силы равнозначно саморазрушению власти.

Один человек способен добиться повиновения другого двумя путями, основанными на силе: а) реальное использование силы, б) угроза ее применения (принуждение). Вырвать из рук кошелек с деньгами, значит реально использовать силу. Требование отдать кошелек в обмен на спасение жизни — это угроза применения силы (принуждение).

При всем сходстве силы и принуждения они отличаются по своим параметрам, возможностям, способам применения и результатам. Смещение двух форм власти чревато преуменьшением роли принуждения в человеческих отношениях.

По существу, используя силу, человек обращается с другим человеком или другими людьми как с физическим телом. Чаще всего мы повинемся грубой физической силе, особенно если желаем сохранить свою жизнь. Но можно ли назвать это повиновением в строгом смысле? Разве физический объект, передвигаемый с места на место, повинует? Неопределенность термина «повиновение», а он, по всей видимости, является решающим в тех случаях, когда речь идет о власти как таковой, заставила некоторых ученых, в частности П. Бахраха и М. Бараца, противопоставлять силу и власть, либо не считать силу разновидностью применения власти<sup>209</sup>.

Сила появилась раньше других способов влияния. Она существует и сегодня. В стаде обезьян всегда есть более крупный, физически сильный и агрессивный вождь, который устанавливает превосходство над другими благодаря своей силе. В дворовой компании подростков есть лидер, зачастую устанавливающий свое господство благодаря силе, а не уму или знаниям. На силе основано доминирование в армии «дедов» (старослужащих) над «салагами» (новобранцами). Рэкет покоится на силе оружия и представляет собой незаконное вымогательство денег или социальных благ. Мафия есть развитая форма рэкета, ибо она представляет собой организованную и разветвленную систему отношений и действий принуждения по отношению к «чужим». Здесь сочетаются запугивание, угрозы, шантаж, убийство.

Силовое принуждение можно установить только тогда, когда другой человек угрожает самому ценному, что у вас есть, — жизни.

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

Власть появилась много позже силы и авторитета. Случилось это 30 —40 тыс. лет назад, когда появились первые вождества. А закрепились власть 5 —6 тыс. лет назад, когда возникли первые государства. С этого момента следует говорить о новой форме власти, новом ее качестве — *институционализации*. На стадии государств власть распространилась на сотни тысяч и миллионы людей, разделяется на исполнительную, законодательную и судебную, превратилась в разветвленный аппарат (бюрократия), начала опираться на традиции, законодательство и конституцию, использовать в своих интересах армию, систему политических партий, пропаганду, полицию, налогообложение и т. д.

Как институт власть обязательно оформляет свое влияние в определенных решениях, которые могут принимать вид королевских указов, парламентских законов, судебных постановлений, приказов директора или генерала и т. д.

Чаще всего приказы отдаются в официальной обстановке — в учреждении, министерстве, больнице, школе, казарме. При этом другие подчиняются приказам не из личных симпатий, а потому что выполняют предписанные роли. В армии приказы узаконены воинским званием, которое дает командиру право контролировать поведение других. Приказы отдаются не как личные просьбы, а как законное требование, предусмотренное структурой организаций. Подобным образом отношения складываются в школе, учреждении, министерстве и т. д.

Власть можно осуществлять при том условии, что вы угрожаете социальному положению человека. Неподчинение власти грозит не смертью (это крайний и исключительный случай), но обычным увольнением со службы, лишением титулов и званий, понижением в должности, привлечением к суду.

Власть можно рассматривать в масштабах всего общества и отдельной его части — конкретной организации. В том и в другом случае она предстает в виде иерархии разных по значению и влиянию должностей, продвижение по которым предписано законом.

Власть — более широкое понятие, нежели сила, так как она может осуществляться и без применения силы. Хотя чаще всего власть опирается на применение силы в большем или меньшем объеме.

В социологии управления различают два вида власти — *позиционную* и *персональную*: одна исходит от позиции (должности), Другая от самой личности. Впер-

вом случае речь идет о формальной власти руководителя, во втором — неформальном авторитете лидера. Власть означает также способность манипулировать (пользоваться выгодами своего положения) или контролировать поведение других в собственных целях. При этом вариации поведения могут быть самыми широкими. Те, кто не ощущает достаточного признания и уважения со стороны других, привлекает внимание окружающих, преувеличивая свои слабости. Если в коллективе индивид сталкивается с напряжением или непониманием, то в качестве компенсации у него развивается потребность во власти, желание манипулировать окружением. И наоборот, в благоприятной обстановке властные потребности снижаются, они трансформируются в установку на доверительные отношения.

## **Авторитет и власть**

Понятия «власть» и «авторитет» настолько важны, что стоит остановиться на их анализе подробнее.

Под авторитетом следует понимать способность и возможность влиять на поведение других людей с их согласия и желания.

Авторитет (от лат. *auctoritas* — власть, влияние) в широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.

Это крайне неустойчивая, недолговременная и переменчивая форма влияния. Такое влияние возможно при том условии, что вы не угрожаете ни жизни, ни социальному положению другого человека, но оказываете ему какую-либо выгодную услугу.

Если вы пользуетесь у товарищей авторитетом как большая умница, честный и принципиальный человек либо как активный защитник их интересов, скажем, перед администрацией школы, то сумеете сохранить свое превосходство только в том случае, если не потеряете ка-  
честв, за которые вас уважают. Уважение — вот основа авторитета. Как только вы показали себя некомпетентным, бесчестным или беззащитным, вы теряете превосходство и пополняете ряды ведомых — тех, кто идет вслед за авторитетным лидером и надеется на его помощь.

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

**При такой форме влияния, по существу, происходит взаимовыгодный обмен услугами: лидер получает нужную ему популярность и уважение, а ведомые — не менее нужные им знания, образцы нравственного поведения, защиту интересов.**

Как правило, авторитетные отношения не оформляются каким-либо служебным уставом или официальным приказом, постановлением, законом. Именно поэтому их называют неформальными. Волю авторитетного лица другие исполняют как личную просьбу, а не как приказ.

В научной литературе не достигнуто согласия по поводу точного определения понятия авторитета. Одни авторы, в частности К. Маркс, М. Вебер, Дж. Остин, Б. Рассел, Д. Истон, Р. Бершtedт, рассматривают авторитет как тип, разновидность или форму проявления власти. Они полагают, что власть и авторитет соотносятся между собой, как общее и особенное, и что авторитет невозможен без власти. Другие (Х. Арендт, М. Крозье, К. Фридрих, Р. Фридман, П. Уинч) считают власть и авторитет самостоятельными явлениями.

Ч. Барнард, рассматривая проблему авторитета в организации, вводит понятие «принятого авторитета». Считая приказы важнейшим проявлением авторитета в формальной организации, он подчеркивает, что атрибут его вносится в приказы не лицами, отдающими их, а, напротив, теми, кому они адресованы. Иными словами, окончательным критерием оценки авторитета является принятие или непринятие индивидами адресованных им приказов. Для того чтобы приказы были приняты как авторитетные, они должны быть: а) понятными; б) соответствовать цели организации; в) сопоставимыми в целом с личными интересами тех, кому они адресованы; г) осуществимыми.

Барнард полагает, что проблема принятия авторитета в организации должна рассматриваться в связи с так называемой «зоной индифферентности», означающей, что каждый индивидум охотно принимает приказы лишь в определенных границах, которые, разумеется, подвержены изменениям. Администраторы, если они хотят, чтобы подчиненные повиновались отдаваемым им приказам, должны уметь определять эту зону. Повиновение приказам в пределах «зоны индифферентности» поддерживается также «мнением организации» и «взглядами группы».

Акцентируя внимание на концепции «принятого авторитета», Барнард указывает на то, что непринятый

авторитет, в сущности, представляет собой «фикцию высшего авторитета», в основе которого лежит «право вето», находящееся в руках тех, кто получает приказы. Это право может применяться тем чаще, чем больше лица, занимающие руководящие посты, проявляют неспособность, незнание условий или неумение правильно выразить то, что должно быть исполнено. В то же время люди в организации готовы признать гораздо больший авторитет руководителя, выходящий далеко за пределы обычной зоны индифферентности, если такой администратор сочетает в себе формальный авторитет своего поста со способностями, знаниями и пониманием, так что в итоге создается «авторитет лидерства».

В общем и целом, в интерпретации авторитета выделяются две традиции. Согласно первой авторитет — это право командовать, т. е. атрибут закона, статуса, учреждения (авторитет де-юре). Люди обладают авторитетом, постольку поскольку занимают какое-то место или пост в определенной системе. Сущность подобного подхода выразил много лет назад английский философ Т. Гоббс: под авторитетом всегда понимается право совершения какого-то действия. Во второй традиции авторитет — субъективное качество человека, обусловленное знаниями, умениями и т. п. (авторитет де-факто).

Оба типа авторитета предполагают идею обоснованности притязаний, критериями которой могут выступать возраст, пол, статус, профессия, персональные характеристики, благосостояние, официальные документы и т. д., исключая содержание авторитетного распоряжения. Оба типа авторитета зависят от ценностей и убеждений участников «авторитетного отношения». А обладает авторитетом отчасти потому, что представление о его авторитете соответствует ценностям Б<sup>210</sup>.

В самом общем виде авторитет определяется как средоточие (*locus*) власти. На этот счет известна афористичная формула Цицерона: «Власть в народе, авторитет в сенате» (*Potestas in populo, auctoritas in senatu est*). От сенаторов и вообще от вождей требовалось выявлять, концентрировать и усиливать важнейшие моменты общего согласия, а от народа — санкционировать и поддерживать подобную концентрацию. Чтобы стать правящим авторитетом, римский сенат обязан был быть фокусом политического общения, ядром (институциональной рамкой) народного согласия.

По мнению М.В. Ильина и А.Ю. Мельвиля, формула Цицерона отражает диалектику соотношения власти и

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

авторитета. С одной стороны, авторитет — лишь средство достижения власти, но одновременно и его предпосылка. С другой — он может стать самим собой только в том случае, если позволит структурировать власть (придать ей контуры государственности) и получит поддержку, явное или неявное согласие на создаваемую конфигурацию власти. Он — заложник этого согласия, но одновременно и его творец.

В политической практике правительственные решения, как и в большинстве других видов авторитетных отношений, обычно подкреплены открытой или скрытой угрозой применения силы. В таком случае наружу проступает сходство между авторитетом и силой (принуждением).

В зависимости от источника подчинения авторитет бывает персональным, традиционным или легальным<sup>211</sup>. *Персональный авторитет* основывается на личных характеристиках человека. Подобный тип авторитета представляет собой неинституционализированные отношения между субъектом и объектом. Таковы отношения между людьми как личностями. Любовь, восхищение, дружба или симпатия — основа персонального авторитета.

Однако наиболее распространенная характеристика персонального авторитета — компетентность. Это настолько важное качество, что ученые предлагают выделить подвид персонального авторитета — компетентный авторитет, источником которого выступает вера одного человека в то, что другой превосходит его в знаниях и лучше понимает, как реализовать его интересы.

*Традиционным*, по М. Веберу, называется авторитет, легитимность которого обусловлена верой в святость власти и древних законов. Примером являются отношения между родителями и детьми, младшими и старшими, мужчинами и женщинами, патрициями и плебеями и т. д. К историческим формам традиционного авторитета Вебер относил геронтократию и патриархат.

*Легальный авторитет* строится на рациональных основаниях — вере в законность применяемых правил и право тех, кого они наделяют авторитетом, отдавать команды. Источник авторитета в данном случае — легальные нормы, законы, статусные права. Когда осуществляется легальный авторитет, подчинение команде объясняется тем, что индивид чувствует себя обязанным повиноваться.

Авторитет можно считать специфическим способом проявления власти. В зарубежной социологии слова *authority* (авторитет) и *power* (власть) нередко употреб-

ляются как синонимы. Авторитет также выступает формой подчинения действий людей общественным нормам, средством поддержания общественной, в том числе и производственной, дисциплины.

Авторитет — индивидуальная, а не институциональная, как власть, характеристика. В Средневековье особым авторитетом пользовались отцы церкви, в эпоху предпринимательства — бизнесмены, которых считали лидерами нации. Т. Гоббс называл авторитетом того, чьи указания или приказы выполняются лишь по причине высокого доверия к его мудрости, знаниям, опыту либо нравственным принципам. Авторитет основан на уважении и признании другими индивидуальных достоинств. Он подразумевает добровольное подчинение многих людей одному лишь потому, что тот является личностью, а не назначенным лицом.

Авторитет и власть считаются двумя сторонами одного целого. Так ли это? Да. Но что представляет собой целое, их объединяющее? Это получение привилегий, отсутствующих у других. Авторитет и власть дают именно это. Таков их результат. А путь к авторитету и власти разный. При власти человека назначают, наделяют формальными атрибутами. Власть — это возможность навязывать свою волю вопреки желанию других. Наоборот, авторитет — не навязывание воли, а действие с согласия других.

Составные элементы авторитета и власти разные. У первого — это слава, публичное признание, уважение, добровольность. Таковы формы выражения авторитета. Составные элементы власти — контроль, господство, доминирование, давление, принуждение. Это формы выражения власти.

Авторитет и власть имеют нечто общее — фундамент в лице «значимых других», когда:

- 1) они *добровольно признают* нечто стоящим выше их — это авторитет,
- 2) их *принуждают признать* нечто стоящим выше их — это власть.

Между авторитетом и властью существует асимметрия. Люди, наделенные формальным превосходством, т. е. властью, стремятся заручиться еще и неформальным превосходством, т. е. авторитетом. Однако авторитет не стремится к формальному закреплению, напротив, подобное ему противопоказано. Если человек, пользовавшийся народной любовью, получает официальное признание, нередко теряет авторитет

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство



Рис. 11.1. Власть и авторитет: источники поддержки

в глазах подданных, особенно если народ не любит правительство. Если любимец народа, например депутат, получает еще и правительственный пост, что нравится народу, то это значит, что правительственный пост (формальная власть) пользовался у народа также неформальной любовью, т. е. авторитетом.



Рис. 11.2. Власть и авторитет: формы отстранения

Когда народный избранник разочаровывает народ, к нему охладевают; когда формальное руководство не оправдывает надежд подчиненных, власть отчуждается.

Итак, существуют два разных способа отторжения лидера от «значимых других»: при авторитете — охлаждение, при власти — отчуждение. При авторитете не может быть отчуждения, это нелепо. Когда власть стремится еще и к авторитету, она знает об отчуждении и старается низвести его до уровня охлаждения как более слабого варианта отчуждения. Отчуждение — социальный процесс, охлаждение — психологический.

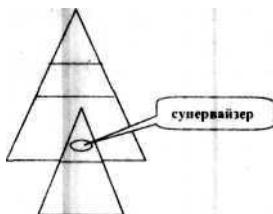
### Вектор власти и вектор авторитета

Авторитет есть конвенционально одобряемая солидарность первичного коллектива по поводу наделения одного

из членов сообщества такими правами и полномочиями, которыми он может распоряжаться вне формальной обстановки. Напротив, власть делегируется руководителю вышестоящей инстанцией и используется только в формальной обстановке. Отсюда логически вытекает, что это два совершенно разных социальных явления. У них противоположные векторы — направления, указывающие, откуда следует подкрепление могущества формального руководителя или неформального лидера. В первом случае подкрепление исходит сверху, во втором — снизу.

Некоторые позиции в управленческой иерархии, в частности, позиция супервайзера, т.е. руководителя первичного производственного коллектива (ППК), выражают разнонаправленность векторов власти и авторитета особенно ярко. Должность этого типа характеризуется противоречивой статусной позицией, которая проявляется в том, что:

1. Супервайзер принадлежит к формальной иерархии управления;
2. Он является неформальным лидером и возглавляет первичное сообщество — бригаду.



*Рис. 11.3. Противоречивая статусная позиция супервайзера*

Иными словами, обладая формальной властью, он является неформальным авторитетом, проводником легальной, подтвержденной соответствующими документами, власти в организации. Выразим противоречивость позиции супервайзера уравнением:

$$\text{ПСП} = \text{ФВ} + \text{НА}, \text{ где}$$

ПСП — противоречивая статусная позиция;

ФВ — формальная власть;

НА — неформальный авторитет.

Если власть — это принуждение, то она обязательно навязывается сверху. Следовательно, источником формальной власти является для руководителя ППК управленческая структура.

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

Авторитет, как мы уже отмечали, представляет собой конвенционально одобренную солидарность первичного коллектива по поводу наделения одного из сообществ правами и полномочиями, которыми он может распоряжаться во внеформальной обстановке.

ПСП — это единство двух векторов, ориентированных в разные стороны: вектора власти, направленного сверху вниз и вектора авторитета, направленного снизу вверх. Каждый вектор представляет собой доминирующую направленность тех социально-экономических интересов, субъектом которых выступает данная группа.

Интерес руководства компании, представляющей формальную группу менеджеров, заключается в том, чтобы руководитель ППК добивался от своей бригады неукоснительного исполнения тех распоряжений, которые формируются высшим менеджментом в распорядительно-правовой форме. Коллектив должен также соблюдать производственную и трудовую дисциплину, выступающую средством реализации тактики топ-менеджмента и режимов наибольшего исполнения целей и задач, формулирующих стратегию менеджмента этого уровня. Именно этого требуют от бригадира высшие менеджеры, назначив его на должность.

А чего ждет от бригадира первичный коллектив? Его социально-экономические интересы заключаются в том, чтобы руководитель коллектива выступал гарантом и защитником достигнутых статусов, добивался повышения зарплаты, поддерживал благоприятный морально-психологический климат.

«Каждый менеджер среднего звена испытывает на себе, с одной стороны, давление снизу, от своих подчиненных, имеющих свои интересы, свои представления о том, что и как должно делаться; и одновременно давление сверху, со стороны своего собственного руководителя, для которого менеджер — это проводник его интересов. В подобных ситуациях менеджеры могут внутренне склоняться к выбору различных позиций. Одни из них, не выдерживая давления снизу, возвращаются к привычным для себя отношениям с теми, из чьей среды они были избраны. «Мы вместе», «мы заодно», — вынужден он заявить в таких случаях. Плата за такой выбор — это покрытие промахов своих подчиненных, принятие на себя ответственности за их поступки, доделывание за ними неслучившейся работы и тому подобные вещи. Если менеджер последователен в проведе-

нии такой линии, то в конце концов он неизбежно занимает в организации позицию, которую можно было бы обозначить как «профсоюзный лидер».

Другой возможный выбор менеджера — это односторонняя идентификация себя с теми, кто «сверху», и в подобных случаях менеджер становится «молотком», который стучит по головам подчиненных, стремясь вколотить в них интересы руководителей. Обычная реакция на такой стиль управления — это массовое сопротивление или саботаж исполнения указаний, и подобный стиль работы в конечном счете приводит к краху. Опытные менеджеры должны обрести особое понимание «мы», понимание специфики позиции менеджера в организации как действительно промежуточной позиции в системе человеческих отношений. Принимая «сверху» цель, они стремятся трансформировать ее, переводя в конкретные задачи и связав с интересами тех, кому предстоит принимать участие в непосредственном исполнении»<sup>212</sup>.

Начальство требует от бригадира одного, а коллектив — другого. Как согласовать между собой противоположные интересы и требования? Условием и базой для согласования выступает *механизм экономического торга*.

Например, ППК, который собираются перебросить на новостройку (новый объект), не дав закончить работу на старом, требует в качестве компенсации 30% надбавку от заработка. Топ-менеджмент, перебрасывающий ППК на новый объект, может прибавить только 10%. Это тот денежный ресурс, которым руководство стройки может распоряжаться по своему усмотрению. Таким образом, стартовая позиция экономического торга означает выдвижение двумя сторонами максимальной и минимальной величин, взаимно не устраивающих каждую из сторон: бригада не согласна на 10%, топ-менеджмент — на 30%.

Далее наступает следующий этап экономического торга, предполагающий маятниковые движения руководителя коллектива (челночная дипломатия), в ходе которых он пытается согласовать непримиримые позиции. Супервайзер по очереди уговаривает то бригаду, то руководство уступить друг другу.

Третий завершающий этап — этап достижения взаимного компромисса, приемлемого для каждой стороны — 20%. Для топ-менеджмента лишние 10% означают, что он должен изыскать дополнительные денежные ре-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

сурсы, находящиеся вне сметной стоимости объекта. Нередко их поиск происходит в зоне теневой экономики. Для коллектива лишние 10% означают, что у рабочих появляется дополнительный стимул к выражению так называемой сверхнормативной активности, которая находит воплощение в четырех показателях:

- 1) рост производительности труда;
- 2) сокращение сроков производства;
- 3) повышение мотивации и улучшение отношения к труду;
- 4) рост лояльности к компании в перспективе.

На первый взгляд исход экономического торга между руководством стройки и бригадой неблагоприятен для начальства, которому пришлось уступить 10% от заявленной вначале суммы и выплатить рабочим больше, чем хотелось бы. Но если проанализировать ситуацию с точки зрения социологии, то окажется, что высший менеджмент не проиграл, а, напротив, выиграл. Именно начальство, а не подчиненные, извлекло из ситуации максимальную выгоду, выражающуюся вот в чем:

- 1) руководство получило дополнительные рычаги психологического контроля за поведением бригады — через механизм экономического торга;
- 2) руководство приобрело в свое подчинение лояльный коллектив, готовый по первому звонку выполнить любое задание;
- 3) руководство, закончив внеплановый объект вовремя или раньше срока, успешно отчитывается перед вышестоящим начальством, получает награды и сохраняет свое кресло, которого оно могло бы лишиться в случае неуступки давлению рабочих.

Взамен дополнительных денег, которые начальство достало вовсе не из своего кармана, оно получает прирост социальной активности людей, а также управляемый коллектив. Выигрыш иерархии несомненен, так как для менеджера главное:

- 1) вовремя выполнить план;
- 2) эффективно манипулировать коллективом.

Но и бригада выиграла от компромисса. Для членов ППК выигрыш состоит в другом, а именно:

- 1) надбавка в 20% позволяет пополнить семейный бюджет, хотя и не позволяет продвинуть семью на

более высокую социальную ступень. В результате чего можно сказать: 20% — это психологически ощутимая величина, но социально незначимая прибавка;

- 2) прибавка в 20% показывает рабочим, что они могут отчасти манипулировать высшим менеджментом, вынуждая его соглашаться со своими требованиями. Благодаря такой надбавке рабочие получают основание думать, что руководство уважает их, оно считается с ними как с ценным человеческим ресурсом. И это действительно так.

Таким образом, для рабочих прибавка в 20% — это скорее психологический, чем экономический стимул к трудовой деятельности.

Добившись компромиссного выхода из трудной ситуации, наш супервайзер проявил себя грамотным менеджером. А как ведет себя неграмотный менеджер? Во-первых, он преследует интересы только одной из сторон. Такая практика называется однонаправленной или моновекторной. Во-вторых, пытаясь усидеть на двух стульях, «плохиш» добивается не взаимоприемлемого компромисса, а еще большего обострения ситуации. Если последняя заходит слишком далеко, то для ее погашения или разрешения может не хватить тех 20%, которые начальство стройки могло бы уступить рабочим до начала конфликта.

### Локус контроля и подбор лидеров

Если формальная власть коллектива всегда сконцентрирована в одной точке, то неформальный авторитет может быть распределен по нескольким субъектам, которые мы будем называть локусами контроля.

На рис. видно, что только позиция А соединяет в себе формальный статус руководителя и неформаль-

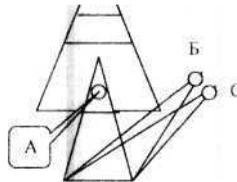


Рис 11.4. Локусы контроля в первичном коллективе

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерства

ный статус лидера. Позиции В и С, лежащие вне контуров управленческой иерархии, подразумевают, что их занимают лица, не наделенные формальной властью, но обладающие статусом неформального лидера, полученным ими от коллектива.

Множественность локусов неформального авторитета основана на разделении труда, существующем не только в производственной, но и в непроизводственной сфере. Так, лидер А может быть лидером досуга. Лидер Б может быть лидером компетентности (профессиональный авторитет). Лидер С может быть лидером в области житейской мудрости и «справочником» повседневной жизни.

Все они — лидеры мнения первичного коллектива. Как правило, один человек не может совмещать в себе такое количество способностей, которые позволили бы ему быть единственным лидером. Специализация или дробление лидерских функций базируются на естественной дифференциации человеческих способностей.

Наличие нескольких локусов неформального контроля свидетельствует о:

- 1) достигнутой высокой степени дифференциации социальной жизни внутри коллектива; оформленности групповых, досуговых, культурных и профессиональных предпочтений;
- 2) потенциально конфликтной ситуации в ППК, где несколько соревнующихся между собой лидеров борются за внимание к себе одной и той же аудитории.

Поскольку социальные и ценностные предпочтения не делятся между кликами ППК, то пересекаются и те субаудитории (квазиэлектораты), на поддержку которых рассчитывает каждый лидер.

Наличие в ППК нескольких лидеров имеет как позитивные, так и негативные последствия.

Лидеры конкурируют между собой за приоритетный интерес аудитории. Достигнув однажды лидерской позиции, субъект и впредь будет стремиться сохранить ее, используя все доступные средства, в том числе переманивание в свои ряды сторонников других лидеров, распускание слухов, использование компрометирующих материалов и т. д.

В целом в сфере неформального лидерского соперничества могут использоваться те же приемы и технологии, что и в политической борьбе. Лидеры могут конкурировать не только за субаудитории, но и вступать в конфронтационную борьбу между собой, а это часто

предполагает олокирование **решений**, предлагаемых другими лидерами; создание лидерских коалиций, т. е. временных союзов двух или трех лидеров против другого или других лидеров. В конечном счете распад ППК на множество клик или субаудиторий может нанести неповторимый вред единству коллектива и системе внутривидовой солидарности.

**Любое** нарушение **целостности** чревато тем, что коллектив **не** сможет отстаивать свои социально-экономические интересы перед вышестоящим руководством. На практике чаще случается так, что отдельные топ-менеджеры, желая устранить неугодного им бригадира, манипулируют поведением соперничающих с ним лидеров. Они формируют невыгодное для бригадира общественное мнение, а затем снимают его как человека, не пользующегося поддержкой своего коллектива.

Согласно существующим правилам, решение о снятии бригадира с должности принимает его непосредственный руководитель — мастер. Начальник цеха, принимая окончательное решение, как правило, полагается на мнение мастера, который, в свою очередь, заручается общественным мнением коллектива, зачастую создаваемым им самим.

Другой способ снятия с должности — выставить бригадира как плохого защитника интересов коллектива. Для этого искусственно создаются такие ситуации, при которых бригадиру не позволяют добиться повышения зарплаты, блокирования увольнения работников и т. д.

Поскольку бригадир как формальный руководитель **не** способен концентрировать в своих руках все лидерские функции и вынужден мириться с существованием нескольких субъектов неформального контроля, он испытывает психологическое напряжение и подозревает, что неформальные конкуренты всегда готовы сместить его. Грамотный руководитель коллектива предпочитает не конфронтацию, а сотрудничество с неформальными лидерами. Он рассматривает их как своих помощников, которые взяли на себя нелегкую функцию организатора досуговой, культурной и других сфер жизни бригады. Такая ситуация называется разделением власти, или неформальных лидерских функций.

Институт неформальных лидеров играет важную управленческую функцию, заключающуюся в том, что они составляют ближайший кадровый резерв руководителей коллектива. Если по каким-либо причинам ру-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

ководитель (бригадир) не может выполнять свои функции, их часто выполняют неформальные лидеры. Когда руководителя коллектива продвигают по службе, на его место руководство предпочитает искать кандидатов среди тех же неформальных лидеров.

Подобным образом достигаются следующие цели:

1. наделяя неформального лидера формальными полномочиями, руководство включает его в свою иерархическую команду;
2. руководство заполняет вакансию не за счет сторонних кадров, а за счет внутренних ресурсов, демонстрируя рядовым работникам, что перед ними открыты каналы вертикальной мобильности.

Если мы обратимся к зарубежной практике подбора персонала, то обнаружим следующие тенденции:

- 1) высококлассных сотрудников организация предпочитает искать на стороне;
- 2) низовой управленческий аппарат она предпочитает пополнять за счет внутренних резервов.

Рынок труда для высоко- и низкоквалифицированных работников, необходимых организации, не только различен, но и противоположен по своим тенденциям. Чем выше социальный и профессиональный статус человека, тем чаще в конкуренцию за обладание им вступают различные работодатели. Способ подбора кадров при такой модели называется «охотники за головами». Не специалист идет к работодателю, а работодатель идет к специалисту и предлагает ему работу. При этом специалист вправе как согласиться, так и отказать работодателю. В поисках молодых талантов руководство рассылает по городам и весям своих кадровиков. В НХЛ давно функционирует институт особых тренеров, которые выезжают на соревнования команд в низшие лиги или в другие страны, где подыскивают перспективных игроков и немедленно заключают с ними контракты. Так же поступают современные фирмы-гиганты, способные выделить немалые деньги на оплату труда «охотников за головами».

Иначе функционирует рынок средне- и низкоквалифицированной рабочей силы. Считается, что для ис-

*Рис. 11.5. Несколько работодателей конкурируют  
за одного специалиста*

полнительской работы желающих можно найти повсюду, поэтому никаких особых приемов подбора кадров, их тестирования, обучения, как и создания особых служб здесь не требуется. Чем ниже социальный и профессиональный статус человека, тем чаще он конкурирует с такими же, как он сам, за то, чтобы завоевать интересы работодателей.



*Рис. 11.6. Несколько рабочих конкурируют за одного работодателя*

Рынок труда для малоквалифицированных работников представляет собой аморфное (стохастическое) образование, где между собой конкурируют анонимные индивиды. Если трудовая биография и профессиональные достижения высококвалифицированного специалиста известны, то возможности и задатки таких работников остаются загадкой. Когда к одному работодателю выстраивается очередь из десяти работников, то ему, даже при использовании самых современных психологических тестов, все равно приходится брать «кота в мешке».

Таким образом, мы видим, что характер двух рынков труда и механизмы подбора кадров в них не только различаются, но и являются противоположными. Соответственно различной должна быть политика организации, институты трудового посредничества, включая отдел кадров на предприятии, рекрутерские фирмы.

Обобщение опыта работы последних позволяет сделать следующие выводы: чем выше квалификация специалиста, тем больше финансовые затраты на его поиск и приобретение. Под поиском мы будем понимать информационную разведку, осуществляемую через формальные и неформальные каналы.

Современный промышленный шпионаж все больше распространяется из сферы технических ресурсов в сферу ресурсов человеческих. Ценность кадрового потенциала, особенно в сфере высококвалифицированных специалистов, перевешивает ценность капитала и технологии. Это объясняется тем, что неправильный подбор кадров наносит фирме гораздо больший, чем неправильный выбор технологии, ущерб.

История менеджмента дает нам множество примеров того, как одаренные менеджеры спасали пред-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

приятия с бездарно устроенной технологией. Но нет примеров, показывающих, каким образом фирма могла бы добиться лидирующих позиций на рынке, используя совершенные технологии, но имея при этом плохих менеджеров.

Подбор кадров на рынке неквалифицированной рабочей силы строится по принципам поточного производства. Методы подбора кадров здесь максимально стандартизированы и рассчитаны на среднего работника. Эти методы исключают объективную оценку человеческой индивидуальности.

На рынке подбора средней неквалифицированной рабочей силы методы подбора персонала напоминают принципы серийного производства. Здесь применяются технологии отбора, рассчитанные на небольшие партии, способные более чем на 65% учитывать индивидуальные способности претендента и в значительной степени раскрывающие человеческий потенциал в экстремальных ситуациях.

На рынке высококвалифицированной рабочей силы вообще не применяется никаких стандартных технологий. Даже индивидуальное собеседование выполняется исключительно контактную роль, демонстрируя, что формальный акт приема на работу уже начался. Если это действительно уникальный специалист, то информация о нем заранее известна работодателю, и он изначально согласен принять все или большинство требований претендента. По существу, его не берут на готовое рабочее место: место создают под него. Собственник предприятия или его директорат готовы провести любые структурные изменения, которые предлагает, принимаемый на работу специалист высшей категории. Более того, руководство берет именно такого работника с целью что-то изменить в структуре управления компанией или в организации труда. Уникальный специалист приходит со своей концепцией, своим проектом, своим видением мира. Поскольку оригинальная картина мира — плод необычайного, заранее не прогнозируемого и никоим образом не повторимого стечения разнообразных факторов, перед таким специалистом открыты все двери.

Найм уникальных специалистов слишком дорогое удовольствие, чтобы заполнять ими стандартные вакансии. Для уникальных работников создают уникальные рабочие места. Западные компании затрачивают сотни тысяч долларов для того, чтобы, наняв сверхталант,

получить от него миллиардные прибыли. Большие деньги приходится платить не только за стоимость рабочей силы, но и за трансферт другому «клубу», у которого этот специалист покупается или переманивается.

### Типология и функции лидерства

Очевидно, что организация не может успешно осуществлять свои функции, если у нее нет эффективного руководства. Существенным компонентом организационного руководства является лидерство. Будучи формой организационного поведения, связанной с реализацией власти, лидерство обуславливается признанием права властвовать подчиненными (легитимность власти) и особыми деловыми, личностными, моральными или другими качествами руководителя. Так, по мнению Д. Макгрегора, исполнение подчиненными распоряжений руководителя связано только с признанием за ним особых лидерских качеств или свойств (таких, например, как умение ставить новые цели, предлагать пути и способы их достижения и т. п.).

Лидерство — понятие это более узкое, чем управление. По мнению А. Файли, Р. Хауса и С. Керра, различие между руководством и лидерством состоит в следующем: (*управление (руководство)* можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. *Лидерство* же является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы»<sup>213</sup>. Таким образом, можно утверждать, что управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами же становятся не по воле организации, а в результате фактического признания подчиненными права властвовать в деловой сфере. Лидерство имеет место в тех случаях, когда один член группы изменяет побуждения или компетенцию других членов группы. Это означает, что оно предполагает использование во взаимоотношениях влияния лидера. Кроме того, лидер должен быть способен влиять на действия и характер деятельности своих подчиненных, используя непринудительные формы влияния.

Различие между лидерами и менеджерами (формальными руководителями) достаточно четко охарактеризовал

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

профессор Гарвардской школы бизнеса А. Залезник, который утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности. Менеджеры (руководители) добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл<sup>214</sup>.

Лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам:

- каналу авторитета (члены группы признают преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.);
- каналу харизматических свойств (человечность, обходительность, нравственность).

Как правило, члены группы воспринимают лидера на основе четырех возможных моделей:

1. один из нас (предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, негодует и страдает; жизнь приносит ему и приятное, и неприятное);
2. лучший из нас (имеется в виду, что лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания);
3. воплощение добродетелей (считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать);
4. оправдание наших ожиданий (люди надеются на постоянство поведенческих установок лидера независимо от меняющейся среды. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения).

Учитывая задачи настоящего издания, первостепенный интерес для нас представляет *руководитель организации* (organizational leader) — человек, который является лидером и одновременно эффективно управляет своими подчиненными с тем, чтобы они выполняли работу, порученную организации. Становясь лидером, такой руководитель реализует управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль) через призму неформального, и лидерство оказывается «вкрапленным» в систему управления по трем направлениям<sup>215</sup>:

- а) *организация и коррекция деятельности работников* (постановка ясных целей; координация усилий; очерчивание результатов; выполнение роли ведущего);
- б) *мотивирование деятельности подчиненных* («воодушевление» целенаправленного поведения; удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей; вселение уверенности; увлечение людей своим примером; создание групповой синергии (систематического эффекта, связанного с тем, что система как целостность всегда характеризуется набором свойств, превышающим сумму свойств отдельных ее элементов<sup>216</sup>);
- в) *обеспечение представительства группы* (представление интересов группы за ее пределами; поддержание равновесия между внутренними и внешними потребностями группы; определение перспектив развития группы).

Возникает вопрос: как должен вести себя руководитель, чтобы стать эффективным лидером? Какие средства влияния и стили поведения являются наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации? Значимость ответов на поставленные вопросы опосредует тот факт, что проблема лидерства в организации занимает большое место в исследованиях организационного поведения в западной и особенно американской поведенческой науке. В специальной литературе выделяют три подхода к исследованию этого феномена: теория личностных черт (или подход с позиции личных качеств); поведенческий подход к исследованию лидерства; ситуационная теория лидерства<sup>217</sup>.

*Подход с позиции личных качеств*, иногда именуемый также теорией «великих людей», доминировал в 40-х гг. XX века и исходил из представлений, согласно которым все успешные руководители обладают универсальным «набором» личностных (умственных, физических, моральных) качеств, отличающих их от других людей. Ранние исследования, проводимые в рамках этого подхода, ставили своей целью выявить эти свойства с тем, чтобы в конечном счете люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями.

Наибольшее развитие данный взгляд на феномен организационного лидерства получил в концепции

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, причем такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. При этом Тид основывался на том, что, во-первых, лишь немногие из людей призваны быть лидерами, а во-вторых, большинство из них стремится к тому, чтобы ими руководили. Основное внимание Тид сосредоточил на качествах лидера как основной переменной, определяющей его поведение: физической и эмоциональной выносливости, понимании назначения и целей деятельности организации, энтузиазме, дружелюбии и привязанности, порядочности, способности вызывать доверие у других людей.

Однако несмотря на сотни проведенных исследований, сторонники этого подхода так и не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают успешного лидера. В 1948 г. Р. Стогдилл провел комплексный обзор исследований в области лидерства, в котором отметил, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он также заметил, что, хотя некоторые черты характера действительно присущи всем успешным лидерам, в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные характеристики, иными словами феномен лидерства следует описывать как результат действия нескольких постоянно изменяющихся переменных. В частности, Стогдилл обратил внимание на такие взаимодополняющие друг друга переменные, как внимание к подчиненным (поддержание дружеских отношений в коллективе, достижение общих целей, признание индивидуального вклада каждого участника совместной деятельности) и «введение в структуру» (решение поставленных задач, планирование, контроль и т. п.).

В конце 1940-х гг. была выдвинута гипотеза, согласно которой действия личности могут свидетельствовать об эффективности этой личности как лидера. Вместо поиска характерных черт исследователи обратили внимание на изучение поведения лидера. Формирование *поведенческого (бихевиористского) подхода* было связано с работами представителей школы человеческих отношений, которые создали основу для классификации стилей руководства или стилей поведения — индивидуальных особенностей (манер) поведения руководителей, характеризующих вариативность исполнения ими формальных должностных ролей.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Методологические основы исследований в этой области были заложены К. Левином, который при изучении феномена лидерства у десятилетних детей, организованных в несколько экспериментальных групп, выделил три принципиально различных стиля их поведения: либеральный, авторитарный и демократический (промежуточный).

*Либеральный руководитель* дает своим подчиненным почти полную свободу в определении собственных целей и контроле за работой. *Авторитарное руководство* характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. *Демократичное руководство* характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется. В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. Исследование К. Левина дало основу для поисков оптимального стиля руководства в организации, обеспечивающего одновременно высокую производительность труда и высокую же степень удовлетворенности им.

Поведенческий подход получил развитие в работах специалистов университета штата Огайо, а также в моделях Р. Блэйка и Дж. Моутон. Вклад этого подхода в развитие теории лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Одну из первых классификаций, построенную на основе выявления степени участия работника в принятии решений и дистанцированное<sup>TM</sup> руководителя от подчиненных, предложил Д. Макгрегор<sup>218</sup>, который свел все разнообразие моделей к двум противоположным стилям организации и управления: авторитарному, получившему название теории «Х», и демократическому, получившему наименование теории «У» (т. н. биполярная теория стилей управления<sup>219</sup>).

В основу биполярности модели было заложено различие по способу получения заданий, степени свободы в методах и сроках их выполнения, ресурсам, переданным исполнителю, методам контроля за исполнением, степени включенности исполнителя в процесс принятия работы, решений, формализации отношений руководитель—подчиненный и т. п.

Примером другой- популярной классификации, сформулированной на том же основании, является типология стилей Р. Лайкерта<sup>220</sup>, который разработал свою систему, сравнивая в различных организациях группы с высокой и низкой производительностью труда. Используя биполярную теорию стилей управления, он дополнил ее двумя промежуточными стилями и представил в виде континуума, фиксирующего убывание авторитарности (сосредоточенности на работе) и нарастание либерализма (сосредоточенности на человеке) вплоть до почти полного размывания власти<sup>221</sup>.

Среди программ по исследованию вопроса лидерства, инициированных после Второй мировой войны, наиболее значимой оказалась программа, проводимая на базе университета штата Огайо группой исследователей под руководством Э. Флейшмана и его коллег. В результате возникла т. н. двухфакторная теория лидерства, над созданием которой работали А. Корман, А. Хальпин, Д. Хеллригаль и Дж. Слокам<sup>222</sup>.

Согласно этой системе, поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: формирование структуры и внимание к подчиненным. Формирование структуры — это действия лидера, направленные на структуризацию производственных заданий и обязанностей ведомых. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы, свои взаимоотношения с ней, стремится установить надежные связи между сотрудниками для выполнения заданий. Сам же лидер остается вне этих взаимоотношений и фокусирует свое внимание на выполнении задания. *Внимание к подчиненным или участие* (действия лидера, свидетельствующие о заботливом отношении к ведомым в группе) предполагает установление тесных дружеских связей между лидером и его подчиненными, а также непосредственное участие последних в выполнении задания. В ходе исследований было выявлено, что люди могут проявлять разную степень внимания к подчиненным и структурированию проблем. Таким образом, возникало четыре возможных комбинации вышеназванных эле-

ментов в руководстве. В дальнейшем исследователи пришли к выводу относительно сложности поддержания соответствия между двумя вышеупомянутыми критериями. Лидеры, читавшие самым важным формирование структуры, получали высокую оценку со стороны их руководителей, но вызывали недовольство у своих подчиненных. Чем больше лидер заботился об установлении дружеских взаимоотношений с подчиненными, тем ниже был его рейтинг и абсентеизм.

Концепция подхода к анализу эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована Робертом Блэйком и Джейн Моутон, которые построили управленческую решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжировала «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось — «заботу о производстве». Стиль руководства определялся соотношением этих критериев. Блэйк и Моутон описывают среднюю и четыре крайние позиции решетки, как:

- 1.1 — обедненное управление — (низкая степень учета интересов людей и низкая степень учета интересов производства). Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации;
- 1.9 — управление в духе загородного клуба (высокая степень учета интересов людей и низкая — интересов производства). Руководитель сосредоточен на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;
- 9.1 — власть — подчинение (высокая степень учета интересов производства и низкая — интересов людей). Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но практически не обращает внимания на моральный настрой подчиненных;
- 5.5 — организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс между эффективностью и хорошим моральным настроением;
- 9.9 — команда (групповое/организационное управление) (высокая степень учета интересов произ-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерства

водства, сопровождаемая и высокой степенью учета интересов людей). Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководители руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность, т. е. производственные успехи обусловлены наличием преданных своей работе людей)<sup>223</sup>.

Несмотря на то, что поведенческий подход, несомненно, продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желаящего побудить людей к достижению целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения о существовании какого-то одного оптимального стиля руководства. Полученные в ходе многочисленных исследований данные послужили основой для разработки программ подготовки лидеров. К работе привлекались специалисты, ученые, исследователи, консультанты, которые изучали различные организации, функционирующие в разных областях человеческой деятельности. Однако никто так и не смог установить четкую связь между эффективностью лидера и основными чертами его поведения, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворением от выполненной работы — с другой.

Это означало, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве, как и в реализации управленческих функций, эффективный руководитель должен анализировать ситуацию, дабы определить соответствующий ей курс действий. Поэтому постепенно теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом.

Таким образом, третий подход к исследованию организационного лидерства и руководства был связан с использованием ситуационной методологии<sup>224</sup> (отсюда и его название — *ситуационный подход*) и основывался на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля лидерства и рассмотрении последнего в контексте совокупности условий, в которых протекает деятельность лидера, и типа решаемых им задач<sup>225</sup>. В конце 1950-х годов А. Бевелас сформировал тезисы, заложившие основу ситуационного подхода к изучению феномена организационного лидерства<sup>226</sup>:

- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными и т. д.

В связи с признанием важности ситуационных факторов исследования в данной области стали принимать все более систематический характер: появились вероятностные модели (Ф. Фидлер); представления о природе ситуационного лидерства и подготовке лидеров к условиям постоянно меняющейся среды получили развитие в работах В. Врума, Ф. Йеттона, Р. Хауса, Г. Митчела и др.<sup>227</sup>

Объем и задачи настоящего издания не позволяют нам детально рассмотреть и проанализировать все (или хотя бы большую часть) теорий, разработанных в рамках ситуационного подхода. Мы остановимся на трех основных моделях лидерства, дающих представление о сути этого подхода.

Одна из версий ситуационного подхода применительно к изучению организационного лидерства была разработана Фредом Фидлером, предпринявшим попытку определить эффективность лидерства, основывающуюся на взаимодействии между стилем лидерства и благоприятностью ситуации. В ходе исследований Фидлер выявил три фактора, влияющих на поведение руководителя:

1. *Отношения между руководителем и членами коллектива* (подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей). Таким образом, этот ситуационный фактор обуславливает возможность приятия или неприятия лидера данной группой.
2. *Структура задачи* (подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации). Здесь следует учитывать следующие составляющие: ясность цели (степень, с которой люди, выполняющие работу, знают ее цель и связанные с ней обязанности); множественность траекторий достижения цели (степень, с которой рабочие проблемы допускают многообразные процедуры решения); верифицируемость решения (степень, с которой можно проверить «правильность» решений путем обра-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

нения к авторитетному мнению, логической процедуре или обратной связи); специфичность решения (степень вариантности правильных решений).

3. *Должностные полномочия* (объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, оказываемой руководителю формальной организацией). Чтобы определить позицию власти лидера, следует ответить на следующие вопросы<sup>228</sup>: 1) Может ли начальник ориентировать своего подчиненного на поощрение или наказание? Может ли начальник наказывать или поощрять подчиненного? Может ли начальник рекомендовать своих подчиненных для продвижения по служебной лестнице и т. п.

Рассматривая лидерство как взаимодействие между властью и влиянием, модель пытается ответить на два основных вопроса:

1. До какой степени данная ситуация обеспечивает лидера властью и влиянием, необходимыми для осуществления эффективного руководства, или насколько благоприятны ситуационные факторы?
2. До какой степени лидер может предсказать эффективность своего стиля поведения и влияние его на поведение окружающих?

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом неизменным. Поскольку он исходит из предположения о том, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации\* он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к его стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, что приведет, в свою очередь, к высокой производительности и удовлетворенности подчиненных.

Автора вероятностной модели интересовал вопрос о том, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочтительного сотрудника / коллеги (НПК), стремясь выделить два типа руководства: 1) жесткий контроль и направление действий; 2) пассивное координирование, и провел опрос. Суммарное количество очков, которые возможно было набрать, колебалось от 18 до 144. Тот, кто

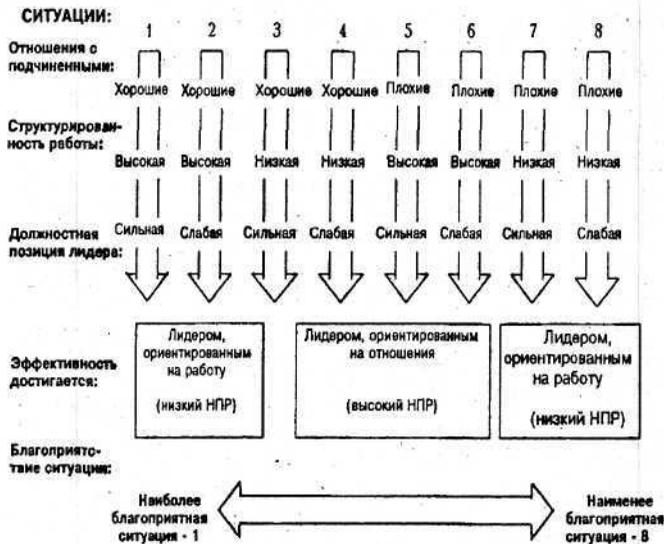
набрал 64 очка и более, являлся лидером, который может работать с трудными коллективами: такой человек понимал трудности и требования других, его можно было рассматривать как лидера, ориентированного на нужды людей и уделяющего внимание взаимоотношениям между ними. Тот, кто набрал 57 очков или менее, обладал низкой способностью руководить людьми. При этом подобный лидер рассматривал возможность сотрудничества как крайне нежелательную меру. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствовало смешанному типу руководителя.

По фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК (то есть дающие сравнительно благоприятное описание НПК), хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг (описывают НПК в неблагоприятной манере) — сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача — структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя — большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства (см. рис. 11.7).

Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, (т.е. в тех случаях, когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными хорошие, задача структурирована, а должностные полномочия руководителя сильные (1); взаимоотношения хорошие, задача структурирована, а полномочия слабые (2); взаимоотношения хорошие, задача не структурирована, а должностные полномочия сильные (3); взаимоотношения между руководителем и подчиненными плохие, задача не структурирована, а должностные полномочия слабые (8)). В то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, лучше всего работают в ситуациях 4, 5, 6 (т.е. в тех случаях, когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными хорошие, задача не структурирована, должностные полномочия руководителя слабые (4); взаимоотношения плохие, задача структурирована, должностные полномочия сильные (5); взаимоотношения плохие, задача структурирована, а полномочия слабые (6)). В ситуации 7 (взаимоотношения плохие; задача не структурирована, должностные полномочия сильные) хорошо работать могут как те, так и другие руководители. Из восьми потенциальных ситуаций

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство



Рм 11.7. — *Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера*

первая является наиболее благоприятной для руководителя. В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятна, поскольку должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие, а задача не структурирована.

Фидлер рекомендует лидерам предпринимать различные меры, чтобы сложившаяся ситуация стала более благоприятной. В таблице 1 представлены некоторые его предложения, направленные на изменение определенных ситуаций.

Как и все другие модели, модель Ф. Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки со стороны других теоретиков, которые считали, в частности, что объем экспериментального материала, на основании которого было выполнено исследование, являлся недостаточным. Во-вторых, Фидлера часто упрекали в довольно низкой степени корректности формулировки вопросов анкет и, следовательно, в сомнительной достоверности ответов. В-третьих, значения переменных, представленных автором, были не всегда ясны.

Конструктивная критика не означала, однако, что вероятностная модель оказалась абсолютно бесполез-

Таблица 1

Изменения **отношений** между лидерами и **его** подчиненными

1. Проводите больше или меньше времени в неформальной обстановке со своими подчиненными.
2. Запрашивайте нужных людей для работы в вашей группе.
3. Избавляйтесь от тех сотрудников, с которыми трудно иметь дело.
4. Предлагайте руководству продвижение нужных сотрудников в составе вашей группы.
5. Улучшайте моральную атмосферу в группе путем распределения доходов, премий, привлекательной работы.

Изменение структуры **поставленной** задачи

ЕСЛИ ВЫ хотите иметь менее распределенные по этапам задания, то вам можно посоветовать следующее:

1. Просите своего руководителя дать вам сложное и необычное задание и сами рассказывайте об **этапах** его выполнения.
2. При разработке этапов выполнения задания приглашайте к сотрудничеству всех подчиненных.

Если Вы хотите иметь более детальный план работы, то Вам можно посоветовать действовать следующим образом:

1. Просите руководителя дать Вам более структурированное задание или детальные инструкции.
2. Разделяйте задание на мелкие этапы подзаданий, которые могут быть **высоко структурированными**.

Изменение власти руководителя

Для усиления Вашей властной позиции действуйте следующим образом:

3. С помощью организационных мероприятий неустанно показывайте своим подчиненным, кто есть босс.
4. Вы должны быть уверены, что Вы в курсе всех событий в коллективе.

Для ослабления Вашей властной позиции действуйте следующим образом:

1. Приглашайте всех своих подчиненных для составления плана работ и принятия решений.
2. Позвольте своим подчиненным пользоваться большей властью.

ной для практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства больше всего соответствует наиболее или наименее благоприятным ситуациям, а стиль, ориентированный на человека лучше проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению. Поведение лидера стало предметом обсуждения в самых широких научных кругах. В связи с этим вклад Фидлера в этой области неоспорим.

Еще одна ситуационная модель лидерства была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. В их подходе, получившем название «*путь-цель*» акцент делается на вариативности способов достижения цели.

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерстве

Согласно этой теории, успех лидерства зависит от умения руководителя распределять вознаграждение между подчиненными в зависимости от результатов их деятельности: лидер должен оказывать влияние на понимание и восприятие подчиненными поставленной задачи, а также определять пути к достижению цели. По существу, подход «путь-цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое поведение руководителя оказывает на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Так, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей.

Теория предполагает наличие двух положений:

- 1) поведение лидера эффективно в той степени, в которой подчиненные воспринимают его как источник непосредственного или как инструмент будущего удовлетворения их потребностей;
- 2) поведение лидера мотивирует в той степени, в которой он ставит удовлетворение запросов подчиненных в зависимость от высокой результативности и вносит дополнительные рекомендации, четкие указания и поощрения, необходимые для ее достижения.

Поначалу модель предлагала два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Первый аналогичен стилю, ориентированному на человека или человеческие отношения. Второй аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

*Стиль поддержки* мы встречаем обычно у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Такой руководитель старается сделать их труд более приятным, обращается с ними как с равными и демонстрирует дружелюбие и простоту обращения.

*Инструментальный стиль* руководства проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания, чего и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы, понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться разработанных правил и процедур.

Позже в схему были включены еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль, поощряющий участие* (партиципативный), ха-

растеризуется тем, что руководитель делится со своими подчиненными имеющейся у него информацией и использует их идеи и предложения для принятия решений. *Стиль, ориентированный на достижение*, характеризуется постановкой перед подчиненными достаточно **напряженное** цели, ожиданием того, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она стараются одновременно вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

Стиль руководства, соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды. Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, самым подходящим будет стиль поддержки. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, в том, что они способны воздействовать на внешнюю среду. Ученые-бихевиористы называют эту характеристику «пунктом контроля». В своей основе пункт контроля относится к степени уверенности руководителя в том, что его или ее действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Анализируя модель достижения цели в позитивном плане, следует признать, что она представляет собой усовершенствование теорий характерных особенностей (черт) лидера и личностно-поведенческих концепций. Кроме того, этот подход учитывает в ходе анализа поведения руководителя и его результатов в виде удовлетворенности работой и эффективности труда как ситуационные факторы, так и индивидуальные различия.

поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, названную ими «*теорией жизненного цикла*». Согласно этой теории, самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. При этом под зрелостью отдельных лиц и групп подразумевается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Важно иметь в виду два типа зрелости — производственную и психологическую. Индивид с высокой производственной готовностью обладает знаниями и способностью выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера. Индивид с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять высококачественную работу и тоже не слишком нуждается в прямом контроле над собой.

Соответственно в зависимости от относительной зрелости лица или группы руководитель может менять и свое поведение: он определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

В научной литературе принято выделять четыре стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать (см. *рис. 11.8*).

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания». Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, которые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят быть ответственными, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать подчиненным конкретные инструкции относительно того, что и как

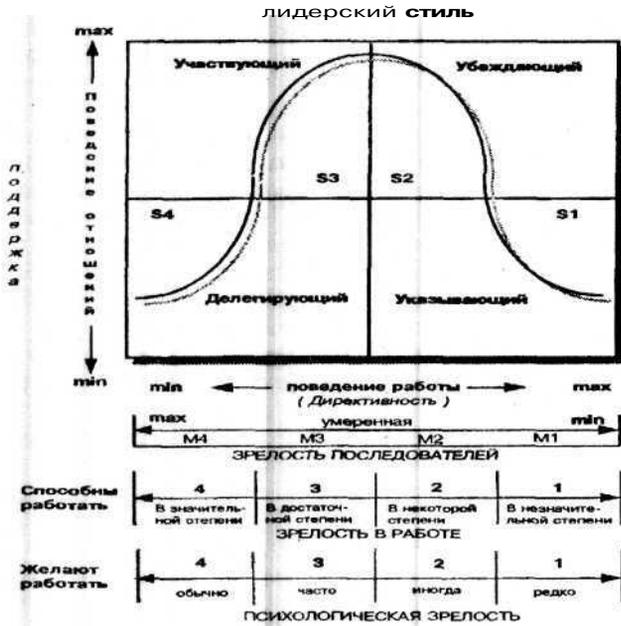


Рис. 11.8. Ситуационная модель лидерства Херси—Бланишара

надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая помощь и не навязывая указаний. В сущности, руководитель и подчиненные принимают решения вместе, и это способствует их большему участию и причастности.

## Глава 11 Власть, авторитет и лидерство

Четвертый стиль — характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, ибо они способны делать все это по отношению друг к другу сами.

Хотя многих менеджеров и привлекает эта модель (ее считают практичной, содержательной и пригодной для учебных целей), к ней имеются некоторые серьезные вопросы, на которые пока нет ответов (наиболее существенный из них — работает ли она на практике). Спустя 20 лет после ее разработки, модель прошла лишь весьма ограниченную проверку. Даже ее создатели не сумели представить доказательства того, что она позволяет делать прогнозы, и не смогли ответить на вопрос, какой стиль является наиболее предпочтительным.

Подводя итог нашего обсуждения, отметим, что рассмотренные нами модели имеют ряд сходств и различий. Они сходны в том, что: 1) фокусируют внимание на динамике лидерства; 2) стимулируют его изучение; 3) противоречивы из-за проблем в области измерений и оценок, а также недостаточного количества проведенных исследований. Вместе с тем различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить от подчиненных все, что можно, не может позволить себе применять на протяжении всей своей карьеры какой-то один стиль руководства. Поэтому эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности.

### **■ Лидерство в институциональном контексте**

П. Друкер понимал лидерство не как часть менеджмента или нечто равноположенное с ним, а, скорее,

как феномен, отличный от менеджмента, если рассматривать последний в качестве социального института. Институт не способен выжить, если для своего управления он нуждается в гении или супермене. Он должен быть организован таким образом, чтобы проблема лидерства решалась средними (average) людьми<sup>229</sup>.

Лидерство выступает здесь одной из трех важных проблем, которые должны решить крупная корпорация и менеджмент как институты общества, вне зависимости от того, насколько хорошо конституирована проблема лидерства с формальной точки зрения, институт не решит ее, пока к лидеру не придут чувства долга, доверия и взаимной лояльности между руководителем и подчиненными. Другими словами, институт должен быть способен сделать полезным хорошее и нейтрализовать в своих членах плохое, обходиться без суперменов и гениев и организовать систематическую «поставку» подходящих лидеров.

Друкер настаивает на том, что менеджмент обязан выращивать собственных лидеров, пользуясь средними людьми как исходным материалом. Успешный институт стимулирует в индивидах нечто такое, чего не существовало в их первоначальном проекте, чего не заложила в них природа — интеллектуальный и моральный рост сверх первоначальных человеческих способностей. Поэтому понятно, что институту не нужны супермены. Ему нужны средние люди, которых он развивает до суперменов, но с учетом в сторону лояльности своей компании<sup>230</sup>.

Поразительный успех, сопутствующий такой мощной организации, как католическая церковь, объясняется прежде всего тем, что она умеет делать лучших лидеров из наилучшего сырого материала. Всеобщее уважение и почтение к Верховному суду США основано на том факте, что он отдает предпочтение решениям средних политиков и даже рядовых граждан (суд присяжных), а не великих личностей, президентов, конгрессменов, эстрадных звезд. В обществе, где перед законом все равны, судьбу людей, как и судьбу общества в целом, должны решать не лидеры нации, а средние ее представители, выражающие мнение большинства населения. Иными словами, выдающиеся управленческие решения нужны, по всей вероятности, только в экстремальных ситуациях, а миллионы повседневных дел разбираются простыми гражданами. Последние ничуть не хуже выдающихся личностей, если их решениями и дей-

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

ствиями правит любовь к родине либо к своей организации. Именно это П. Друкер понимал под социально-психологическим термином лояльность.

Корпорация, как представительный (образцовый) институт индустриального общества, выполняет свои функции только тогда, когда умеет пробудить законопослушность и лояльность, умело подобрать и расставить на служебной лестнице не только людей, но и их индивидуальные способности<sup>231</sup>.

Воспитание лояльности— это целая программа, функция любого социального института. В корпорации она решается посредством отбора, тестирования, кадровой политики, системы взаимоотношений начальника и подчиненных и всей корпоративной морали. Целью такой программы является воспитание (вернее «прививание») преданности. Недаром образцом организационной системы корпорации Друкер и др. считают армию, в которой эти вопросы поставлены очень хорошо.

Когда П. Друкер умаляет значение лидерства, точнее сказать, роли выдающейся личности как лидера, он имеет в виду крупную корпорацию и большой бизнес, устроенные совсем иначе, чем малая компания и имеющие иные механизмы подбора и расстановки кадров.

Малая фирма стоит лицом к лицу с рыночной реальностью. От успеха отдельного менеджера, которых в структуре малой фирмы очень немного, зависит успех или провал, жизнь или смерть компании. Ответственность каждого за общий успех здесь многократно возрастает. В данной ситуации, скорее всего, нужны сильные лидеры, умеющие повести за собой коллектив в экстремальной ситуации. А экстремальных ситуаций в безбрежном океане для небольших рыбешек всегда больше, чем для крупных хищников, безопасности которых почти никто не угрожает.

Дж. Одиорне придумал для малого бизнеса особую концепцию «менеджмент джунглей». Впрочем, и П. Друкер, основательно изучавший прежде всего большой бизнес, говорил о пограничной ситуации, в которой постоянно пребывает менеджер, вынужденный принимать решения, граничащие с жизнью и смертью.

Кто сортирует успешных и провальных лидеров в малом бизнесе? Конечно, рыночная стихия, в которой постоянно находится эта сфера человеческой деятельности. А кто определяет судьбу и карьеру менеджера в крупной корпорации? Вся управленческая иерархия, мощный бюрократический аппарат, придумавший ты-

сячу правил, методик, гостей и прочих ритуалов, через которые должен пройти кандидат на повышение или увольнение. При оценке кандидата на должность высока и роль субъективных факторов. Здесь не действуют рыночные критерии отбора. Точнее сказать, они опосредованы множеством промежуточных ступенек. Как определить размер ущерба, нанесенного компании-гиганту конкретным менеджером, если его решения согласовываются с десятком инстанций, подкрепляются множеством документов и подписей, если его ответственность расплывается между десятками подразделений и филиалов? А в малом бизнесе все прозрачно.

### Групповой контекст лидерства

Лидер выступает центром сгущения интересов неформальной группы. Поэтому в литературе часто пишут, что лидерство — явление целиком внутригрупповое. Лидером считают человека, обладающего наибольшим авторитетом и неформальным признанием в малой группе. Лидера не назначают, он выдвигается сам благодаря своим личным качествам.

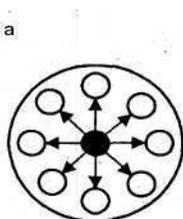
Термин «лидер», как свидетельствует Оксфордский словарь, появился примерно в 1300 г. Однако другие специалисты, в частности Р. Стогдилл, считают, что это случилось не ранее 1800 г. Одно из первых определений лидерства дал Ч. Кули (1902г.): лидер— это фокус групповых процессов. В 1906 г. Мэмфорд и в 1911 г. Блэкмар предложили иную модель: лидерство как централизация усилий в одной личности как выражение власти всех. В 1924 г. Ч. Барнард сказал, что лидер фокусирует внимание и реализует энергию в глубь группы в заданном направлении. С тех пор число определений лидерства постоянно росло. Сегодня лидером именуют члена группы, за которым она признает право принимать решения в важных ситуациях. Лидер играет центральную роль в организации совместной деятельности и регулирует межличностные отношения. На противоположном полюсе последних находится аутсайдер — член группы с наименьшим авторитетом, не признаваемый другими.

Лидерство — элемент неформальных отношений. *Неформальным лидером* является тот, от кого ожидают гораздо больше инициативы, чем от других, кто оказывает самое сильное влияние на мнение коллектива.

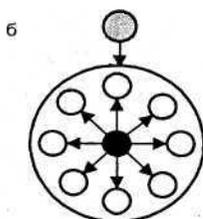
## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

ЕСЛИ ОН заявляет, что не согласен с мероприятием, то вся группа переходит в оппозицию. Неформальный лидер защищает свое положение авторитетом, знаниями и влиянием на процесс принятия решения.

Являясь членом рабочей группы, неформальный лидер руководит ею изнутри, он чаще формального руководителя взаимодействует с группой, поэтому лучше знает ее. Чем сильнее личный авторитет лидера, тем легче ему манипулировать мнением группы и направлять его в нужное русло. В то же время лидер не свободен в своем решении, он выполняет то, чего ждет от него группа. Он будет добросовестно соблюдать признанную группой модель поведения. Если он этого не сделает, то поставит под угрозу собственный статус. Эффективность выражения его воли зависит от реакции тех, кого это затрагивает.



а  
Группа представляет собой замкнутую единицу, из центра которой неформальный лидер осуществляет свое влияние



б  
Начальник, руководящий снаружи, постоянно наталкивается на сплоченный фронт, находящийся внутри под сильным влиянием неформального лидера

*Рис. 11.9. Положение руководителя и лидера по отношению к группе*

Влияние неформального лидера тем сильнее, чем напряженнее отношения в группе и чем напряженнее отношения между формальным руководителем и подчиненными. Если начальник не способен создать в группе благоприятную деловую обстановку и не может наладить контакт со своими сотрудниками, руководит ими авторитарно, не считаясь с их мнением, то группа в противовес ему образует единый фронт.

Такая же негативная реакция группы имеет место тогда, когда начальник «опускает вожжи» и практически не руководит, а лишь не вмешивается. Подобное наблюдается в том случае, когда начальнику, с одной стороны, не нравятся авторитарный стиль руководства, а с другой — он не знает иных методов. Таким образом, в группе практически отсутствует формальное управление.

Сотрудник, которого его начальник не уважает или обходится несправедливо, может обращаться за защитой к коллегам. Сильные неформальные отношения, противоречащие формальной организации, обычно являются признаком слабости руководителя. Группа защищается от навязываемых ей несправедливых распоряжений или возмущается ошибками руководителя. На этой основе формируется коллективная солидарность против тех, кто стоит наверху. Неформальная сплоченность группы действует как фильтр, частично ослабляя указания сверху, а частично изменяя или полностью не признавая их (рис. 11.10).

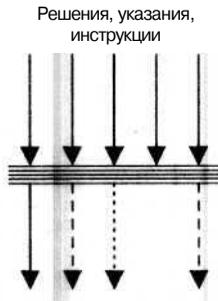


Рис. 11.10. Сопротивление группы действиям начальника

Создаваемые неформальной группой модели поведения так же обязательны для членов группы, как и формальные нормы, сформулированные руководством предприятия. Критика неформальных норм со стороны начальства может привести к оппозиции и конфликту. Начальник, несправедливо осудивший всю бригаду либо кого-то из ее членов, подвергается опасности стать врагом коллектива. Авторитарный руководитель иногда пытается ослабить единый фронт сотрудников, действуя по принципу «разделяй и властвуй». Он полагает, что способен укрепить свое положение, натравливая подчиненных друг на друга. Но так выращивают только интриганов, а в коллективе возникает деструктивная атмосфера. Чем меньше у подчиненных доверия к начальству, тем сильнее неформальные связи.

Важной характеристикой группового поведения являются эмоциональная привлекательность и близость, т. е. *сплоченность группы*. Коллектив создает механизм, позволяющий каждому его члену проявить свою индивидуальность и в то же время почувствовать

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

единство с другими. Этот механизм часто называют чувством принадлежности.

Дж. Майнор выделил три главных фактора, влияющих на степень сплоченности группы:

- доминирование определенных социальных мотивов или потребностей;
- способность группы оказать своим членам эмоциональную поддержку;
- существование целей, разделяемых всеми членами группы.

Сплоченность — сложное явление. Люди могут объединяться, принимая общие цели формальной организации, или вступая с ними в конфликт. В рамках группы могут формироваться подгруппы, или клики.

Для измерения плотности и тесноты связей внутри малой группы, социометрические процедуры которой мы рассмотрим в следующем разделе.

Сплоченность подразумевает, что плотность и направленность социальных выборов и предпочтений внутри группы сильнее, чем плотность и предпочтения социальных связей вне этой группы. Если в малой группе 60 — 70% связей обращено на своих членов, то это сплоченная группа. Если плотность социальных связей и ориентации вовне больше, то можно сказать, что группа «растаскивается» по группировкам.

Почему появление лидера, или авторитета, — достаточное условие для того, чтобы утверждать, что данная группа или общность сцементирована сплоченными связями? Лидер — точка, где происходит конденсация групповых отношений. Ему легче других проявить свои личные качества и позволить товарищам обнаружить скрытые задатки.

У Э. Дюркгейма есть высказывание о том, что первой в истории личностью в родоплеменном строе был вождь. Он первый сумел противопоставить свое мнение толпе и защитить свою позицию. Но для того чтобы исполнитель мог сделать что-то, у него должны быть определенные, социально гарантированные рычаги, проистекающие из факта исключительности статуса вождя. Вождь неравен другим соплеменникам: он стоит над ними. Неравенство социального положения означает, что те, кто стоит внизу, не могут навязать свое мнение стоящим наверху.

В каком случае вождь может высказать обществу свое мнение, сохранив жизнь? Если он чем-то выгоден своим соплеменникам, а на его место некого ставить.

Человек становится тем более необходимым, чем больше уникальных качеств в себе сочетает. При этом он одновременно и более «экономичен», ибо один заменяет нескольких человек, каждый из которых обладает одним качеством. Неразбериха начинается, если ценные качества выражены по-разному у нескольких людей. Каждый хочет стать лидером. Выявляется группа недовольных людей. Постепенно формируется группа давления.

Например, на предприятии лидер наделен формальным авторитетом или должностной властью. Под его началом работает группа сотрудников, среди которых появляется компетентный человек (авторитет — носитель неформальной власти). Последнему сопутствуют социальные атрибуты — опора на низы и поддержка снизу. Как ужиться в одном «созвездии» двум «звездам»? Способы влияния на группу со стороны руководителя и авторитета разные. Что будет происходить в такой социальной общности? Согласно деловым принципам организации формальный руководитель не должен вступать с группой в неформальные отношения. Он отдает распоряжения и строит с ней односторонние нисходящие отношения. Лидер никакими формальными правилами не скован. Он формирует в группе двусторонние отношения, обмениваясь с каждым ее членом деловыми и личными связями.

Любой человек заинтересован в том, чтобы соблюдать личные интересы. Просчитывая интересы каждого, мы можем узнать, что получится в результате. Выгодно ли руководителю убирать неформального авторитета? И наоборот, выгодно ли авторитету снимать руководителя?

Руководитель хочет усидеть на своем месте подольше. Он огораживает себя разного рода социальными гарантиями — не противоречит начальству, выполняет то, что оно говорит. Это консервативное поведение, модель сохранения должностного статуса. Того же он требует от своих подчиненных. Но все люди разные. Кто-то начинает заниматься делом (например, наукой), высказывает массу интересных идей, и вокруг него группируются другие люди (сообщники), в чьих жизненных интересах означиться, быть заметными. Руководитель дает понять, что он не позволит заниматься наукой. В этом случае обязательно возникает конфликт. Есть ситуации, при которых интересы формальных руководителей и неформальных деятелей объективно противостоят друг другу.

## Глава 11. Власть, авторитет и лидерство

В каком случае их интересы могут совпадать? Авторитет, как бы он ни возражал своему руководителю, понимает, что научные интересы — это одно, а должностные — другое. В этом случае ориентации интересов руководителя и авторитета разнонаправлены, они не сконцентрированы в борьбе за власть. Руководитель и авторитет просто разделили сферы влияния. Между ними возникли кооперация и сотрудничество. Они могут договориться явным образом, стратегия их поведения будет направлена в одну сторону, на объединение усилий. Следовательно, мощь малой группы усиливается, формируется сплоченная малая общность с двумя центрами влияния. Формальный руководитель оказывает влияние на всех участников. Сферы влияния руководителя и авторитета находятся в разных измерениях (системах координат) и не противоречат друг другу. Все талантливые разработки, благодаря которым руководитель может подняться наверх, передаются ему.

Закон социальной группы: в любом по численности сообществе отдельный индивид ведет себя не так, как в одиночестве. В другой формулировке этот закон звучит так: группа есть нечто большее, чем механическая сумма составляющих ее индивидов.

Данный закон — необходимое, но не достаточное условие для описания истинного поведения человека в группе. Его дополняют несколько других:

- поведение индивида в группе изменяется по сравнению с его поведением в одиночестве тем сильнее, чем более значимой или притягательной является для него эта группа;
- поведение индивида изменяется тем сильнее, чем сильнее группа действует как единое целое. Это означает, что в ней уже сформировались собственные правила и нормы поведения, традиции и ценности, есть своя история и механизмы контроля за поведением.

Крупная группировка, например, цех или участок, а иногда и сквозная бригада, может распасться на несколько малых групп (клик). Численность готовой к распаду крупной малой группы превышает 10—15 человек.

Что такое *клики* внутри крупной малой группы? Это ее секторы, сегменты. Чем больше вероятность того, что в группе объединятся разнородные элемент - |

ты, тем выше вероятность ее распада на клики. Клики сплачиваются по принципу однородности интересов и ценностных ориентации и образуют группу в группе. Их можно назвать центрами сгущения.

Несомненно, неформальные группы для организации создают дополнительные проблемы. Они передают по коммуникационным каналам искаженную информацию (слухи), сопротивляются переменам, придают чрезмерный конформизм групповым нормам, а иногда ставят цели, входящие в противоречие с общими целями формальной организации. Члены группы могут исключить работника из социального взаимодействия. Например, человек, работающий гораздо быстрее остальных, может считаться выскочкой, стремящимся выделиться на фоне других. Однако неформальная организация способна выполнять и множество позитивных и полезных функций. Так, она формирует социальные стандарты, которым должны подчиняться все члены группы, что ведет к росту сплоченности и самодисциплины.

## Глава 12

### КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ) КУЛЬТУРА

#### Значение корпоративной (организационной) культуры

Культура организации относится к базовым понятиям науки управления. Как отмечалось в одном из недавних исследований, за прошедшее десятилетие понятие культуры заняло прочное положение в сфере изучения организаций.

Хотя еще несколько лет назад практически никто не употреблял словосочетания «корпоративная культура», она все же была. И, что интересно, все наши оставшиеся в советском прошлом «доски передовиков труда», значки, почетные грамоты и так далее являлись классическими атрибутами корпоративной культуры многих западных компаний с давней и славной историей. А форма? Достаточно вспомнить традиционные цвета галстуков английских колледжей, символику «цехов» и странные параллели между «буржуазными» скаутами и советскими пионерами. Таким образом, термин «корпоративная (организационная) культура» кажется новым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Г. Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих Заводах именно эту культуру — эфемерное явление, которое невозможно потрогать руками, но плоды которого весьма материальны, ибо напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Интересно узнать, ценят ли сотрудники организации наличие в ней особой корпоративной культуры? Оказывается, что более 60% работников предпочитают, чтобы их компания чем-то отличалась от других, имела свои традиции, а ведь желание идентифицировать себя с обществом, коллективом, социальной группой — одна из самых сильных мотиваций человека. И это важно помнить, поскольку у любой компании есть потребность в работе с мотивацией персонала, не сводящейся к примитивному денежному вознаграждению. Известно, что лояльность, энтузиазм, доверие, психологический климат, товарищескую поддержку не купишь за деньги. И здесь на помощь приходит корпоративная культура, являющаяся своеобразным организационным ресурсом.

Культура организации может создаваться ее ведущими членами сознательно или формироваться произвольно, под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Вообще, в любой организации есть два пласта корпоративной культуры — *официальный* и *неофициальный*. Первый сознательно формируется руководством, второй существует сам по себе: здесь можно чуть-чуть поругать власти, потусоваться, словом, отдохнуть душой. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако она влияет на все, что происходит в организации. Организационная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться, установленные стандарты качества выпускаемого продукта и многое другое. С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог предприятия: она обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего, высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации.

Значение корпоративной культуры для развития организации определяется рядом обстоятельств. Во-первых, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации, культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует

формированию чувства социальной защищенности. Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая успешных сотрудников, она идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Как правило, все существующие организации уникальны: каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, коммуникации, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, образующие в совокупности специфическую корпоративную культуру. Большинство организационных культур носит неявный характер. Вместе с тем в последнее время возобладали тенденции признания их влияния и роли: сегодня менеджмент открыто обсуждает наиболее желательный для компании тип внутренней среды. Все чаще стали говорить и о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития организационной культуры.

### Корпоративная культура: определение и структура

В современной литературе существует немало определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, этот не имеет единственно верного толкования. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом. Среди наиболее популярных определений «*корпоративной культуры*» называются следующие:

- философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами;
- специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отноше-

ний, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела;

- система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды<sup>232</sup>;
- набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ею ценностных ориентациях, передаваемых индивидам через (символические) средства духовного и материального внутриорганизационного окружения и задающих людям ориентиры их поведения и действий<sup>233</sup>.

Эдгар Шайн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной (корпоративной) культуры, определяет ее как совокупность основных убеждений — сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой в процессе того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам. Шайн предложил рассматривать корпоративную культуру на трех уровнях: *поверхностном* (или символическом), включающем такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, или все то, что можно ощущать и воспринимать; *подповерхностном*, изучающем ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке; *глубинном*, включающем скрытые, принимаемые на веру базовые предположения, направляющие поведение людей и помогающие им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Итак, в основе корпоративной культуры лежат идеи, взгляды и основополагающие ценности, разделяемые членами организации. Они могут быть абсо-

лютно разными в зависимости от того, что составляет их основу— интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Однако какими бы они ни были, это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, в общем, все, что касается бихевиористики. Поверхностный слой организационной культуры является следствием двух других и не имеет никакой самостоятельной ценности.

Кроме того, организационная культура — это и новая область знаний, входящая в число управленческих наук. Как таковая она выделилась из сферы исследования организационного поведения, изучающей общие подходы, принципы, законы и закономерности в следующих направлениях: личность в организации; групповое поведение в организации; поведение руководителя в организации; адаптация организации к внутренней и внешней среде; повышение организационной эффективности деятельности организации.

Несмотря на очевидное разнообразие определений организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве случаев авторы ссылаются на образцы *базовых предположений*, которых придерживаются в своем поведении и действиях члены организации. Зачастую эти предположения связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природы, пространства, времени, работы, отношений и т. п.).

*Ценности* (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. С точки зрения аксиологии (учения о ценностях) ценности представляют собой свойство общественного предмета удовлетворять определенные потребности отдельного человека или группы. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. В данном случае ценности служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия. Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих моментов: предназначение организации и ее «лицо» (достижение наивысшего качества производимой продукции, обретение статуса лидера в своей отрасли, развитие духа новаторства и т. п.); старшинство и власть (полномо-

чия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти); значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов вице-президентов, роли разных отделов); обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение индивидуальных прав, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость оплаты труда, мотивация людей); роль женщин в управлении и на других должностях; критерии выбора на руководящие и контролирующие должности; организация работы и дисциплина; стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп); процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации); распространение и обмен информацией (степень информированности сотрудников); характер контактов (предпочтение личных или письменных контактов, возможность контактов с высшим руководством); характер социализации (кто с кем общается во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.); пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства); оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты); отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Вряд ли возможно привести хоть сколько-нибудь обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих исключительно данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу, используемую для достижения поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре.

Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с ценностями, имеющими существенное значение для ее сотрудников. Формируя организационную культуру, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных

ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиться стабильности и больших успехов.

Вслед за российским психологом А.Н. Леонтьевым выделим три основные формы существования корпоративных ценностей:

1. идеалы— выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации;
2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации;
3. внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие их к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую. Организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают пробуждать их активность, выступая в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. В свою очередь, предметно воплощенные ценности становятся основой формирования организационных идеалов, и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Функциональная роль существования ценностей организации напрямую связана с самим фактом жизни человека в обществе. К. Клакхон, крупнейший специалист в этой области, считает, что без ценностей жизнь общества была бы невозможна: функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не могли бы получать от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений, и не чувствовали бы в себе необходимой меры порядка и общности целей. Все это можно с уверенностью отнести и к корпоративным культурам, ибо без единой системы ценностей организации не могли бы устойчиво функционировать и достигать поставленных целей. Тем не менее не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и по-

## I. Теоретический раздел

ложительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это не всегда необходимо. Действительно необходимым условием подобной трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию определенной ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, работник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает ее идеалы, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности вне зависимости от того, является ли он сотрудником данной организации или трудится в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т. п.

Наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается *символика*, посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы.

Корпоративная культура представляется нам явлением всепроникающим, всеохватывающим, непосредственно влияющим на жизнь организации в целом и выполняющим в ней ряд функций в области организационной жизни, управления персоналом и формирования отношений с внешней средой. Корпоративная культура может быть рассмотрена как система, состоящая из:

1. ценностно-нормативной структуры;
2. организационной структуры;
3. структуры коммуникаций;
4. структуры социально-психологических отношений в коллективе;
5. игровой структуры (мифов, легенд, обычаев, традиций и т.д.);

6. структуры внешней идентификации организации (фирменного стиля).

Корпоративные культуры делятся на субъективные и объективные. *Субъективная организационная культура* исходит из разделяемых работниками образов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда относится ряд элементов символики, особенно ее «духовной» части: герои, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования *управленческой культуры* — стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

*Объективную организационную культуру* обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной мере отражает ценности, которых придерживается данная организация.

---

## **Содержание корпоративной культуры**

---

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру на макро- и микроуровнях. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, в других — через индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения (использование различных видов коммуникации, степень открытости коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикаляции варьируются в зави-

симости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур);

что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, дотация питания, периодичность и продолжительность питания);

осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу, степень формализации отношений, пути разрешения конфликтов);

ценности (как набор ориентиров, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу), как эти ценности сохраняются;

вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этичное поведение, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам; влияние религии и морали);

процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях, абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание, подходы к объяснению причин);

трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, качество работы, привычки, оценка работы и вознаграждение, индивидуальная или групповая работа, продвижение по работе).

## Глава 12. Корпоративная (организационная) культура

Средствами корпоративной культуры являются:

- соответствующий уровень организационной структуры предприятия и хорошие взаимоотношения в коллективе;
- социальные льготы для сотрудников;
- наличие фирменного стиля — униформа персонала, корпоративная газета, традиции предприятия и пр.;
- образцовое поведение руководства в общественной жизни.

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, вместе взятые, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции, может оказать предложенная В. Сате модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками (см. рис. 12.1).

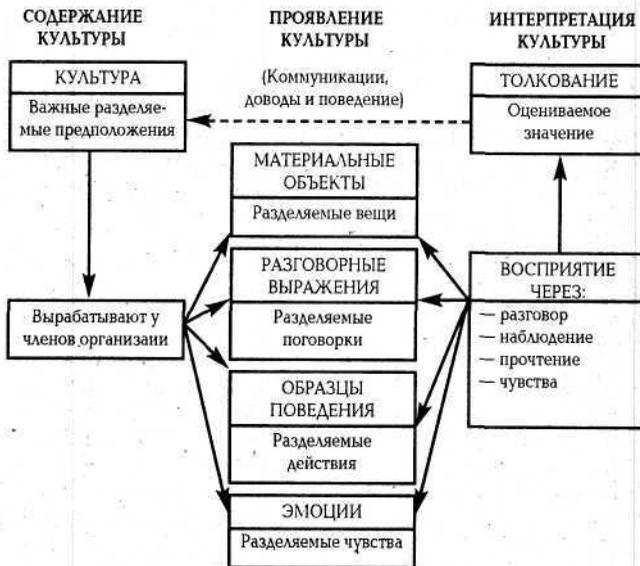


Рис. 12.1. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Разделяя веру и ожидания, члены организации формируют свое физическое окружение, вырабатыва-

ют язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Будучи воспринятым работниками, все это помогает им понять и интерпретировать культуру организации, придать определенное значение событиям и действиям и сделать свое рабочее окружение осмысленным. Поведение людей и групп внутри организации связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения работников и определяется не просто суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, определяющий то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений.

Необходимо помнить, что в одной организации может быть много «локальных» культур уровней, подразделений, профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Различные *субкультуры* могут сосуществовать друг с другом под крышей одной общей культуры.

Одна или несколько субкультур могут находиться в том же, что и доминирующая в организации культура, измерении или формировать в ней второе измерение. В первом случае возникает некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей, чем в других частях организации, мере. Обычно такое происходит с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации или системы органов управления. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-либо из ее групп одновременно с набором других, зачастую не противоречащих первым, собственных ценностей. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Этот путь — своеобразный способ приспособления к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организации может существовать и третий тип субкультур, упорно отвергающих то, чего она стремится

ся достичь в целом. Среди этих, т. н. *контркультур*, могут быть выделены:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемым доминирующей культурой.

Как правило, контркультуры появляются в организации тогда, когда индивиды или группы попадают в условия, не способные, по их мнению, обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле, организационные контркультуры являются призывом о помощи в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки нарушилась, и люди пытаются восстановить частичный контроль над своей жизнью в организации. Входе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями природы, конструкции и характера организации, некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными.

---

## Основные типы корпоративных культур

---

Основой формирования корпоративной культуры выступают два фактора: готовность или нежелание приступать к изменениям; открытость (замкнутость) организации. Это позволяет выделить четыре типа корпоративных культур: *неадаптивный, субстанциональный, рационально-целевой и анемический*. Согласно классификации, степень отхода от принятых в организации социальных и трудовых норм усиливается от первого типа культуры до четвертого, вплоть до их полного отсутствия.

Прослеживается параллель между выделенными представителями различных школ характеристиками внутрифирменной системы управления и типами корпоративных культур, которым они соответствуют. Так, характерные черты неадаптивного типа корпоративной культуры, ориентированного на жесткое следование нормам, описывал в своих работах А. Файоль. Странники школы человеческих отношений говорили о сбалансированном взгляде на роль ценностей и норм, присущем субстанциональному типу корпоративной культуры ит.д..

Доминирующим типом корпоративной культуры в промышленно развитых странах последовательно становились: неадаптивный, рационально-целевой, анемический. Выход из тупика анемического типа культуры состоит в возрождении норм и принципов — т. н. «нормативная реакция на аномию». В 80—90-е годы XX в. в корпоративной культуре предприятий развитых стран происходит указанный процесс ориентации на новую группу ценностей, получает признание субстанциональный тип культуры.

Носителями корпоративной культуры являются сами сотрудники. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и превращается в общий дух, проявляясь в поведении всех членов коллектива, становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Корпоративная культура компании формируется на основе таких факторов, как личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. В настоящее время выделяется четыре основных типа корпоративных культур: силовая, ролевая, личностная и целевая.

*Силовая культура* формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином, обладающим личностной силой; при этом он должен быть неизменным лидером, Чаще всего у такого руководителя есть рядом некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе — власть и жесткий контроль. На этапе формирования многие компании имеют именно такую структуру. Отличительная особенность этой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда, есть одно «но» — вся мобильность компании прямо пропорциональна мобильности самого лидера.

Проблема этой структуры состоит в существовании лимита роста компании. Дело в том, что человек, стоящий во главе, зачастую не желает делегировать свои полномочия. Если контролировать деятельность 30—60 человек более или менее возможно, то при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организа-

ции. В такой ситуации часто имеет место большая тучка среди менеджеров среднего звена. В отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в обсуждении решения по тому или иному вопросу, но принимает его все равно один человек. Единственный выход для такой компании — «клонироваться» — иными словами, создать холдинг. При этом во главе каждого сформировавшегося звена также будет стоять лидер, сильная личность.

*Ролевая (бюрократическая) культура* наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих на нем твердые позиции. Отличительная особенность этой структуры состоит в том, что все права и обязанности сотрудников четко определены и расписаны, а люди как бы встраиваются в уже готовые ячейки.

Ролевая культура жестко ограничивает человека: при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, что они подойдут под конкретные должностные инструкции. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников зачастую оказывается невозможной, а проявление излишней инициативы неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается. Проблема состоит в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей.

*Личностная культура* встречается довольно редко. Ее отличие заключается в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных, способных работать как без руководителя, так и друг без друга.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурские бюро. Подобная корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций и интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Однако личностная культура не может существовать долго. Чаще всего в ней выделяется лидер, и она переходит в культуру силовую.

*Целевая культура* формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Структура подобных организаций, приспособленных для работы в условиях динамично развивающегося рынка, чаще всего довольно размыта. Основное внимание в них уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы.

Если компания переживает кризис, приобретает слишком большие размеры, или на рынке происходят резкие перемены, возникает необходимость изменения корпоративной политики. Этот процесс далеко не всегда проходит безболезненно для сотрудников. Вероятно, кто-то из них не сможет соответствовать новым порядкам, и тогда ему придется сменить место работы. И таких сотрудников может оказаться довольно много. Вполне вероятно, что в переходный период в компании одновременно будут сосуществовать две культуры. Возможны следующие переходы из одной корпоративной культуры в другую:

- целевая — силовая,
- целевая — бюрократическая,
- ролевая — силовая.

Переход от силовой к целевой культуре несколько сомнителен, а переход из бюрократической в целевую практически невозможен.

Практическую работу по созданию, поддержанию и развитию корпоративной культуры осуществляют три категории специалистов. Прежде всего это руководители компаний — именно они являются основными носителями, создателями культуры, на их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности культура чаще всего и держится. Кроме них, особенно в крупных компаниях, работы, связанные с корпоративной культурой, осуществляют специалисты-профессионалы — как сотрудники внутренних отделов кадров, так и представители внешних консалтинговых компаний.

Приступая к работе с практическими аспектами корпоративной культуры, необходимо, прежде всего, оценить ее реальное состояние, иными словами, в простой и системной форме представить, что является собой корпоративная культура, создать ее модель. Наиболее эффективный способ начала такой работы — процедура анкетирования или опроса, через которую можно провести как руководителей компании, так и ее рядовых сотрудников.

## Глава 12. Корпоративная (организационная) культура

Уверенность в том, что корпоративной культурой можно легко манипулировать, направлять ее и включать в процесс трансформации, — одна из самых навязчивых идей, витающих ныне в управленческой сфере. Для того чтобы иметь такую возможность на практике, важно признать, что необходимы согласование корпоративной культуры с другими переменными, такими, как люди, задачи, окружающая среда, технология, а также учет связей и соответствий с ситуационным подходом. Нельзя забывать и тот факт, что культура — это самая консервативная составляющая любой организации. Прикасаться к ней надо с трепетной осторожностью: создавать и менять ценности очень трудно, а вот аккуратно влиять на их иерархию, «выращивать» нужные ритуалы, договариваться об устраивающих людей правилах, согласовывать интересы — можно и нужно. Только в этом случае формирование или изменение организационной культуры может позволить: эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии; повысить уровень управляемости компанией; усилить сплоченность команды; использовать культуру как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

### Формирование организационной культуры

Формирование корпоративной культуры — одно из направлений маркетинговой деятельности; его часто называют внутрифирменным PR или PR-менеджментом, в задачи которого входят создание у сотрудников веры в свое предприятие, «воспитание» чувства тесной взаимосвязи с ним.

Формирование корпоративной культуры — длительный и сложный процесс. Отметим основные его этапы:

- определение миссии организации;
- определение основных базовых ценностей;
- формулировка стандартов поведения членов организации, исходя из ее базовых ценностей;
- описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное.

Как правило, все эти шаги и их результаты описываются в корпоративном руководстве — документе,

особенно полезном в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников. Внедрение в новую культуру — процесс часто сложный и болезненный: ведь необходимо не просто понять все ее тонкости, но и постараться «впитать» их в себя. Адаптация к корпоративной культуре — один из самых сложных моментов прихода на новое место. Обычно в этом процессе помогает менеджер по персоналу. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги, однако, минимальное требование в этом случае сводится к тому, что новый сотрудник не должен оказаться в условиях информационного голода или получать неверную информацию.

Каковы пути формирования организационной культуры? Как и национальная культура, она формируется независимо от нашего участия. Это происходит примерно так же, как и воспитание ребенка: если мама с папой говорят, что воровать нехорошо, а сами несут с работы все, что можно вынести, дети будут повторять их действия, а не слова. Аналогичным образом формирование корпоративной культуры идет от формальных (руководства компании) или, что происходит реже, неформальных лидеров. Поэтому самое важное, что должен сделать менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, — это сформулировать для себя основные ценности организации.

Есть иностранные компании, где эти ценности четко определены. Так, когдаходишь в офис фирмы «Джонсон и Джонсон», видишь большой стенд, на котором сформулированы основные принципы развития организации, взаимоотношений с сотрудниками и клиентами. В компании «Мэри Кей» существует несколько красочно изданных брошюр, где основательница фирмы пишет об основополагающих ценностях и принципах ее работы. Есть компании, как иностранные, так и российские, где эти принципы существуют, все их осознают, но при этом они не записаны. Часто корпоративная культура возникает и существует без осознанного ее формирования.

Можно долго говорить про интересные традиции иностранных компаний, которые формировались десятилетиями, про их сложную корпоративную культуру, но, наверное, более интересно выяснить, что же происходит в российских компаниях. Еще 3 — 4 года назад, говоря о своих потребностях в персонале, руководители почти всегда ограничивались требуемой

квалификацией и анкетными данными. Столь невнимательное отношение большинства российских менеджеров к «душе компании» — ее организационной культуре — объяснялось несколькими причинами. Во-первых, историческими традициями: десятилетиями в нашей стране поощрялась только любовь к Родине, во благо которой и надо было работать. Труд во благо организации, а тем более любовь к ней рассматривались как «ересь», коей капиталисты пичкают рабочих, дабы их легче было эксплуатировать. Отсюда и культивирование в СССР унифицированных атрибутов предприятия: «доски передовиков труда», значки, почетные грамоты, художественная самодеятельность... При переходе с одной работы на другую для труженика мало что менялось. Во-вторых, в постперестроечное время высвободилась огромная масса рабочих рук, что очень расслабило руководителей, ведь теперь можно было менять сотрудников буквально «как перчатки». Вместе с тем, на Западе давно уже осознали, что гораздо выгоднее растить свои кадры, бережно относясь к ним.

И хотя и сегодня в России как-то не очень принято говорить о формировании корпоративной культуры прямо и конкретно, положение вещей все же изменилось. С одной стороны, это было связано с большим разнообразием рынка, с другой — руководители постепенно начали понимать, что корпоративная культура и сотрудники (как ее выразители) определяют позицию фирмы на рынке, уровень работы с клиентами, имидж.

Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с установившимися традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму. Поэтому сейчас когда начинаешь обсуждать с руководителем компании, какого человека он хотел бы видеть на том или ином месте, после перечисления обязательных профессиональных навыков, как правило, следуют пожелания к психологическим и поведенческим особенностям человека, без которых ни один даже самый квалифицированный кандидат не получит приглашения на работу. Внимательно проанализировав эту информацию, можно сделать определенные выводы о существующей корпоративной культуре и о том, насколько осознает ее наличие руководитель или менеджер по персоналу.

Формирующаяся корпоративная культура часто определяется сферой деятельности. В зависимости от

сферы деятельности возможны, например, следующие типы организационной культуры:

- *культура торговли* (характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском, склонностью к принятию быстрых и несложных решений, большим стремлением действовать; успех здесь измеряется объемом сбыта, а не риском);
- *спекулятивная культура* — культура выгодных сделок; эта культура встречается везде, где проводятся сделки с ценными бумагами, сырьем, валютой. Элементы подобной культуры можно распознать в таких областях, как мода, косметика, реклама и финансирование рискованных предприятий, где любят быстрые сделки и быстрое получение денег. Спекулятивная культура требует от человека бойцовских и агрессивных качеств; человек становится тверд в своих решениях, он постоянно вступает в соревнование с другими. Чувствительность и эмоциональность остаются в стороне, их нельзя показывать. Люди постоянно находятся под бременем необходимости принятия решений и риска. Здесь общаются немногословно, зачастую очень быстро, языком коротких реплик и жестов. Сотрудничество внутри коллектива весьма относительно. Лихорадочная деятельность и конкуренция не способствуют развитию стабильных и зрелых групп людей. В этих условиях не может быть сильно развитой культуры, поскольку отсутствует то, что можно было бы передать дальше;
- *административная культура* (на фоне низкой степени риска и медленной обратной связи такая культура проявляется на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах, частично в банках и в системе страхования). Эти организации нацелены на обслуживание и сервис. Их сотрудники — аккуратные и основательные, но в то же время осторожные, придирчивые, педантичные, покорные и умеющие приспособливаться люди. Решения здесь принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время. Решения подстраховываются со всех сторон. Общение в сфере административной культуры характеризуется обстоятельностью и иерархией. Сотрудники часто неудовлетворены, поскольку практически отсутствует обратная связь,

или с ними вступают в связь тогда, когда что-то не ладится. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать. То есть на первом плане стоит форма, а результат — на втором. Почти нет связи между результатом и вознаграждением;

- *инвестиционная культура* (проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, производстве средств производства). Она характеризуется ярко выраженной ориентацией на будущее и тем, что делаются крупные капиталовложения в условиях высокой степени риска, открытым длительное время остается вопрос о правильности подобного рода решений. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия.

Итак, культура организации зависит от сферы ее деятельности. Так, в финансовой сфере она традиционно более определена, строга: указано все, вплоть до цвета одежды и уместности макияжа и аксессуаров. Однако строгий темный костюм и минимальный макияж вряд ли будут уместны у представительницы косметической компании. Таким образом, важно уметь соотнести уместность данной формы корпоративной культуры с определенным видом бизнеса, сегментом рынка. Главное, нельзя пускать все на самотек. Потому что форма корпоративной культуры может быть как положительной, так и отрицательной. «Тыкать», работать по принципу «я начальник — ты дурак», решать задачи авральным методом, постоянно перерабатывать — все это тоже корпоративная культура. Очень часто она оказывается весьма стойкой, и для ее преодоления требуются значительные усилия и длительное время.

Итак, внешняя среда оказывает на организацию значительное влияние, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что, используя свой коллективный опыт, члены организации по-разному решают две очень важные проблемы: внешней адаптации и внутренней интеграции.

Таблица 1.

Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции

Проблемы внешней адаптации и выживания

- Миссия и стратегия: определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии
- Цели: установление специфических целей; достижение согласия по целям
- Средства: методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности
- Контроль: установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы
- Коррекция: чипы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания

---

Проблемы внутренней интеграции

---

- Общий язык и концептуальные категории: выбор методов коммуникации, определение значения используемого языка и концепций
- Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп: установление критериев членства в организации и ее группах
- Власть и статус: установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
- Личностные отношения: установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе
- Награждения и наказания: определение желательного и нежелательного поведения
- Идеология и религия: определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

*Процесс внешней адаптации и вживания связан с поиском и нахождением^ организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе урегулируются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи. Используя выработанный коллективный опыт, члены организации предлагают общие подходы, помогающие им в их деятельности,' определяют мис-*

сию организации и ее главные задачи, выбирают стратегию исполнения этой миссии. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение (консультативный тип культуры). В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей («партизанский» тип культуры). В третьих — может не быть ни того, ни другого (корпоративный тип культуры) или быть и то, и другое (предпринимательский тип культуры) (см. рис. 12.2).

В любой организации работники склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и не важное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых целей;
- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Важно также, чтобы коллектив знал о том, когда можно допустить неудачу. Для этого при разработке новых проектов отдельные компании устанавливают рубежи, на которых проект сворачивается по причине неудачи.

*Процесс внутренней интеграции* связан с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений по работе между членами коллектива. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя: это относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу организации. На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные параметры влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. К проблемам внутренней интеграции относятся: выбор методов коммуникации, определение значения используемого языка и концепций; установление критериев членства в организации и ее группах; установление правил по приобретению, поддержанию и утрате власти; определение и распределение статусов в организации; установление правил, касающихся уровня и характера социальных отношений в организа-



НИЗКАЯ ← Степень привлечения работников к установлению целей в группе / организации → ВЫСОКАЯ

Типовые примеры:

1. традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой
2. институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения)
3. кооперативы, творческие союзы, клубы
4. группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды».

*Рис. 12.2. Типы культуры как отношения власти в группе/организации*

## I. Теоретический раздел

ции, определения допустимого уровня открытости на работе; определения желательного и нежелательного поведения.

На всех стадиях развития культура организации во многом определяется управленческой культурой ее лидера (табл. 2).

Таблица 2

### Два подхода к формированию лидерами организационной культуры

«Культурные переменные»	Характеристики в японских катаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Найм	<u>Пожизненный</u>	долговременный	
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и <u>быстрое</u>
Карьера	<u>Широко-специализированная</u>	<u>Умеренно-специализированная</u>	<u>Узкоспециализированная</u>
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и <u>консенсусное</u>	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	<u>Групповая</u>	<u>Индивидуальная</u>	<u>Индивидуальная</u>
<u>Интерес к человеку</u>	<u>Широкий</u>	<u>Широкий</u>	<u>Узкий</u>

Формирование культуры организации связано с внешним для нее окружением: деловой средой в целом и в отрасли, — в частности, с образцами национальной культуры. Принятие компанией определенной культуры может обуславливаться спецификой отрасли, в которой она действует, скоростью технологических и других изменений, особенностями рынка. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру в изменения. Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная фирма.

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают скорее эволюционно, чем радикально и революционно.

## **Поддержание организационной культуры**

---

Обычно организация расширяется за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Какая из культур «выживет», во многом зависит от их силы, ибо последняя влияет на интенсивность определенных образцов поведения. Сила организационной культуры определяется по крайней мере двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, такие как, например, Procter & Gamble и Coca-Cola, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников способны существенно поколебать сложившиеся внутри организации культурные ценности.

Для поддержания системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентации сотрудников во имя максимального сближения их с ценностями самой организации. Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации, и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении. Для того чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию.

К основным из них относятся следующие: Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров (это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает работникам понять, что является важным, и что ожидается от них).

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы (в данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они ее себе и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее. Так, например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо воспользуются вторым вариантом.

Моделирование ролей, обучение и тренировка (аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя внимание на этих моментах, он помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры).

Критерии определения вознаграждений и статусов (культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты, указывая на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так,

распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией).

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения (это один из основных способов поддержания корпоративной культуры: то, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к тележечной сборке в рамках комплексной бригады).

- Организационные символы и обрядность, (многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые коллективом в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение персонала и понимание работниками организационного окружения: обряд продвижения, обряд ухода, обряд усиления, обряд обновления, обряд разрешения конфликта, обряд единения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников).

### Изменение организационной культуры

Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Это происходит, например, тогда, когда

внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо распрощаться с мыслью о выживании. Или когда организация стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала.

В любом случае с течением времени и под воздействием обстоятельств культура претерпевает определенные изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам ее поддержания. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это не происходит неизбежно или автоматически. Все определяется той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации, связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому в целях анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существуют три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации (см. рис. 12.3).

В первом случае изменения в культуре не сопровождаются изменениями в поведении. Работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое поведение (квадрант 1). Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения в организации, чем вне ее.

Второе сочетание — изменения поведения без изменений в культуре (квадрант 3). В этом случае один или более членов организации, а иногда целая группа работников могут быть убеждены в том, что организа-

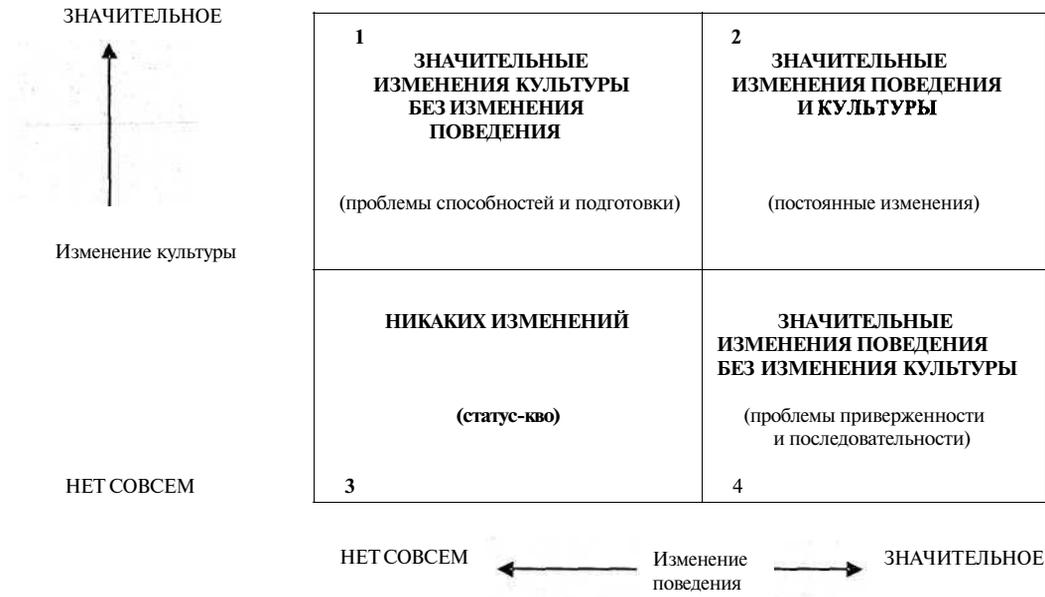


Рис. 12.3. Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате).

ционные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не желать этого.. В зависимости от статуса и влиятельности первых, изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры. Главная проблема в этом случае — отсутствие приверженности и последовательности в переводе формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Люди искренне верят и ценят новые способы выполнения своей работы.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей, которые порождаются сопротивлением подобным изменениям. Это становится особенно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т. е. степени их радикальности, и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда очевидных доказательств преимущества новых предположений не имеется, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре происходят намного позже изменений поведения или даже не происходят вовсе. Специалисты рекомендуют менеджерам, по-

павшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если они не могут сделать этого сами, им следует воспользоваться услугами консультантов. И в том и в другом случае требуется «агент изменений», который вмешивается в процесс воздействия на культуру.

Когда изменяется организационное поведение, определить это несложно, так как все буквально лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей, и трудно сказать с уверенностью, произошли они или нет. Хорошим доказательством результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера — проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при необходимости:

- повышения организационной эффективности и морали;
- фундаментального изменения миссии организации;
- значительных технологических изменений;
- важных изменений на рынке;
- поглощения, слияния совместных предприятий;
- быстрого роста организации;
- перехода от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- вступления во внешнеэкономическую деятельность.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры. При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимались и поддерживались

всеми высшими руководителями организации. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и будет способствовать дальнейшему процветанию организации.

Итак, культура играет в жизни организации весьма важную роль. Поэтому она должна являться и является предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на ее формирование и развитие. Прогрессивные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить лояльность и облегчить общение.

Однако сегодня у современных российских предпринимателей зачастую отсутствуют знания и навыки по осознанному и целенаправленному изменению корпоративной культуры. Безусловно, руководители и менеджеры по персоналу владеют отдельными инструментами, но этого явно недостаточно для серьезной работы в данном направлении. Найти знания в опубликованных работах нелегко. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах, а в учебниках по менеджменту и управлению персоналом соответствующий раздел зачастую отсутствует. Достаточно полно и подробно организационную культуру осветили в книге «Введение в менеджмент: социология организаций и управления» А.А. и К.А. Радугины. Есть соответствующие разделы в учебниках Э.А. Смирнова «Основы теории организации» и О.С. Виханского «Менеджмент». В этих и других изданиях присутствуют ссылки на западные источники по типологии организационной культуры, способам ее формирования, поддержания, изменения и пр. Однако при переносе на российскую почву западные подходы в области корпоративной культуры требуют серьезной адаптации, учитывающей культурные традиции России.

Многие авторы зарубежных работ, посвященных проблемам организационной культуры, отмечают, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что управление ею чревато для организации непредвиденными последствиями. Причину этого многие видят в том, что, хотя культура организации может и должна изменяться, направления этих

изменений не поддаются контролю. Подобные заявления указывают на необходимость для любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, создания общего представления о том, какой она должна быть. Из сказанного можно сделать вывод, что менеджер, серьезно занимающийся управлением культурой, должен ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат желательно получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желательных изменений.

К сожалению, часто менеджеры используют реактивный подход, т. е. реагируют на проблемы после того, как они уже возникли. Что получается на практике? Руководитель, осознавший, что с корпоративной культурой «надо что-то делать», обращается в консалтинговую фирму с запросом: «Сделайте мне хорошую корпоративную культуру», не понимая до конца, что значит для его компании «хорошая организационная культура» и каковы ее критерии. Оценки «хороший» и «плохой» здесь не действуют.

Хорошая культура — та, которая соответствует целям компании. При анализе вероятности успешного изменения организационной культуры следует учитывать следующие факторы: персональные изменения в руководстве, фазу жизненного цикла организации, возраст, размер фирмы, силу существующей культуры и субкультур. Одним из важнейших факторов воздействия на корпоративную культуру является и имидж лидера (руководителя, менеджеров).

## • **Влияние культуры на организационную эффективность**

---

Различаются два пути влияния культуры на организационную жизнь. Первый, как было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй — культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию.

### ***Подходы к изменению влияния культуры***

*Модель Сате.* В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через семь процес-

## I. Теоретический раздел

сов: кооперацию между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникации; посвященность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре — со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

*Кооперацию*, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, ибо невозможно предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает в организации: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на *принятие решений* осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Поскольку организационная культура может способствовать сведению разногласий к минимуму, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса *контроля* заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование и клановость. Обычно в организациях присутствуют, но в разной степени, все три механизма сразу. При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены: меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете, а сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения: сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата, работники подчиняются без проблем в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них при осуществлении своих действий исходят члены организации. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на *коммуникации* происходит по двум направлениям. Первое — отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения (в этом случае определенные действия совершаются как бы без слов). Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений (так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока). Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот.

Индивид чувствует себя *посвященным организации* тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Так же работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

*Восприятие индивидом организационной реальности*, или того, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан, и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для *оправдания поведения*, ее можно изменять через изменения поведения. Однако для успеха

этого процесса необходимо обеспечить такую ситуацию, при которой люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

*Модель Питерса—Уотермана:* авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питере и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом работы организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав их управленческую практику, они «вывели» ряд предположений и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия (решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию);
- связь с потребителем (для успешно работающих компаний потребитель представляет фокус работы, так как именно от него поступает главная информация для организации. Сердцевину организационной культуры таких фирм составляет удовлетворенность потребителя);
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления (типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого, особенно в высшем эшелоне, штата управленческих работников. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а влиянием на дела организации и ее результаты. Соответственно менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов);
- одновременное сочетание в организации гибкости и жесткости (высокая организованность достигается в компаниях за счет того, что работники понимают и верят в их ценности — это жестко связывает и интегрирует их. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму руководящих вмешательств и минимизации числа регулирую-

сих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать риск на себя. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля).

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели Т. Парсонса, разработанной на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система (в том числе и организация) должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Такими функциями являются: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Модель, предложенная Парсонсом, исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, интегрироваться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в положительно.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом, предложившими модель, получившую название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Эта модель пытается объяснить влияние на организационную эффективность тех или иных групп ценностей и рассматривает его в трех измерениях: интеграция — дифференциация (указывает на степень, с которой в организации делается упор либо на контроль (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо на гибкость (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения)); *внешний фокус* — *внутренний фокус* (отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел, либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде); *средства/инструменты* — *результаты/показатели* (демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процес-

сах и процедурах, а с другой — на окончательных результатах и показателях их измерений (производительность, эффективность и др.).

Три измерения «рождают» четыре различных подхода к моделям организационной эффективности: *подход «человеческих отношений»* (отражающий состояние поддержки системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников); *подход «открытой системы»* (отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов); *подход «рационально-целевой»* (отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности); *подход «внутренних процессов»* (отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка).

Модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода с другими. Измерение конкурирующих ценностей производится в модели Квина—Рорбаха с помощью шкалированных вопросников, поэтому она может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики.

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость задачи и того аспекта организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Взяв за основу вышеуказанные неремонные, демонстрирующие степень риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся в организации куль-

## Глава 12. Корпоративная (организационная) культура

туры, Г. Шварц и С. Дэвис предложили построить матрицу оценки «культурного» риска. При этом подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции, что позволяет найти ответ на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры.

Выделяются четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры организации:

- 1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- 2) система управления подстраивается под существующую в организации культуру: этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой и препятствующих выполнению желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;
- 3) делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила избранной стратегии;
- 4) стратегия подстраивается под существующую культуру.

В целом можно констатировать следующее: поскольку концепция корпоративной (организационной) культуры еще относительно молода и нова, как у практиков, так и у теоретиков пока что нет достаточного опыта в реализации проектов воздействия на культуру и ее изменения. На этом пути оказывается немало ловушек. Первая из них — отсутствие стратегии организационного развития, широкой и перспективной концепции, которая могла бы привлечь как можно больше сотрудников. Если задачи разработки / корректировки стратегии и обновления культуры поручить комиссии, специальному отделу или, если в силу традиции разработка стратегии становится «интимным делом» руководителя, то коллектив начинает сопротивляться изменениям; имеет место интенсивное столкновение с существующей организационной культурой. В этом случае коллективу предприятия представляется готовый результат, в получении которого он не участвовал, что мало эффективно.

Вторая ловушка — новый жаргон вместо обновленной культуры, попытка подменить собственно процесс изменения рекламной кампанией или лозунгами типа

«Наш стратегический курс— на...», «Мы должны вовлечь сотрудников в...» или «Клиент всегда прав!», которые ничего не меняют, превращаясь в своеобразную терминологическую игру. Третья ловушка — инициация изменений не с верхнего, а со среднего уровня иерархического яруса, когда давления «адвокатов изменений», оказываемого на высшее руководство компании, хватает лишь на самое начало процесса, но вялого участия руководителя оказывается недостаточно для осуществления проекта изменений.

Следующая ловушка — доминирование краткосрочных целей. На предприятиях, где нет стратегии, деятельность определяется не высшими идеалами, а повседневной практикой, не имеющей ничего общего с принципами предпринимательства. Особенно верно это для бюрократических организаций, где существующая культура воспринимается как исключительно могущественная: сотрудники убеждены в том, что, в сущности, ничего изменить нельзя, а посему придется смириться с тем, что все это будет длиться очень долго и приведет к бесчисленным проволочкам и неудачам. Под этим грузом хорошие намерения превращаются в ничто. Люди перестают видеть самое важное; смысл и цель существования организации становятся неразличимыми, внимание концентрируется на краткосрочных целях. В такой ситуации можно рекомендовать следующее: чтобы целиком и полностью сконцентрироваться в будущем на новых идеалах, надо оставить прошлое в прошлом. При условии, что новые идеалы будут наполнены жизнью, они незаметно вытеснят старые ценностные представления, ведь люди держатся за старые взгляды до тех пор, пока не появится что-нибудь лучшее, имеющее смысл и доказывающее свою пригодность ежедневной практикой. Новая философия, новые ценности, новые принципы должны разрабатываться с учетом современных тенденций управления и в соответствии с избранной стратегией развития. Кроме того, одновременно с разработкой принципов следует подумать о том, с помощью каких мероприятий можно реализовать эти идеалы. Желательно максимально сократить промежуток времени между обнародованием принципов и началом проведения мероприятий, которые должны быть зримыми, чувствительными и жизненными. Слова остаются пустым звуком, если за ними не следуют дела. Иначе говоря, нужно просто начать делать что-то по-другому, нежели это было раньше.

Еще одна ловушка — цинизм как следствие отсутствия правдоподобия. Ситуации, когда новые ценностные представления лишь пропагандируются, а вышестоящий руководящий персонал не подает на деле никакого примера, отнюдь не редкость. Если однажды первые лица организации потеряли доверие и открыли, таким образом, дорогу для цинизма и сарказма своих сотрудников, то шансы на успешное проведение изменений весьма малы. Спасение в такой ситуации видится в:

- 1) реальном изменении ментальности руководителей через обучение и развитие;
- 2) появлении нового руководства с новой ментальностью и реальным опытом проведения изменений;
- 3) привлечении эффективных управленческих технологий, предлагаемых на рынке консультантами по организмотвитию.

## Управление организационной культурой

Выше было показано, что культура организации включает три уровня: 1) символы; 2) ценности и верования; 3) базовые предположения. Возникает вопрос о возможности манипулирования культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней. Существует точка зрения, согласно которой независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

Первый представляет собой «видение свыше», которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации: руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Этот способ реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

Применение второго принципа начинается с другого уровня организации — нижнего. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной организационной жизни. Менджеры должны отслеживать, что происходит в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять ее культурой. При этом действен-

ными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом: это достаточно длительный процесс. Ведь ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства, передаваться на нижние уровни организации во всех деталях. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в ней: унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их «внедрению» в жизнь могут привести организацию к успеху.

- **Влияние на организационную культуру этнонациональных факторов**

Важное с точки зрения практики управления, значение имеет вопрос о влиянии на культуру организации национальной культуры. Известно, например, что знаменитые японские «кружки качества», представляющие своего рода элемент организационной культуры, не получили развития в Европе и США. Это говорит о том, что приобретенное в рамках национальной культуры ею и поддерживается, и развивается, а при перенесении на другую «почву» может потерять эту поддержку и в конечном итоге не состояться. Возникает вопрос, можно ли «сращивать» в рамках одной организации элементы разных национальных культур?

Исследователями предпринимались попытки создать классификацию основных характеристик стран и культур, позволяющих наиболее полно сопоставить их сходство и различия. С нашей точки зрения, наибольший интерес представляет работа датского ученого Г. Хофстида, который создал теорию социокультурной классификации различных стран мира, подтвержденную рядом исследований.

Г. Хофстид ввел четыре базовые шкалы, служащие основой классификации. Каждая страна мира может быть описана с использованием этих шкал, получив-

ших

следующие названия:

- 1) индивидуализм — коллективизм;
- 2) малая дистанция неравенства — большая дистанция неравенства;
- 3) слабое устранение неопределенности — сильное устранение неопределенности;
- 4) женственность — мужскость.

На полюсах первой шкалы находятся индивидуализм и коллективизм, отражающие степень связи между людьми в рассматриваемом обществе. Это деление традиционно. Как пишет в своей работе известный американский ученый Д. Майерс, «для индустриально развитого западного общества характерны ценности индивидуализма. Оно отдает предпочтение самостоятельности в ущерб социальной идентичности... Индивидуализм процветает в условиях изобилия, социальной мобильности, урбанизма и интенсивного воздействия средств массовой информации». В индивидуалистических культурах детей с детства приучают к независимости и самостоятельности. Взрослея, дети стремятся отделиться от родителей. В личной и профессиональной жизни они рассчитывают на самих себя, обладая большой личной свободой. Коллективизм характерен для стран, где жизнь большей части населения достаточно тяжела и требует взаимовыручки, или там, где население часто сталкивается со всеобщими бедствиями. В коллективистских культурах приоритетом являются интересы и благополучие семьи, клана, деревни и т. п. Людям в таких странах свойственны взаимопомощь, социальная солидарность, проявление скромности и уважения к другим. Общественные связи и интересы во многом определяют поведение людей.

Вторая шкала отражает отношение общества к неравенству в социальном положении людей, богатству, индивидуальным проявлениям. Иными словами, речь идет о степени неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Государства, где иерархия неравенства стала фундаментальным принципом, на котором базируются все отношения, относятся к странам с большой дистанцией неравенства. Противоположные им страны относятся к странам с малой дистанцией неравенства.

Третья шкала характеризует отношение людей к неизвестному будущему (здесь речь идет главным образом о степени, с которой люди той или иной страны оказывают предпочтение структурированным ситуаци-

ям в противоположность неструктурированным). Общества, в которых люди принимают каждый день легко, Хофстид называет обществами «со слабым устранением неопределенности». В таких странах люди терпимы к мнениям, отличным от их собственных, потому что не воспринимают их как угрозу, не избегают рискованных действий. Для стран с «сильным устранением неопределенности» характерны попытки людей повлиять на свое будущее, которое все же остается непредсказуемым. По данным исследований Г. Хофстида, в таких странах у людей отмечается более высокий уровень эмоциональности, личностной тревожности и агрессивности.

Четвертая шкала имеет полюса «женственность» и «мускульность» и отражает разделение тендерных (социологических) ролей мужчин и женщин. В «мускульных» культурах мужчина должен быть доминирующим, самоуверенным, соперничающим и рациональным. Он фактически не занимается воспитанием детей, не выполняет домашней работы. Роль женщины распространяется на функцию рождения детей, их воспитание, ведение домашнего хозяйства (в ряде сельскохозяйственных стран в круг их обязанностей входит также работа в поле). В таких странах женщина должна быть скромной, интересующейся красотой, общительной, обладать хорошей интуицией. В «женственных» культурах учитывается значимость частичного совпадения социальных ролей мужчин и женщин. В таких странах мужчины чаще играют с детьми, иногда занимаются хозяйственными делами.

Хофстид отмечает, что все страны Юго-Восточной Азии являются коллективистскими (в них единицей общества является семья, а не индивид), Нидерланды и США — индивидуалистскими, а Япония находится где-то в середине этой шкалы. В Индонезии и Сингапуре, как и в ряде других азиатских стран, дистанция неравенства велика. Здесь большую роль играют групповая принадлежность, социальный статус человека. США и Нидерланды — страны с меньшими величинами дистанций. В Индонезии, Сингапуре достаточно спокойно относятся к неопределенности будущего. Япония демонстрирует другую крайность. Она является «мускульной» страной (максимальная оценка по шкале женственности — мускульности). США также «мускульны». Нидерланды «женственны», а большинство стран Юго-Восточной Азии находятся посередине данной шкалы.

Модель определения влияния на организационную культуру, разработанную Г. Лэйном и Дж. Дистефано, строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели разные пути решения проблем названы «вариациями в ценностных ориентациях». Шесть переменных рассматриваемой модели включают: *отношение человека к природе* (подчинение природе — гармония с природой — господство над природой); *ориентацию во времени* (жить прошлым— жить настоящим— жить будущим); *веру о природе человека* (человек изначально «плохой» — человек изначально «нейтральный» — человек изначально «хороший»); *ориентацию на деятельность* (от работы важно получать удовлетворение — в работе важен ее процесс — в работе важен ее результат); *отношения между людьми* (на основе иерархических связей — на основе групповых связей — на основе индивидуальных связей); *ориентацию в пространстве* (как частичка общества— смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе — как отдельное частное, лицо).

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее национальная «вариация» имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в данном обществе. Так, вера о природе человека заключается не в понимании того, как один индивид думает о другом, а в том, во что индивид верит, рассматривая возможности человека (например можно ли изменить человека или нет).

В организации ценностные ориентации в отношении природы человека могут, согласно модели, изменяться через следующие характеристики: система контроля; стиль управления; организационный климат. Последние также имеют свои «вариации» для каждой из культур.

Широко известная сегодня организация типа «Z», описанная У. Оучи, представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры американской деловой организации. На практике эта модель получи-

Таблица 3

**Характеристики «культурной» переменной «вера о природе человека» и их вариации в разных организационных культурах**

<i>Характеристики</i>	<i>Вариации характеристик</i>		
<b>Система контроля</b>	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Гибкая, основанная на информации
<b>Стиль управления</b>	Автократический, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в управлении
<b>Организационный климат</b>	Противостояние, заключение контракта / согласия	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальные связи

Таблица 4

## Модель организации типа «Z» У. Оучи

<i>«Культурные» переменные</i>	<i>Характеристики в японских компаниях</i>	<i>Характеристики в американских компаниях типа «Z»</i>	<i>Характеристики в типичных американских компаниях</i>
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широко- специализированная	Умеренно- специализированная	<b>Узкоспециализиро- ванная</b>
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

## I. Теоретический раздел

ла применение на ряде японских автомобильных заводов фирм «Тойота» и «Ниссан» в США. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали средства в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

Свое исследование Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры (см. табл. 4):

- обязательства организации по отношению к своим членам;
- оценка выполнения работы;
- планирование карьеры;
- система контроля;
- принятие решений;
- уровень ответственности;
- интерес к человеку.

В зарубежной практике важной частью организационной культуры является культура управления персоналом, в которой используется определенный набор методов, включающий в себя: анализ организации труда и рабочих мест, аттестацию служащих, эффективные системы заработной платы и др. Вместе с тем использование указанных приемов и методов управления персоналом на предприятиях (в организациях) разных стран имеет специфические различия, связанные с отличительными особенностями экономической культуры этих стран в целом и культуры организации внутренних коммуникаций.

## Глава 13

### ТЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Тендерная проблематика стала предметом внимания социологов, психологов, экономистов и представителей целого ряда других общественных наук в 60-е гг. XX в., что было обусловлено в том числе мас-совым выходом женщин на рынок труда в развитых странах Запада. В эти и последующие годы были предложены теоретические концепции и подходы к анализу домохозяйств и разделению труда между мужчинами и женщинами, к тендерной дискриминации в занятости, профессиональной сегрегации по признаку пола, тендерному неравенству в оплате труда. Данное направление исследований активно развивается и сегодня. Так, в частности, одним из ключевых понятий, на котором в наши дни концентрируют внимание специальные подразделения международных организаций — ООН, Европейского Союза, Совета Европы, Совета министров северных стран — является *мэйнстриминг* (от англ. *mainstream* — основное направление, главная линия, господствующая тенденция). Под мэйнстримингом понимается инкорпорация проблемы тендерного равенства во все области политики и на всех уровнях — локальном, муниципальном и национальном — и разработка мер для ее решения. В большинстве случаев данное понятие «раскрывается» через оппозиционное — *мэйлстриминг* («*male — streaming*» — мужское направление, тенденция), которое означает доминирующий мужской дискурс в оценке достижений современной цивилизации и мужской способ построения экономики, эксплуатирующий тендерные различия рабочей силы в целях быстрого извлечения прибыли без учета социальных последствий. Начатая с обыгрывания двух слов дискуссия приобрела международный масштаб: главный пафос ее за-

ключается в том, чтобы сделать гендерно сбалансированную политику основным («main») ориентиром, потеснив мужские («male») ориентиры управления обществом<sup>234</sup>.

Все многообразие научных теорий, объясняющих различие и неравенство полов, подразделяется на две основные школы: *биогенетическую* и *биокультурную*<sup>235</sup>. Первая обосновывает различия в поведении мужчин и женщин биологическими и генетическими факторами: аргументация сосредоточивается вокруг гормональных различий, размеров тела, силы и т. п. Одни считают эти различия и, соответственно, мужское доминирование «исконными», другие — сформированными в процессе эволюции, но все равно неизбежными и необходимыми для выживания вида. Вторая школа — биокультурная — представлена растущим количеством исторических и антропологических исследований, указывающих на огромную вариативность социополового поведения и разделения труда, которую нельзя объяснить исключительно биологическими факторами. Представители этого подхода считают, что пол — это термин, обозначающий анатомо-биологические особенности людей, на основе которых люди определяются как мужчины или женщины. Тендер же обозначает сложный социокультурный конструкт: различия в мужских и женских социальных ролях, поведении, эмоциональных характеристиках, которые общество приписывает людям на основе их биологического пола. Другими словами, тендер — это социокультурный пол; результат преобразования под влиянием культурных условий пола как биологического начала в род как социокультурную категорию. Термин «тендер» был впервые использован как отправная точка для анализа социальных отношений в обществе американским психоаналитиком Робертом Столлером<sup>236</sup>, который подчеркивал, что установление различия между «полом» и «тендером» существенно для преодоления ошибочных суждений о том, что биологические различия являются определяющими для поведения мужчин и женщин и той роли, которую они играют в обществе.

Издавна тендерные отношения покоились на экономическом, социальном и политическом превосходстве мужчины. Управление — одна из сфер, в которой подобное положение вещей (называемое в науке патриархатом) просматривается наиболее зримо и выпукло. *Патриархат* (от греч. pater — отец и arche — начало, власть; patriarches — глава рода) — форма родовой

### Глава 13. Тендерные аспекты управления

организации первобытнообщинного строя, система социальных отношений, в которой власть повсеместно (и в публичной, и в частной сферах) принадлежит мужчинам, а женщины занимают подчиненное положение. Испокон веков, с тех пор как существует семья (в том виде, в каком она дошла до наших дней), понятие «глава семьи» было синонимом понятия «мужчина». Говорили «глава семьи» и, как само собой разумеющееся, имели в виду мужчину: мужчину-работника, мужчину-кормильца, мужчину-заступника.

Монополизация мужчинами власти — в семье, организациях, учреждениях и на предприятиях, в обществе — автоматически влекла за собой монополизацию ими функций управления. Таким образом, различия полов в обладании престижем и властью принимались как должное. До 1970 г. основная теория тендерной (социально-половой) стратификации имела биологическую основу: иными словами — и мы уже упоминали это выше — различия полов в сфере престижа и власти объяснялись врожденными качествами, одно из которых считалось абсолютным: мужчина не мог родить и выкормить ребенка грудью. Индустриализация сравняла функциональную значимость половых различий; неспособность мужчин выкармливать ребенка стала менее значимой с 1910 г., когда технология пастеризации молока позволила выкармливать детей искусственным способом. Меньшая мускульная сила женщин утрачивала свою значимость, по мере того как машины все больше заменяли человеческий труд. Сегодня для квалифицированной работы важны не столько мускулы, сколько разум человека.

Индустриализация поставила под сомнение и различия полов в целом: миф о женщинах, у которых «волос длинный, а ум короткий», долгое время оправдывавший их недопущение во властные структуры, был разрушен в результате распространения системы обязательного образования. В наши дни женщины формально получили равные с мужчинами права. Общество юридически оформило и узаконило это равенство и всячески стремится закрепить и развить его. Подавляющее большинство женщин заняты в общественном производстве, причем командные, ключевые посты занимают отнюдь не единицы: сегодня женщина-инженер, женщина-ученый, женщина-директор, — явление обычное, будничное. Постепенно исчезает главная причина, державшая женщину в подчинении у мужчи-

ны, — экономическая зависимость. Зачастую современная женщина зарабатывает столько же, а то и больше, чем мужчина, муж больше не является основным кормильцем, в этом плане вклад обоих супругов одинаков<sup>231</sup>.

И все же... когда мы говорим о менеджере или руководителе, то в первую очередь подразумеваем мужчину, а не женщину. Структура современного общества до сих пор весьма патриархатна: высокооплачиваемой и престижной работой, как правило, занимаются мужчины. Статистика свидетельствует, что за одинаковую с мужчиной работу женщина получает меньше, причем не только в России, но и в большинстве других стран мира. Доступ к профессиональным занятиям и карьере, неизмеримо возросший для женщин по сравнению с началом XX века, пока еще имеет количественное измерение и зачастую не приводит "к необходимым качественным сдвигам. Речь идет не столько о завоевании статусных позиций в иерархических структурах управления производством, сколько о существенном изменении самого его характера.

В то же время домашним хозяйством занимается, как правило, женщина, а это означает двойную нагрузку. Когда-то женщина занималась только домом, тратила на него все свое время и силы. Сейчас, продолжая делать то же самое: стирать, готовить еду, убирать квартиру и прочее — она работает инженером, врачом, педагогом и т. п. По подсчетам социологов, женщина в России еженедельно тратит на домашнее хозяйство около 40 часов, мужчина — 15 — 20. Хотя такое положение дел явно несправедливо, многие привыкли к нему и совершенно не хотят его менять. *Сексизм* (идеология, признающая превосходство мужчин над женщинами) так глубоко укоренен в нашей культуре и сознании, что его никто и не замечает.

Корни сексистской идеологии уходят в далекое прошлое, где она имела вполне объективные основания, утраченные сегодня: мужчина занимался охотой или войной, т. е. рисковал своей жизнью, строил дома и прокладывал дороги, возводил пирамиды и мощные ирригационные системы, а женщина стирала, готовила, ткала, ухаживала за детьми. Подобное разделение труда — исторически первое и в социальном плане самое крупное — покоилось на физическом различии полов (мужчина сильнее, но только женщина может

ржать). Но как же обстоят дела с умственным трудом, занятие которым не требует физических усилий? Оказалось, что и он практически полностью монополизирован мужчинами. Великие архитекторы, поэты, ученые, художники — исключительно или по преимуществу представители сильного пола. Вместе с тем наукой доказано: количество талантливых людей не зависит от половых признаков. Иными словами, талантов среди мужчин и женщин примерно поровну, но только потенциально. Условий для их реализации у мужчин гораздо больше, потому и результаты их деятельности значительнее. Заметим, что весьма привилегированные общественные условия мужчины создали себе сами — посредством веками складывавшейся системы традиций, обычаев и стереотипов, поощряющих проявление управленческого таланта или интеллекта у одного пола и блокирующих его у другого. Являясь основной производительной силой общества, мужчины не упустили случая сделать его максимально комфортным для себя.

Повсеместное распространение демократии, принявшее поистине глобальный размах, автоматически поставило на повестку дня вопрос о равенстве полов. Демократическая идеология, как известно, во всем стремится к равенству, особенно среди основных партнеров или акторов социального действия. Применительно к отношениям полов такой порядок вещей принято называть *гендерной симметрией*, или состоянием, при котором принцип равных прав и возможностей для женщин и мужчин, в том числе в сфере производства и управления, осуществлен на практике. К сожалению, в российском в отличие от западного обществе принцип равенства полов скорее декларируется, нежели выполняется.

Анализируя тендерные аспекты управления, остановимся особонапроблеме *полового (или гендерного) разделения труда*, под которым мы будем понимать распределение занятий между женщинами и мужчинами, покоящееся на традициях и обычаях, формально или неформально закрепленных в практике и сознании людей, т. е. институционализированных. Гендерное разделение труда сохраняет за собой прочные позиции: во всем мире каждая отрасль характеризуется доминированием либо женщин, либо мужчин. Редко где можно встретить равное участие представителей обоих полов. Даже в высокой степе-

ни урбанизированных странах существуют сугубо мужские и сугубо женские профессии. Так, например, доля женщин среди младшего медицинского персонала достигает в некоторых случаях 82%<sup>238</sup>. Устойчивая тенденция трудоустройства мужчин и женщин по строго определенным профессиям, отраслям и должностным позициям называется в научной литературе *гендерной профессиональной сегрегацией* (или *профессиональной сегрегацией по признаку пола*)<sup>239</sup>. Именно она способствует замыканию женщин в «трудовых гетто» — низкооплачиваемых профессиях и отраслях. Высокий уровень сегрегации считается значимым фактором диспропорций в уровне оплаты труда в карьерных возможностях мужчин и женщин, и, как следствие, — в неравенстве возможностей полов в сфере занятости в целом. Таким образом, анализ гендерных аспектов профессиональной сегрегации важен как с точки зрения социальной справедливости, так и в плане повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Тендерная сегрегация на рынке труда имеет глубокие корни в разделении труда между полами — как в современных обществах, так и в обществах прошлого. Сегрегация проявляется внутри и между фирмами, областями занятости и отраслями. Различают две составляющие профессиональной сегрегации: горизонтальную и вертикальную. Под *горизонтальной профессиональной сегрегацией* понимают неравномерное распределение мужчин и женщин по отраслям экономики и профессиям, под *вертикальной* — неравномерное распределение их по позициям должностной иерархии. Максимально высокий уровень горизонтальной сегрегации соответствует ситуации, при которой отрасли и профессии строго подразделяются на «мужские» и «женские». Противоположным по смыслу понятием является понятие *«интегрированной занятости»*, под которой понимают такую структуру занятости, когда в каждой отрасли, профессии или должностном уровне доля мужчин и женщин соответствует их удельному весу в общей численности занятых. Отметим, что высокий уровень гендерной сегрегации встречается в обществе гораздо чаще, чем высокая интеграция.

Горизонтальная сегрегация представляет собой обобщающее понятие, охватывающее несколько более частных измерений сегрегации. Так, в рамках горизон-

## Глава 13. Тендерные аспекты управления

тальной сегрегации выделяют: отраслевую сегрегацию (распределение мужчин и женщин между отраслями экономики); профессиональную сегрегацию (их распределение по профессиям); межфирменную сегрегацию (распределение мужчин и женщин между фирмами различного размера и статуса); межсекторную сегрегацию (распределение мужчин и женщин между частным и государственным секторами экономики)<sup>240</sup>. Горизонтальная сегрегация по полу обладает такими свойствами, как инерционность и способность к самоподдержанию: одним из важнейших механизмов ее воспроизводства выступает дискриминация по признаку пола, способствующая сохранению традиционного «тендерного портрета» профессий и отраслей.

Применительно к сфере занятости *дискриминация по половому признаку* означает, что к «отдельным работникам, обладающим одинаковыми характеристиками по признаку производительности, относятся по-разному из-за того, что они представляют разные социально-демографические группы»<sup>241</sup>. Дискриминация по полу на рынке труда широко известна как за рубежом, так и в нашей стране. О ней пишут, ее обсуждают и осуждают, но практически ничего не делают. Всякий раз против ее уничтожения находятся веские аргументы: кто будет воспитывать детей и заниматься домашним хозяйством, если женщины станут заниматься бизнесом и управлением на равных с мужчинами. *Сторонники традиционного подхода* призывают вернуться к «нормальному» разделению труда между полами, отправив женщин домой под лозунгом их «естественного предназначения» и целиком возложив функцию кормильца на мужчину. Они заявляют, что:

1. женщины более слабы в профессионально-трудовом плане и являются менее эффективной рабочей силой; более прихотливы, поскольку предрасположены не ко всем видам труда;
2. естественным уделом женщины являются семья, дом, воспитание, организация культуры и досуга, а не карьера и тяжелый профессиональный труд;
3. именно мужчина должен зарабатывать средства и содержать семью; в противном случае подрывается естественный статус мужчины как главы семьи и тем самым разрушается сама семья.

Традиционалистам противостоят так называемые *эгалитаристы*, призывающие к реформированию со-

циальной политики на основе действительного равенства возможностей для всех работающих — как мужчин, так и женщин.

Различают несколько видов дискриминации: в оплате труда, при найме на работу, при сокращении персонала, при продвижении в должности, при повышении квалификации. В современной науке выделяются три базовых подхода, объясняющих происхождение и сущность явления дискриминации:

*(1) дискриминация на уровне предпочтений* (дискриминация женщин со стороны работодателя, потребителя либо коллег) — дискриминация со стороны работодателей была рассмотрена в общих чертах Г. Беккером<sup>242</sup>, который предположил, что часть работодателей имеет склонность к дискриминации, т. е. предубеждение против найма на работу тех или иных групп работников (в случае тендерной дискриминации — женщин). В качестве примера этого подхода к анализу дискриминации можно привести исследование тендерных предпочтений руководителей российских предприятий, проведенное в 1994 г. специалистами Института экономики РАН, в результате которого было выделено четыре типа руководителей: (1) руководители (40 — 45% всех опрошенных), которые видели в сокращении женской занятости в основном позитивные моменты; (2) руководители (30% опрошенных), которые расценивали семейные последствия снижения женской занятости как положительные, но видели в нем многочисленные опасности для женщин в сфере трудовой деятельности (трудности с получением высшего образования, низкие шансы на получение работы по специальности и квалификации); (3) руководители (12% респондентов), которые считали, что отрицательные последствия снижения занятости женщин могут проявиться как на семейном уровне (рост материальной зависимости, снижение престижа женщин в глазах детей, работающих членов семьи), так и в сфере трудовой деятельности; (4) руководители (10% опрошенных), которые полагали, что снижение занятости женщин может привести в будущем к снижению престижа женщин в семье и обществе; в то же время в сфере производства подобная ситуация оценивалась ими положительно<sup>243</sup>. Дискриминация со стороны потребителя (обычно возникает там, где высока частота и интенсивность контактов с потребителем, который предпочитает быть обслуженным, например, только

женщинами или только мужчинами) и со стороны работников (возникает в тех случаях, когда некоторые группы работников избегают вступать в трудовые отношения с представителями иного пола (например, когда мужчины отказываются поступать на работу в организацию, где женщины заняты на престижных должностях)) также относится к дискриминации на уровне предпочтений;

(2) *статистическая дискриминация* (суть этого типа дискриминации состоит в том, что, принимая решение о найме, работодатель пытается угадать вероятную производительность кандидатов на должность по некоторым косвенным признакам (образование, опыт, пол, возраст, результаты тестов и т. п.). Если работодатель считает, что женщины работают хуже, чем мужчины, то он будет систематически отдавать предпочтение мужчинам, независимо от индивидуальных профессиональных и семейных характеристик конкретного кандидата. Таким образом, работник оценивается исходя из критериев, сформированных для той группы, представителем которой он является. «Данные упомянутого ранее опроса руководителей предприятий подтверждают тезис о том, что профессиональные характеристики индивида как работника ассоциируются не только с его личностью, опытом, образованием и т. п., но и с его полом. Так, наиболее подходящими для мужчин были названы такие виды деятельности, как работа, связанная с принятием решений; ... с людьми; интеллектуальная работа; работа, связанная с повышенными физическими нагрузками. Для женщин ... работа с бумагами; работа, требующая повышенного внимания и терпения; чисто исполнительская работа; работа, не требующая высокой квалификации и образования. Подобное разделение труда на «мужской» и «женский» прослеживается в ответах подавляющего большинства опрошенных руководителей»<sup>244</sup>;

(3) *дискриминация, обусловленная монопольной структурой рынка труда* (этот подход акцентирует внимание на том обстоятельстве, что дискриминация существует и сохраняется потому, что приносит прибыль тем, кто ее осуществляет).

В наши дни дискриминация женщин на рынке труда проявляется по крайней мере в трех основных формах:

- *предложение на рынке труда*: тендерное неравенство продолжает сохраняться в таких сферах, как профессиональная подготовка и переподготовка кадров, доступ к производственным ресурсам (т. е. деньгам) и контролю над ними; женщины не опираются на инфраструктуру, необходимую им для того, чтобы они могли на практике воспользоваться возможностями формального рынка труда, и продолжают сталкиваться с дискриминацией при найме;
- *спрос на рынке труда*: тендерная сегрегация все еще является одним из главных факторов, препятствующих гибкости рынка труда и порождающих неравенство; женщины по-прежнему сталкиваются с трудностями и препятствиями на пути к профессиональной мобильности<sup>245</sup>; рабочие места мужчин и женщин оцениваются и оплачиваются по-разному: так, по данным американского Бюро переписи населения, соотношение заработной платы мужского и женского населения составляет на сегодняшний день 1 доллар к 74 центам. И это, несмотря на то, что женщины представляют почти половину всех менеджеров, профессионалов и собственников 40% американских предприятий. Практически во всех странах мира четко выявляется тенденция к концентрации женщин в отраслях и профессиях с не очень высоким уровнем оплаты труда. Исследователи, изучавшие особенности тендерной сегрегации в занятости на основе анализа межпрофессиональных различий в заработной плате, выявили три важные эмпирические закономерности: во-первых, существует отрицательная корреляция между долей женщин и средним недельным заработком по данной профессии; во-вторых, соотношение заработной платы мужчин и женщин положительно коррелирует с долей женщин; в-третьих, «мужские» сферы занятости представлены в основном престижными, а следовательно, и высокооплачиваемыми профессиями; в то же время феминизированные профессии включают традиционные и низкооплачиваемые профессии сферы услуг, медсестер, учителей начальной и средней школы и т. п.;
- *процессы на рынке труда*: оказавшись безработными, женщины обычно сталкиваются с большими,

чем мужчины, трудностями при получении доступа к различным программам помощи.

Хотя общая картина тендерной сегрегации не подвержена резким колебаниям, с течением времени происходит определенное перераспределение мужчин и женщин между профессиями, отраслями, обусловленное культурно-идеологическими (например, изменение культурных стереотипов относительно мужской и женской занятости), социально-экономическими (например, изменение экономической конъюнктуры в тех или иных отраслях и профессиях, и, соответственно, изменение показателей безработицы и оплаты труда в них), технологическими (относительное снижение квалификации и рутинизация работ в том или ином виде деятельности) и прочими факторами.

Особого внимания заслуживает, на наш взгляд, взаимосвязь трудовой мобильности и тендерной сегрегации, которая может принимать различные формы (см. табл. I)<sup>246</sup>.

*Вертикальная сегрегация* отражает различия в должностном положении мужчин и женщин. В большинстве случаев, говоря о вертикальной сегрегации, мы имеем в виду низкую доступность для женщин престижных профессий и должностей, связанных с ответственностью и принятием решений. Как и горизонтальная, вертикальная сегрегация может рассматриваться на нескольких уровнях: на уровне отдельной организации; на уровне отрасли экономики; на уровне экономики в целом; на уровне отдельной профессиональной группы или категории работников.

В наши дни мы сталкиваемся с исключительно низким представительством женщин на уровне принятия решений как в государственном, так и в негосударственном секторах занятости. Если среди высших государственных служащих женщины составляют всего 5,7%, то в категории старших служащих их насчитывается практически половина — 49,9%, а в категории младших — свыше 80%. Аналогичным образом выглядит тендерная «пирамида власти» и в негосударственном секторе: в 1995 г. среди владельцев и управляющих 125 крупных московских компаний было всего лишь две женщины, а среди 138 представителей бизнес-элиты — только 11 женщин (8%)<sup>247</sup>. В целом тенденции в сфере должностной структуры занятости женщин таковы: чем выше должностная ступень, тем ниже доля женщин в общем числе занятых на ней.

Таблица 1

<i>Десегрегация</i>	О тенденции этого типа можно говорить в том случае, когда увеличение доли женщин является промежуточным этапом в процессе перемещения мужчин из преимущественно мужских сфер <b>занятости</b> , когда в них образуется некоторая «критическая масса» женщин, что в перспективе <u>может привести к феминизации данной сферы</u> .
<i>Геттоизация</i>	Этот процесс имеет место в том случае, когда на фоне увеличения доли женщин в данной сфере занятости происходит их концентрация на определенных работах и должностных <b>уровни, например, низкооплачиваемых, менее престижных</b> (так, когда промышленная революция создала высокий спрос на конторскую работу, профессии секретаря или клерка были преимущественно мужскими, а затем эти сферы занятости стали преимущественно женскими, однако, при этом оплата труда и возможности карьерного роста данной профессиональной группы <u>заметно снизились</u> ).
<i>Интеграция</i>	Наименее часто встречающийся вариант развития событий - ситуация, при которой, как мы уже упоминали выше, имеет место формирование стабильного смешанного состава занятых на всех должностных позициях <u>в данной профессии или отрасли</u> <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Примерами интегрированных видов деятельности являются те, в которых доля занятых женщин приблизительно отражает их долю в составе рабочей силы в целом, количественное соотношение полов относительно стабильно и женщины не образуют гетто.

### Глава 13. Тендерные аспекты управления

Для описания подобных явлений нередко используется термин «стеклянный потолок»<sup>248</sup>, введенный в начале 1980-х гг. и отражающий тот факт, что, несмотря на формально равные возможности для обоих полов, существует множество неформальных, «невидимых» барьеров, препятствующих продвижению женщин по ступеням должностной иерархий. Эта форма дискриминации описывается как «барьер настолько незаметный, что он прозрачен, но в то же время настолько основательный, что препятствует женщинам и представителям меньшинств продвигаться в управленческой иерархии». Стеклоанный потолок существует и в наши дни, однако природа и характер его изменились: в большинстве случаев сегодня женщины, хотя и не устраняются открыто от занятия руководящих должностей, как это имело место всего несколько десятилетий назад, все же получают в компаниях посты, имеющие лишь видимость власти и престижа. Так, американские исследователи используют этот термин для описания ситуации, складывающейся в юридических фирмах, академической медицине, а также в крупных корпорациях, где продвижение женщин на высшие ступени управленческой структуры тормозится методами скрытой дискриминации. Попытки помочь женщинам «разбить стеклянный потолок» заключаются в том числе в разработке различных программ, включающих уменьшение рабочей нагрузки на женщин после рождения ребенка, семинары, направленные на развитие способностей лидерства и т. п.

Таким образом, очевидно, что современные мужчины имеют гораздо больше возможностей формировать свою трудовую карьеру, чем женщины, у которых она (карьера) по-прежнему определяется вынужденными факторами, в том числе не связанными напрямую со структурой рынка труда. И тем не менее женщины продолжают наступать в сфере занятости, к тому же подчас в самых интеллектуальных и престижных ее секторах и, прежде всего, в управлении и предпринимательстве. По наблюдениям западных специалистов<sup>249</sup>, особенно активным это наступление стало в последние 20 лет. В качестве доказательства они упоминают США, где численность работающих женщин составила к 1990-м гг. 51% американской рабочей силы, в то время как в недалеком прошлом она не превышала 30 — 40%. Наиболее агрессивно женщины вторгаются

ся в юриспруденцию, медицину и инжиниринг. Рекордным явилось проникновение женщин в американский бизнес, где резко возросло число созданных ими предприятий: на рубеже 1990-х годов им принадлежало 4 млн. из 13 млн. мелких предприятий общей стоимостью 50 млн. долларов. С середины 1980-х гг. последовала цепь блестящих назначений на самые престижные государственные посты: появились женщины — члены Верховного суда, министры, послы.

Вместе с тем за пределами США женщинам принадлежит всего 1% руководящих должностей в 1000 крупнейших корпораций<sup>250</sup>. Так, в Англии женщины, **хотя** и составляют 40% рабочей силы, занимают лишь 10% постов менеджеров<sup>51</sup>. Несмотря на активное вхождение женщин в менеджерскую деятельность, среди них пока **невелик**) число управляющих не только высшего, но и среднего уровней. Женщины составляют лишь малую часть предпринимателей: их возможности ограничивают недостаточные образование, профессиональная подготовка и доступ к кредитам. Исключение составляет семейный бизнес, где владелицы малых предприятий становятся все более очевидным явлением.

Все это **говорит** о том, что, хотя тенденция увеличения доли женщин среди менеджеров уже очевидна, фигура женщины-начальника, женщины-управляющего вызывает противоречивые чувства в обществе, особенно в деловом.

Тема женского менеджмента часто поднимается как в прессе, так и в «узких кругах». И если в первом случае общественное мнение сводится к тому, что «женщина-начальник — это нормально», то в неформальной обстановке ей высказываются бесконечные претензии. В качестве аргументов против женской карьеры в бизнесе приводятся примеры того, как женщины, занимая высокие посты, становились жесткими, резкими, непривлекательными, теряли семью — иными словами, переставали быть женщинами в психологическом плане, копируя мужской стиль поведения. Женщины, в свою очередь, обвиняют общество в дискриминации и создают огромное количество всевозможных организаций, защищающих их интересы. По всей видимости, проблема все же существует. И раз общество всерьез обсуждает различия деловых и личных качеств обоих полов, значит, демократия с ее принципом равных прав для всех еще не добралась до этих самых всех.

К сожалению, происходящие в российском обществе социально-экономические и политические перемены сопровождаются общим снижением социального статуса женщин. Происходит возврат к традиционным тендерным ролям<sup>232</sup>. Однако активное проникновение женщин в предпринимательскую деятельность наблюдается в последнее десятилетие и в России. При этом положение россиянок оказывается в каком-то смысле даже более выгодным, чем положение их западных коллег. На Западе бизнес считался (да и считается) сугубо и традиционно мужской епархией, а женщина, решившая заняться, к примеру, финансовым менеджментом, осуждалась обществом так же, как и ее гипотетическая российская коллега, вознамерившаяся положить жизнь на добычу угля в шахте или заняться тяжелой атлетикой.

Подобное положение дел объясняется тем, что в Советском Союзе существовала известная квота на присутствие женщин в органах власти<sup>233</sup>: в период строительства социализма в партийных документах был провозглашен курс на равноправное участие женщин и мужчин в управлении, в том числе и в управлении государством. Мы привыкли видеть женщин на руководящих постах, с детства мы получаем от них «руководящие указания» в детском саду, школе, поликлинике. Наши мамы и- бабушки были директорами заводов и фабрик, школ и ПТУ. На экранах телевизоров мы видели женщин, читающих доклады на очередных съездах и конференциях<sup>234</sup>. Кроме того, наши женщины исторически получали отличное образование не только гуманитарного, но и технического профиля. На Западе женщины пришли в бизнес, подавляющее число позиций в котором уже много лет занимали мужчины (иногда тендерная ситуация в управлении тех лет описывается как «мужской заповедник»). Российская специфика состоит в том, что в нашей стране женщины и мужчины начали заниматься бизнесом одновременно. С началом перестройки у нас были компетентные руководители — как мужчины, так и женщины, — имевшие опыт управленческой деятельности, одинаково высокий уровень образования и, главное, образцы для подражания. Поэтому у мужчин и женщин оказались во многом равные стартовые позиции, и тот факт, что женщины активно занимаются управлением, в принципе никого не шокирует.

Результаты, полученные российской исследовательницей Г.Г. Силласте, подтверждают наметившийся

ся рост доли женщин-предпринимателей в общей численности предпринимательского слоя<sup>255</sup>. По данным исследования 1996 г., женщины составляли одну пятую часть собственников предприятий и фирм, а также лиц, профессионально занятых бизнесом. Как правило, женщинам принадлежат мелкие предприятия, 20% женщин-предпринимательниц заняты производственным бизнесом. 40% обследованных женщин могут быть отнесены к категории «иолупредпринимателей», сочетающих собственное дело с работой по найму.

Вместе с тем проникновение женщин в крупный российский бизнес не носит пока массового характера: несмотря на позитивные тенденции, женское предпринимательство продолжает испытывать определенные трудности, обусловленные социально-экономическими факторами, феноменом культурной инерции, сохраняющей патриархальные стереотипы<sup>256</sup>. По мнению А. Чириковой, становление женского предпринимательства в России можно назвать процессом, который формируется «снизу»: государство декларирует, но не помогает слабому полу. Массовому притоку женщин в бизнес мешают не только власти, осторожное отношение к ним предпринимателей мужчин, но и не изжитые предрасудки женского менталитета, вечная готовность быть в вторых ролях. Лидерство женщин распространяется только на домашнюю сферу, где они управляют мужьями как бы из-за их плеча.

Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, подавляющая часть женщин не желает исполнять роль исключительно «профессиональной домохозяйки, воспитателя в семье» и нигде не работать. Особенно категоричную позицию занимают те, кто имеет высшее или среднее специальное образование. Они не только стремятся быть «на людях», общаться с коллегами по работе, но и иметь собственные деньги, быть экономически независимыми от мужей. И это понятно: в случае развода больше всего страдает женщина, положившая на семью всю жизнь и не успевшая сделать приличной карьеры. К тому же дети, которые чаще всего остаются с матерью, постоянно требуют материальных вливаний.

С другой стороны, по данным исследований Г.Г. Силасте, карьера занимает у женщин лишь пятую позицию на шкале представлений о счастье<sup>257</sup>), Согласно данным опросов, проведенных О. Здравомысловой,

### Глава 13. Годные аспекты управления

лишь 11,9% женщин хотели бы занимать руководящую должность, тогда как свыше 70% высказались категорически против этого<sup>258</sup>. Сходная картина наблюдается и в западных странах: в личностном плане высокий уровень профессиональной компетентности оказывается для женщины скорее отрицательным, нежели положительным фактором, поскольку опровергает сложившиеся социальные стереотипы<sup>259</sup>. Подобное положение вещей существенно замедляет массовое вхождение женщин в бизнес: сегодня женское лидерство зачастую воспринимается как нечто вынужденное и не требующее поддержки и развития.

При обсуждении психологических задатков мужского и женского лидерства ученые сходятся во мнении, что представительницы женского пола имеют меньше — по сравнению с мужчинами — шансов проявить себя в лидерской позиции. В качестве примера приводятся результаты, полученные в ходе серьезных исследований в различных областях знаний, отмечающих более низкий уровень притязаний и устремленности женщин к успеху, их склонность приписывать удачное решение сложных задач воле случая или везению, выбирать более простые и легко достижимые цели и проявлять меньшую настойчивость в их достижении. Безусловно, признавая различия лидерских возможностей мужчин и женщин, стоит, на наш взгляд, подчеркнуть что они никоим образом не являются фактором, полностью закрывающим представительницам слабого пола возможность лидировать в бизнесе или политике. Наличие подобных различий лишь подтверждает необходимость поиска женщинами тех моделей лидерства, которые разрушают тендерные стереотипы и обеспечивают успех Начатого дела.

Факторы риска, с которыми приходится справляться женщине, решившей занять лидирующую позицию, чрезвычайно многообразны. Подобная ситуация объясняется, в частности, тем огромным сопротивлением, которое в ряде случаев оказывается женщине-руководителю со стороны персонала, прежде всего — со стороны мужчин, которыми она руководит. Описаны даже случаи, когда мужчины-подчиненные кооперировались с мужчинами-руководителями и провоцировали женщин-начальниц на несанкционированные действия, дабы добиться их профессиональной дискредитации.

Кроме того, на пути к достижению профессиональной карьеры женщина подвергается влиянию

так называемых «внутренних барьеров»: страха лидерства (зачастую женщины боятся преуспеть в бизнесе или политике, поскольку предчувствуют негативную оценку со стороны близких или далеких мужчин), чувства неуверенности в себе, низкой самооценки, отсутствия примера, недостатков в образовании, дополненный\* отсутствием необходимого профессионального честолюбия.

Анализируют причины, мешающие женщине стать лидером, и специалисты в области психологии менеджмента (Дж. Виткин, С. Картер, М. Хсннинг, А. Жарден). В своих работах они отмечают что<sup>60</sup>:

- женщины гораздо позже мужчин начинают заботиться о личной карьере, являются ярко выраженными носителями исполнительской психологии и как таковые утрачивают инициативность, независимость, решительность и самостоятельность;
- женщины более эмоциональны и хуже умеют управлять собой;
- женщины менее склонны к риску: сомнения и боязнь заставляют их перестраховываться и откладывать не терпящие отлагательства решения;
- женщины склонны прибегать к так называемым «комбинированным стратегиям» жизненного пути, при которых работе отводится столь же существенная роль, как и семье и т. п.

Хотя названные проблемы — благодатная почва для взращивания мужских представлений о собственном превосходстве, современная статистика и опыт женского предпринимательства демонстрируют, что женщины, взявшие на себя «бремя лидерства», как правило, справляются с ним. Таким образом, социально-психологические ограничения вхождения женщин в бизнес не могут быть отнесены к «неизменяемым факторам»: эффективные модели делового поведения могут формироваться непосредственно в ходе решения задач. Дж. Розенер (школа менеджеров при университете штата Калифорния) исследовала особенности женского стиля управления фирмой и пришла к выводу, что, если первые женщины-управляющие придерживались правил поведения, характерных для мужчин, и это приводило их к успеху, то женщины-руководительницы второй волны достигали успеха, создавая и разрабатывая свой «специфически женский» стиль управления<sup>61</sup>.

Исследование, проведенное Международным женским форумом<sup>262</sup>, показало, что между мужскими и женскими стилями управления имеются различия и совпадения. В частности, серьезные расхождения кроются в оценках, которые женщины и мужчины дают своей руководящей роли. Мужчины рассматривают свою деятельность как серию сделок с подчиненными: раздачу вознаграждений за удачно выполненную работу или применение наказаний за ее неадекватное исполнение. Женщины-руководители считают, что в основе их стиля руководства лежит превращение интересов подчиненных в общеорганизационные цели рабочего коллектива: они в большей степени, чем мужчины, стимулируют участие сотрудников в общем деле, охотнее делятся информацией и т. п. Именно это, по мнению женщин-руководителей, побуждает сотрудников чувствовать себя частью организации и вовлекаться в активное обсуждение проблем, стоящих перед компанией. Моральная поддержка подчиненных и их поощрение — главные достоинства женского менеджмента.

Особо стоит отметить тот факт, что постепенно исследователи отходят от идеи маскулинных и феминных черт и их влияния на модели лидерского поведения, принимая новую системную модель полового поведения, получившую название *андрогинной теории*. Согласно этой теории, андрогинными являются индивиды, имеющие высокие показатели и по шкале феминности, и по шкале маскулинности, что позволяет им менее жестко придерживаться полоролевых норм, свободнее переходить от традиционно женских занятий к мужским и т. п. Таким образом, при выборе стиля руководства и женщины, и мужчины демонстрируют достаточно вариативные модели деловых стратегий, которые опираются не на полоролевые особенности, а на требования эффективности. При этом декларируется необходимость поиска моделей, сочетающих в управлении фирмой мужские и женские типы.

Сопоставление данных, полученных при анализе эффективности руководства, осуществляемого мужчинами и женщинами, дает любопытную картину. При сравнении успешности по шести позициям, мужчина более «эффективен» при постановке целей организации и по параметру лидерских качеств («зажигает» персонал на достижение целей). С другой стороны, женщина «эффективнее» в сфере мотивации персонала, коммуникации и при принятии решений — она с

большей пользой использует знания и потенциал сотрудников для анализа альтернатив. Что касается контроля, то мужчины и женщины реализуют его одинаково успешно. Напрашивается весьма интересный вывод: потенциал преимущества мужчин и женщин руководителей дополняет друг друга как ключ и замок. Оптимальная с точки зрения эффективности демография организации предусматривает одинаковое количество женщин и мужчин на всех уровнях управления. Этот факт находит косвенное подтверждение при анализе успешности работы компаний на новых бурно развивающихся рынках, где еще не сформированы правила игры и не подделана целевая аудитория. Так, при освоении транснациональными корпорациями рынков Центральной Азии, более успешными оказались компании, активно использующие свой тендерный потенциал.

Специалисты полагают, что женщины способны управлять компаниями любого уровня в том случае, если они приобрели необходимые для этого знания и навыки, к числу которых относятся: умение подать себя, создать свой имидж, убедительно и грамотно представить собственные идеи, окружить себя соответствующими людьми и управлять личным временем, правильно организуя приоритеты<sup>263</sup>. Западные исследователи включают в данный перечень и соответствующий образовательный уровень. В целом облегчение доступа к образованию, особенно для женщин, не имевших такой возможности, и повышение их конкурентоспособности считаются базовыми предпосылками для расширения участия женщин в деловой жизни.

Значительная часть исследований, проводимых в этой области, ориентирована на изучение механизмов карьерного роста и особенностей жизненного пути женщин-управленцев. Их цель — выяснить каналы рекрутирования женщин в бизнес. Так, Г. Саймоне, изучая управленческую карьеру женщин на материалах Франции и Канады, разработал модель достижения успеха в бизнесе в зависимости от разных «историй» вхождения в него<sup>264</sup>. Саймоне классифицирует «деловых женщин» на две категории — предприниматели и управляющие, в свою очередь подразделяющиеся на две группы: 1) женщины, делающие карьеру самостоятельно, и 2) профессиональные менеджеры. Предприниматели разделяются соответственно на наследников и основателей фирм. Между этими категориями женщин существуют известные различия в достижении карьерных целей.

## Глава 13. Тендерные аспекты управления

«Женщины, делающие карьеру самостоятельно, как правило, начинают работать после окончания школы в качестве секретаря. Основа успеха таких женщин — трудолюбие и готовность выполнять любую работу. Недостаток образования в этом случае компенсируется интенсивным обучением в процессе работы. Типичным для этой группы женщин является медленное продвижение по служебной лестнице и невысокая зарплата. Успех ... достигается за счет блестящего знания внутренней структуры и механизма деятельности фирмы...

*Профессиональные менеджеры* — это молодые, энергичные женщины, получившие специальное образование. Основной задачей для них является получение должности, соответствующей их образованию и стремлениям. Их карьера не имеет такой тесной связи с фирмой, как в предыдущей группе... Среди профессиональных менеджеров 70% женщин смотрят на смену компании как на путь к достижению успеха.

*Предприниматели-наследники* — женщины, унаследовавшие дело от родителей или ... мужей. Здесь чаще, всего встречаются две ситуации:

- а) женщина, сознавая себя наследницей, рано начинает работать в компании, принадлежащей обычно родителям. Под их руководством она знакомится с тонкостями бизнеса, часто принимая решения в очень молодом возрасте;
- б) женщина становится наследницей (обычно мужа) в зрелом возрасте, но в этом случае она может быть знакома с делом по домашним разговорам... Этот тип вхождения в бизнес весьма распространен в Европе»<sup>265</sup>,

В России женщины, как правило, редко имеют профессиональное образование в области менеджмента: каналы рекрутирования их в бизнес остаются весьма разнообразными и отражают достаточно стихийный процесс становления российского предпринимательства вообще и женского в частности. По оценкам российских аналитиков, женщины приходят в бизнес из науки и образования (28%), здравоохранения (17%), сферы обслуживания (14%). Порядка 54% из них занимали в свой время руководящие посты, подавляющее большинство остальных работало в качестве специалистов<sup>266</sup>. Это позволяет сделать вывод о том, что опыт управленческой работы, несомненно, способствует успешному занятию предпринимательством. Вообще, не-

смотря на то, что развитие женского предпринимательства отслеживается в нашей стране довольно плохо, с определенностью можно утверждать следующее: постепенное наступление «мягкого» менеджмента в сферу предпринимательства открывает для России новые возможности экономического развития. Опыт представительниц женской бизнес-элиты подтверждает наличие необходимого социально-психологического потенциала и готовность женщин действовать в условиях неопределенности.

\*\*\*

Гендерная теория является относительно новым направлением социологии. Далеко не все осознают, насколько глобальны масштабы воздействия тех или иных подходов к решению социально-экономических проблем на состояние приватного пространства человека. Непонимание или осознанное биологическое обоснование тендерной субординации мужчин и женщин закрепляет современный дискурс патриархата, который многократно усиливается технократическими подходами к решению социальных вопросов. Вместе с тем высвечивание истинных механизмов закрепления тендерной субординации и разработка специальных мер для их преодоления — два вида деятельности, которые должны осуществляться одновременно во имя установления относительного баланса позиций мужчин и женщин и формирования новой парадигмы социально-экономического развития. Повышение представительства женщин в структурах власти, снижение резких диспропорций в сфере владения частными предприятиями, преодоление тендерного неравенства в управлении образовательными учреждениями и т. д. не могут быть редуцированы к борьбе за перераспределение ресурсов и власти между полами. Целью их является не само равенство полов как таковое, а те перспективы, которые оно открывает — повышение социальной мобильности общества, преодоление сегрегации на рынке труда и многое другое.

То обстоятельство, что мужчины и женщины соревнуются на рынке труда за одни и те же занятия, слишком долго не принималось во внимание. В силу патриархальных воззрений общества акцент делался на различиях в мобильности каждого пола, и эти различия объяснялись прежде всего разными семейными ролями. В результате гендерная сегрегация занятости, кото-

### Глава 13. Тендерные аспекты управления

рая стала одним из важнейших механизмов создания неравных шансов для мобильности мужчин и женщин, долгое время оставалась периферийной темой исследования. Бесспорный факт, что черты женской мобильности плохо «вмещаются» в контуры концептуального описания мужской мобильности, которая десятилетиями репрезентировалась как мобильность общества в целом. Узость определений и ограниченность фокуса анализа классовым подходом свели проблему женской мобильности к обозначению места женщин в системе социальной стратификации. Между тем существуют очевидные паттерны занятости и пути вхождения в рынок труда, связанные с тендерными особенностями. Исследования, в которых мобильность стала оцениваться как результат процессов, происходящих на рынке труда, а не в социальной иерархии общества, открыли новую перспективу. Благодаря разносторонним усилиям многие сферы политики, которые до сих пор считались гендерно нейтральными, перестают восприниматься как таковые, возникает состояние «тендерной восприимчивости» и реальной позитивности по отношению к женщинам и их проблемам.

Одной из важных практических задач является количественная оценка общего уровня тендерной сегрегации в занятости. Это позволяет сравнивать изменение уровня сегрегации во времени и оценивать различия между странами, демографическими группами и секторами экономики внутри страны. Любые методики расчета показателей сегрегации исходят из сравнения положения на рынке труда двух социально-демографических групп, составляющих вместе всю рабочую силу (например, мужчины и женщины, молодежь и работники старшего возраста и т. п.). Поэтому сегрегации свойственна такая важная характеристика, как симметрия: обе рассматриваемые группы «сегрегированы» друг по отношению к другу, а степень их сегрегации в данный момент времени одинакова. Е.Б. Мезенцева считает<sup>267</sup>, что на практике наиболее часто применяются следующие *показатели профессиональной сегрегации*:

индекс диссимилиации Дункана (ID) — суммирует абсолютные значения различий в удельном весе мужчин и женщин по каждому виду деятельности (профессии, отрасли);

- отношение между полами (Sex Ratio — SR) — рассчитывается путем сопоставления реальной ситу-

ации в сфере занятости с той, которая имела бы место, если бы отсутствовала профессиональная сегрегация по признаку пола (ситуация «полная интеграция в занятости»);

- индекс женской занятости (Women's Employment) — предназначается для межстрановых сопоставлений и рассчитывается как суммарное отклонение доли женщин в каждой профессии от доли всех работников данной профессии в составе других занятых;
- предельное соответствие (Marginal matching statistic — ММ) — используется в странах ЕС для оценки положения женщин на рынке труда.

Постепенно органы управления и общество приходят к пониманию того, что попытка защитить население путем увеличения денежных пособий является саморазрушительной, ибо формирует психологию «зависимости». Куда более актуальна разработка перспективных стратегий и социальных технологий, конструирующих модели тендерной симметрии российского общества. Не меньшую роль играют механизмы поддержки самозащиты, самозанятости, самообразования женщин. Все еще не потеряния своего значения проблемы формирования социальных статусов мужчин и женщин, преодоления тендерной асимметрии на рынке труда.

Результаты эмпирических исследований свидетельствуют о недостаточности мер социальной политики, направленных на снижение уровня тендерной сегрегации. Несмотря на то что в структуре занятости мужчин и женщин происходят существенные сдвиги, преждевременно приписывать заслуги действиям социальной политики: политике регулирования оплаты труда, политике в области найма и продвижения в должности, политике образования, политике, влияющей на принятие решений об участии в занятости, политике субсидирования работодателей и создания новых рабочих мест и т. п. особый интерес представляет государственная политика по вовлечению женщин в сферу управления или «деятельность властных структур, направленная на равноправное представительство мужчин и женщин в органах законодательной и исполнительной власти, привлечение женщин к управлению производственными и трудовыми коллективами в экономической и социальной сферах жизни общества»<sup>268</sup>.

## **II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

# Глава 1

## ПРИКЛАДНЫЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Прикладная и академическая социология

Здание социологической науки состоит из пяти этажей. На самом верхнем — пятом — расположена научная картина мира, на четвертом...общая теория, включая категории самого абстрактного уровня, на третьем — частные или специальные теории (формализованные, логически компактные и конкретные модели социальных процессов). Второй этаж отдан эмпирическому знанию — сравнительным, крупномасштабным, репрезентативным исследованиям, соответствующим самым строгим требованиям науки и способствующим приращению нового знания. Эмпирические исследования обслуживают три верхних этажа, ибо их основное предназначение — не просто собрать и обработать **факты**, но и обеспечить надежную проверку теории, ее верификацию. На нижнем этаже находится прикладная социология — самая многочисленная по составу и пестрая в части соблюдения научных канонов дисциплина. У прикладной науки есть собственные критерии качества, приемы и методология, свое понимание функций ученого, история и даже своя идеология. Иными словами, свой мир и своя субкультура.

Прикладная социология представляет собой совокупность теоретических моделей, методологических принципов, методов и процедур исследования, а также социальных технологий, конкретных программ и рекомендаций, ориентированных на практическое применение, достижение реального социального эф-

факта. В США ее называют «проблемно ориентированной», «ориентированной на клиента (в лице государственного учреждения, правительственной организации, частной фирмы, федеральных органов власти и т.д.)», «прикладной социальной наукой», отличающейся от академической социологии — фундаментальной, базовой дисциплины.

Прикладная социология отличается от академической не только содержанием и предметом исследования, подходами и взглядами на социальную действительность, характером научной деятельности, но и ориентацией на практическую пользу, а не на прирост знания, научный вклад в фундаментальные открытия. Здесь приняты другие критерии оценки конечного результата, оплаты труда и профессиональной карьеры. Прикладники гораздо больше зависят от экономического положения компании, прикладная социология — это, помимо всего прочего, еще и бизнес и часто рискованный.

Академическая социология занимается исключительно приращением нового знания, прикладная (и мы уже говорили об этом) — приложением знания апробированного. Академический социолог и прикладной социолог — совершенно различные по статусу, вознаграждению, месту в обществе, приемам работы и оценке достижений фигуры. Первый — творец фундаментальной науки, свободный в выборе темы исследователя и преподаватель. Второй — создатель прикладных разработок, имеющих сиюминутную ценность, наемный работник, зависящий в тематике своих исследований от вкусов и интересов заказчика. Первый волен распоряжаться результатами своего труда по собственному усмотрению, второй не имеет права поступать так, ибо результаты его труда — собственность компании. У первого выше авторитет и престиж, но ниже зарплата, у второго наоборот. У первого есть гарантированная работа, у второго никаких гарантий занятости нет.

В идеале академический ученый — специалист в одной узкой области. И это неудивительно: без глубокой специализации в академической науке трудно достичь высоких результатов. Прикладной ученый — многопрофильный исследователь, обладающий широким кругозором. Его клиенты меняются, стало быть, меняется и тематика проводимых им исследований. Прикладнику трудно (если вообще возможно) специа-

лизироваться всю жизнь на одной проблеме, гораздо чаще ему приходится браться за решение самых разных вопросов. В сфере бизнеса это — рыночное поведение, средства пропаганды и рекламы, поведение потребителей, конъюнктура спроса и предложения, трудовая мораль, тестирование личных и деловых качеств, стили руководства. Кроме того, прикладник должен хорошо знать сразу несколько наук: статистику, экономику, социологию, психологию, право и т.п.

В промышленной организации прикладник занимает место функционального специалиста. Однако в отличие от инженера, технолога или бухгалтера, которые трудятся на предприятии постоянно и считаются «своими», социальный ученый — всегда аутсайдер, стоящий вне традиций изучаемой им организации. Изолированный от своих коллег, он в то же время тесно связан с администрацией, хотя и остается для нее маргинальной личностью.

Прикладник выполняет две функции: 1) непосредственно научную (будучи ученым-исследователем, участвующим в том или ином проекте; 2) социально опосредствованную (выступая в роли посредника при решении трудовых конфликтов, выполняя функции супервайзера, менеджера, выбираемого или назначаемого общественного деятеля). Вместе с тем для прикладника не характерно постоянное пребывание в должности. Если дела у фирмы идут хорошо, он может рассчитывать лишь на более или менее долговременную занятость.

Специфика функционального статуса прикладника заключается еще и в том, что в организации он всегда под жестким контролем. В это понятие вкладывается установление конкретных сроков завершения работы, зависимость от результатов деятельности других (ученых, менеджеров, функциональных специалистов, администрации) людей. Академическая же работа — индивидуальная автономия, свобода творчества, незначительный контроль сверху. Ясно, что для людей несобранных, безынициативных прикладная работа не подойдет.

В учебниках и методических пособиях социологу, когда он сталкивается с респондентами или заключает контракт с администрацией, рекомендуют занимать нейтральную позицию. Однако жизнь опровергает иллюзию возможности подобного развития событий. Поначалу к индустриальному социологу относятся на

предприятию по-дружески. Но вот наступает первая фаза исследования: для сбора предварительной информации, анализа заводской документации и беседы с экспертами социологу приходится подолгу вращаться среди руководства предприятия и цехов, консультировать и консультироваться с менеджерами и специалистами функциональных служб.

Буквально через месяц, вспоминает собственный опыт прикладник Д. Миллер, рабочие начинают смотреть на социолога как на марионетку администрации или, что еще хуже, штатного агента. Все, о чем он выпрашивает у простых людей, воспринимается ими как доносительство, выведывание секретов с целью передачи информации наверх.

Не ведая об этом, другой прикладник Р. Брайн, вознамерился провести на предприятии эмпирическое исследование. Не ставя перед собой сложных задач, он решил ограничиться обычным опросом. Брайн спрашивал респондентов о специфике межличностных отношений в группе: кто кого любит или не любит, кто кому симпатизирует или нет и, наоборот. Особых трудностей не предвиделось, однако, рабочие не пошли на контакт. Они отвечали неискренне, причисляя к группе эмоционально приемлемых буквально всех поименованных в анкете. Опрос был под угрозой срыва, а потому пришлось изменить методику и конструкцию вопросника. Во второй раз Брайн спрашивал респондентов Только о десяти самых близких им товарищах, и эта стратегия привела его к успеху. Таким образом, он пришел к выводу, что исследователь способен значимо влиять на ход и результаты проводимого им исследования.

Описанные случаи подтверждают давно известную истину, получившую в науке название «хоторнского эффекта», под которым понимается влияние ученого на ход исследования. Хоторнский эффект — неустранимый фактор индустриальной социологии. Позиция социолога не может оставаться нейтральной, как бы он к этому ни стремился. Его поведение «в поле» — результирующая двух систем ценностей: науки и организации. А посему социолог-прикладник должен быть готов к компромиссу между двумя мирами (рабочих и менеджеров), в которых он вынужден жить и трудиться.

Можно с уверенностью утверждать, что по разнообразию социокультурных ролей ученого академическая социология монохроматична. Академический со-

циолог — почти всегда кабинетный деятель: он преподает, исследует или консультирует в лаборатории, аудитории или офисе, т. е. в среде себе подобных.

Напротив, прикладные социологические исследования полихроматичны, многоаспектны. Куда только не закидывает судьба ученого-прикладника. Если расположить играемые им роли на некотором континууме, то окажется, что количество ролей чрезвычайно велико и многообразно.

Академические и прикладные исследования различаются и своими аудиториями. Аудитория прикладников — это клиенты, финансирующие исследования в надежде получить полезные для себя результаты. Аудитория академических социологов более аморфна и размыта: статьи в профессиональных журналах и монографиях, преподавание в университетах — вот способы ее поиска и нахождения.

Различаются они и своими источниками. Академические исследования возникли в центральных департаментах университетов, прикладные же были выделены в самостоятельные институты и университетские центры. Отделение свидетельствовало, скорее, не о малой престижности труда прикладников, а о том, что заниматься заказными работами, оставаясь в рамках жестко фиксированного посеместрового расписания, подчиняясь во всем академическим правилам преподавания, было достаточно сложно. Академическая система оказалась неподготовленной для проведения прикладных исследований прежде всего организационно. Поэтому социоинженеры и клиницисты ушли из университетских корпусов, найдя свои места в плановых отделах государственных органов управления или в маркетинговых департаментах частных фирм.

Специалисты называют и другие критерии различения двух типов исследований. К примеру, если исследование предназначено для проверки теоретических идей, то оно квалифицируется как академическое, когда же эмпирическое исследование проводится с целью проверки практических положений социальной программы, разработанной по заказу клиента, его называют прикладным. Подобную точку зрения высказал в 1962 г. Г. Зеттерберг. Различаются исследования и по своему стилю. Академические исследования ценятся за элегантность и простоту теории, а публикуемые результаты — за методологическую изощренность и абстрактность. В прикладных исследованиях главное

внимание уделяется не эмпирическим находкам, а решению «головоломок» клиента.

Как правило, прикладная социология развивается за счет собственных концептуальных и теоретических инноваций. Однако это вовсе не исключает, что она не может использовать в своем развитии общие принципы и модели базисной, академической науки. Реальное отношение между двумя науками решается в каждом конкретном случае индивидуально. Далеко не все фундаментальные схемы академической социологии используются социологией прикладной. Часто заимствованное проходит через процедуру повторной интерпретации. Примером может служить понятие «первичная группа», возникшее поначалу в общей антропологии, а затем перенесенное в индустриальную социологию и превратившееся там в понятие «неформальная группа».

В наши дни в США насчитываются сотни, если не тысячи (крупных и мелких, государственных и частных) организаций, занимающихся исследованиями, результаты которых оформляются в социоинженерные проекты, системы управленческих решений и практические рекомендации. Некоторые учреждения подобного типа имеют в своем штате больше ученых с докторской степенью, чем многие признанные университеты. Ожидается, что в ближайшее время социологи-прикладники будут пользоваться большим, чем академические ученые, спросом.

В кризисные моменты государство обычно сокращает финансирование фундаментальной науки, и тогда ученые обращаются к рыночным источникам — хозяйственной практике, работе по заказам частных фирм, коммерческих банков, промышленных предприятий, государственных организаций, бирж. Для отечественной социологии поворотными явились 1990-е годы — период, потребовавший решительной переоценки сложившихся ценностей, норм и принципов профессиональной деятельности, методов научного исследования. На коммерческие рельсы перешли некогда независимые и творчески свободные университеты, академические институты и исследовательские центры. У фундаментальной науки появилась практически единственная возможность выжить — превратиться целиком или по большей части в науку прикладную.

Речь идет об общемировой тенденции, свойственной и промышленно развитым, и экономически отста-

лым странам, Наиболее ярко ее выразили два бывших президента Американской социологической ассоциации, «прикладники» Питер Г. Росси и Матильда У. Рили: в хорошие времена, считают они, когда правительство оказывает широкую поддержку и академический рынок труда благоприятен, фундаментальная наука развивается особенно быстро. Напротив, в плохие времена, когда ухудшается экономическая ситуация, и рынок занятости сужается, преимущество получают прикладные исследования. При этом академические ученые, обращающиеся за помощью к предпринимателям, хвалятся не своими успехами, а достижениями собратьев-прикладников. Бизнес — очень требовательный и капризный спонсор. Он неумолим, когда навязывает ученым свои стандарты, требования, сроки и правила игры. Он щедр, когда оплачивает высококачественную продукцию прикладника по самым высоким расценкам. Работать в бизнесе труднее и рискованнее, но заработать в нем можно гораздо больше. Прикладная социология на службе у бизнеса — это путь служения не абстрактным идеалам туманного будущего, а вполне прозаическим потребностям тех, кто управляет поведением многомиллионной массы людей.

Таким образом, прикладная социология и менеджмент связаны между собой родственными узами; они — органические части одного целого, их союз естествен. И в этом нет ничего нового. На Западе прикладная социология возникла, оформилась и развивалась в тесной связи с потребностями менеджмента и предпринимательства. В СССР сотни и тысячи заводских социологов многие десятилетия занимались сервисными разработками.

### Социальное и социологическое исследование

Ни в зарубежной, ни в отечественной литературе невозможно найти четкого и однозначного ответа на вопрос, в чем состоит специфика социального и социологического исследований. Иногда эти понятия используются как синонимы; в других случаях между ними проводят некоторое разграничение.

С начала 1960-х гг. в отечественной литературе утвердился следующий подход. Помимо теории в каждой обществоведческой дисциплине (будь то право, экономика, философия или история) обнаруживаются два

типа эмпирических исследований: 1) собственно дисциплинарные (юристы изучают конкретные правовые проблемы, историки — исторические и т.д.) и 2) те, что направлены на изучение социальных проблем, с которыми сталкивается данная дисциплина (так, юристы изучают социальные проблемы преступности, историки — социальные проблемы исторической реальности и т.д.). Второй тип исследований получил название конкретных социальных исследований.

Социологическое исследование возникло как исследование резидуальное. При помощи эмпирических методов социологи изучают то, что не исследуют юристы, экономисты, философы и представители других общественных наук. Речь идет прежде всего о социальной структуре, социальных институтах и целом ряде аналогичных феноменов, составляющих теоретическое ядро социологии и постигаемых посредством теоретических и эмпирических социологических исследований. Иными словами, социологическим, (в полном смысле этого слова) можно признать только такое исследование, которое направлено на изучение чисто социологических проблем и регулируется теорией социологического знания.

В тезисной форме различия между социологическим и социальными типами исследования можно сформулировать следующим образом:

- понятие «социальное исследование» шире понятия «социологическое исследование»;
- понятие «социальное исследование» не отражает стоящую за ним конкретную науку, в то время как за социологическим исследованием стоит социология;
- социологическое исследование нормировано идеалом научного метода, а социальное нет;
- социологическое исследование определено предметом, тематикой, а также методом социологии, в то время как социальное исследование нет;
- у социологического исследования есть специфический метод, у социального исследования он отсутствует;
- социальное исследование охватывает любые социальные проблемы общества, социологическое исследование затрагивает узкий круг проблем, заданных предметом социологии;
- социальные исследования (опросы) проводят юристы, врачи, экономисты, журналисты, кадровики и другие, так называемые «общественные социологи». Социологическое исследование, отличительной чертой которого явля-

ется спаянность теории и метода, проводят только профессионалы;

- социальное исследование представляет собой широкий взгляд на общество, социологическое — узкий, специализированный. Таким образом, социологическое исследование можно рассматривать как частный случай обществознания.

В целом можно утверждать, что социологическим называется такое исследование, при котором одни социальные явления объясняются при помощи других социальных явлений. Принцип объяснения явлений посредством обращения к явлениям того же типа применяется во всех строгих дисциплинах, имеющих самостоятельный методологический статус, собственные предмет и методы исследования. Напротив, в междисциплинарных областях знания один тип явлений объясняется через другой. Так, в антропологии костные останки человека кладутся в один объяснительный ряд с культурными артефактами или семейными структурами. В социальной географии в одно целое смешиваются географические и социальные события и т.п.

Как только ученый-социолог пытается объяснить социальные факты, обращаясь к экономическим, физическим, психологическим и иным явлениям, он покидает границы социологии как строгой науки. Многочисленные теории социального дарвинизма, географического детерминизма, психологические школы в социологии не относятся к разряду социологических теорий. Это социальные теории.

Так что же такое социальное исследование? Под ним следует понимать широкий класс исследований, где социальные факты объясняются через психофизиологические, психические, правовые, экономические и т.п. факты. Социальное исследование не принадлежит области социологии. Это междисциплинарное исследование. Сформировавшиеся на стыке социологии и родственной обществоведческой дисциплины, например экономики, социальные исследования принадлежат сразу двух наукам — социологии и экономике.

В одних случаях новое направление никак не называется, в других оно получает самостоятельное название, статус и предмет. Скажем, социальные исследования, проводимые с привлечением социологии и педагогики не получили статуса самостоятельной дисциплины. Напротив, социально-экономические исследования, сформировавшиеся на стыке социологии и экономики, превратились сегодня в мощную научную

дисциплину — экономическую социологию. О ее статусе, предмете и методах ученые еще ведут дискуссии, однако несомненно одно: экономическая социология привлекает сотни и тысячи исследователей, преподавателей, студентов, изучающих социологические аспекты рынка, предпринимательства, маркетинга и т.д. Сформировавшийся ныне на границах социологии и ряда других научных дисциплин широкий пласт прикладных (отраслевых) направлений занят как раз такими междисциплинарными, или социальными, исследованиями.

- **Специфика прикладного**

### СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы уже говорили о том, что любая научная дисциплина представляет собой сложноорганизованное, многоуровневое знание. Каждый уровень отличается собственной спецификой и присущими только ему приемами и методами.

Логика и статус прикладных исследований до сих пор остаются мало изученными. При этом в естествознании прикладные области выделяются легче, чем в социологии. Прикладная физика — это то, чем занимаются ученые-практики, в то время как фундаментальная физика — наука, творящаяся в лабораториях и кабинетах. Первая представляет собой конкретное знание, вторая — абстрактное. Но мир человеческого поведения трудно представить как систему абстрактного знания; Все, что относится к социальным наукам, добывается учеными в лабораторных экспериментах и (или) полевых исследованиях.

В естествознании фундаментальные факты получают путем абстрагирования явлений (изъятия их из совокупности конкретных связей) и дальнейшей проверки в лабораторных исследованиях. Таков дедуктивный путь. Социальные ученые идут к истине индуктивным путем: они, начинают с практики, поднимаясь затем до высот абстрактной теории.

Специалисты расходятся во мнениях: одни придерживаются расширительного подхода, с позиций которого практически все типы социологического исследования можно квалифицировать как конкретно-социологические, эмпирические, прикладные, конкретно-эмпирические и т.п. (при этом соединяется

несоединимое: эмпирическое исследование вдруг ставит своей целью получение теоретических законов, а сама теория превращается в эмпирическое описание, состоящее из множества взаимосвязанных утверждений); другие объединяют теоретическое знание с прикладным, в результате чего получают теоретико-прикладные исследования, не являющиеся, по существу, эмпирическими.

Общее для всех точек зрения состоит в том, что прикладное исследование либо а) **отождествляется** с другими, как правило, эмпирическими, исследованиями, либо б) понимается как упрощенный, неразвитый уровень других типов исследования, либо в) **трактует**ся как исследование, ориентированное на практику, ее измерения.

В 1980-е гг. обнаружился отход от упрощенной **тракто**вки прикладного исследования. В это время появились работы, в которых оно выделялось в **самостоятель**ный тип познания со специфической методологией, процедурой и логикой разработки практических мероприятий. Считалось, что прикладное исследование начинается там, где кончается исследование эмпирическое. В «Словаре прикладной социологии» данный тип исследования специфицировался по своей цели (использование знания законов, обнаруженных в фундаментальном исследовании, в конкретных социальных условиях), но не по характеру.

В дальнейшем прикладное исследование связывалось с функциями заводских (промышленных) или практикующих социологов, о которых мы говорили ранее. Широкое развитие социального планирования и управления, социального проектирования и нормирования потребовало разработки теоретических и методологических оснований прикладного исследования как особого типа познания и практической деятельности. В литературе сложилась, его «инновационная» концепция, подразумевающая, с одной стороны, социальное планирование нововведений и социологическое обеспечение организационной перестройки, а с другой — технологию инновационного социологического исследования, существенно отличающегося от исследования описательного плана не только по своим целям, но и по структуре. Таким образом, в отечественной литературе произошла качественная переоценка логики, структуры и целей прикладного исследования.

658 Из побочного метода познания, «растворенного» в

## Глава 1. Прикладные социологические исследования

других видах исследования, оно превратилось в самостоятельный диалог теории с практикой.

Вместе с тем некоторые считают, что прикладную социологию нельзя рассматривать только как применение научных открытий к практическим ситуациям. За рубежом термин «прикладная социология» используется в нескольких значениях. Иногда он выступает синонимом эмпирической социологии, т. е. определяет полевое исследование. Однако более правильным является, на наш взгляд, понимание прикладной социологии как проблемно-ориентированного исследования, противостоящего ориентированному на теорию изысканиям в области базисной или фундаментальной социологии. В фундаментальной работе движущим мотивом научного поиска является уточнение, совершенствование или создание новых понятий и концепций, открытие новых фактов; решение же конкретных социальных проблем отходит на второй план.

Методы прикладной социологии сходны с теми, которыми пользуется фундаментальная социологическая наука. Более того, любой фрагмент последней может считаться прикладным, если понятия, категории или техника исследования используются для решения конкретных задач.

• Вместе с тем прикладники гораздо - «всеяднее» академических социологов. Они не брезгают применить методы, далекие от социологии: системный и стоимостной анализ, психологические тесты и т.п. Так, например, в сфере промышленности прикладник изучает, каковы Цели организации; при помощи каких критериев можно измерить или оценить то, в какой мере они достигаются; каким образом эти критерии соотносятся с данными, собранными в выборочном обследовании; какие практические мероприятия необходимы для совершенствования и улучшения дел в организации. Неслучайно поэтому прикладную социологию рассматривают еще и как способ увязывания принципов и методов общей социологии с конкретными ситуациями.

Отметим еще один немаловажный момент. Специалисты настаивают на необходимости разделения двух понятий: «прикладная социология» и «приложение социологии». Последнее есть процесс популяризации науки, распространения и практического использования социологических идей в обществе, реализуемый четырьмя способами: диффузией через общие каналы

(проникновение социологических идей и открытий в общественное мнение через прессу, радио и телевидение); диффузией через специальные каналы (преподавание социологии в университетах, школах бизнеса и т.п.); диффузией через практику (практическая работа прикладных социологов, социальных инженеров и социологов-консультантов в промышленности и бизнесе); запланированным распространением, подразумевающим пропаганду социологических идей через специальные публикации и научные отчеты.

### **Прикладные социальные исследования за рубежом**

Согласно мнению западных специалистов, прикладные социальные исследования близки базисным исследованиям и отличаются от них весьма незначительно.

По существу, прикладные социальные исследования представляют собой приложение социологического знания и исследовательских приемов к получению эмпирически обоснованной информации о практических проблемах. Исследовательские методы, применяемые здесь, мало отличаются от методов базисной науки, однако получаемое посредством прикладных социальных исследований социологическое знание характеризуется большей специфичностью и детальностью.

Принято различать три разновидности прикладных социальных исследований:

1. *описательное исследование* — самый простой и доступный тип изучения реальности, предназначением которого является получение эмпирической информации о социальных проблемах. Так, деловые фирмы просят социологов описать моральный климат, сложившийся в трудовом коллективе или провести структурирование социальных позиций потребителей конкретной компании, изучив, какие продукты предпочитают ее покупатели;
2. характерной чертой *аналитического исследования* является стремление построить эмпирическую модель социального явления, ставящую своей целью не просто описать, но и объяснить тот или иной процесс. Так, по заказу общественной организации социолог, описав объект, должен объяснить, почему

население оказывает поддержку одному кандидату и отказывает в ней другому. При этом «предпочтение» нужно определить в терминах социальных групп, партийной принадлежности, социально-экономического статуса избирателей. Аналитическое и базисное исследования, проведенные по одной и той же теме, похожи друг на друга. Различаются они типом используемых в модели переменных. Прикладник выбирает из всего множества переменных и индикаторов, относящихся к теме, только те, которые можно использовать в практике принятия решений; академический же социолог опирается на всю информацию;

3. *оценочные исследования* — это совокупность моделей и приемов, позволяющих оценить — в социальных, экономических или политических терминах — конечный результат (эффект) целенаправленного вмешательства в социальные процессы. Примером может служить внедренческая программа улучшения стиля руководства деловой организацией.

Первоначально оценочные исследования появились и стали использоваться в 1960-е гг. в угольной промышленности США. Они проводились на контрактной основе в частных фирмах, которые, как правило, нанимали профессионально подготовленных социологов. Сегодня оценочные исследования — основная сфера приложения труда прикладников.

Несмотря на то, что благодаря своим публикациям социологи сыграли в самоопределении прикладных социальных исследований ведущую роль, численно они в этой области не преобладают. В наши дни роль социолога, участвующего в проведении исследований этого типа, считается, в основном, технической: как правило, он ставит перед политическими деятелями или бизнесменами конкретные проблемы и переводит их в исследовательскую программу.

Б. Тачфилд выделяет две различные модели прикладных социальных исследований. Первая была названа им «дисциплинарной перспективой», ибо в ней внимание сконцентрировано на том, как политика выводится из теории. К примеру, теории отклонения, социальных изменений, расовых отношений, социальной стратификации и организационной структуры содержат в себе полезные знания, применимые в социальном планировании. Данная модель ориентирова-

на на прирост знания внутри дисциплины и обращается к коллегам, а не к клиентам. Вторая модель — «программная перспектива» — включает традиционные оценочные исследования, оценивающие эффективность конкретной социальной программы. Сюда входят постановка проблемы, определение целей и задач программы, методов сбора и анализа данных.

Возможна и такая классификация прикладных социальных исследований: 1) теоретически обоснованные эмпирические исследования с выходом на социальную политику; 2) проведение социальной политики практическими работниками и консультантами, но с широким использованием теоретической и эмпирической литературы (анализ источников, опрос экспертов, посещение передовых предприятий и т.д.); 3) использование теоретических и эмпирических знаний в крупномасштабных социальных экспериментах.

В зарубежной прикладной социологии принято различать два подхода — *инженерный* и *клинический*. Инженерный, или социоинженерный, *подход* относится к сфере деятельности частных консультативных фирм, функционирующих в сфере менеджмента; именно поэтому его часто именуют управленческим консультированием. Обычный круг вопросов, которыми занимаются подобные фирмы, это изучение удовлетворенности трудом, условий труда, его мотивации и стимулировании, организации и режима работы, деятельности менеджеров и т.п.

В большинстве случаев инженер-социолог использует стандартные методы социологического опроса, полевые эксперименты, наблюдение, посредством которых он разрабатывает проекты социальной перестройки небольших сообществ (например, молодежных кемпингов или производственных бригад), занимается планированием и дизайном. Собрав и обобщив первичные данные, он использует обычную статистику и количественный анализ переменных, а, подготавливая научный отчет, включает в него, наряду с описанием указанных процедур, блок практических рекомендаций, сформулированных в терминах заказчика или клиента. Результаты своего исследования социоинженер, как правило, обсуждает с менеджерами и, если это необходимо, с профсоюзами.

Если инженер оперирует лишь той информацией, которую дает ему опрос промышленных рабочих, то социолог-клиницист предпочитает независимые суж-

дения, обращая мало внимания на то, что ему диктует или что хотел бы увидеть заказчик. Он, как и инженер, проводит диагностику, но не принимает ценности клиента в качестве нечто данного, обязательно влияющего на результаты исследования. Если клиницист работает с людьми, не учитывая их должностного статуса, то инженер действует, как правило, по заказу высшего эшелона организационной власти и редко консультирует рядовых работников.

Различие двух подходов обнаруживается еще и в том, что инженер оперирует очевидным и сравнивает реальное положение дел с некоторым эталоном (например, сопоставляет эффективное и неэффективное управление), клиницист же интересуется глубоко скрытой от нас сущностью явлений, вскрывает латентные переменные и выясняет отклонения (патологию) реальных процессов. Он подходит к любому клиенту, а им может быть бездомный или безработный, максимально серьезно и индивидуально. Неторопливое углубленное интервью с человеком заставляет клинициста избегать в интерпретации данных стереотипов здравого смысла, суждений «на скорую руку».

Социоинженер обеспокоен другим: результаты его исследований должны быть доступны и понятны клиенту (администрации), как-то укладываться в его систему представлений и ценностей. Для верхушки власти важна не истина, а польза дела. Инженер представляет научный отчет менеджерам, а те по каналам передают его наверх. И те, кто стоит наверху, во-первых, должны разобаться в написанном, не тратя на это много времени (тезисность отчета), а во-вторых, оценить не только инженера, но еще и тех менеджеров, которые работали и обсуждали с ним результаты исследования. Стало быть, клиент, отчитывающийся перед своим начальством, заинтересован в таком исследовании, которое не только откроет что-то, новое, но еще и поддержит его репутацию, выставит его в нужном свете. Истина, несовместимая с управленческой философией компании, ее политической или символами веры — самым дорогим, что у нее есть, — наконец, с представлением менеджмента о самом себе, может оказаться бесполезной, даже вредной.

Полагая, что клиент хочет знать истину, инженер-социолог на самом деле путает этические императивы с сущностью познавательного процесса. И чем больше он впадает в подобную иллюзию, тем тщательнее наводит научный лоск на свою деятельность, изо всех сил стара-

ясь выглядеть не хуже академического социолога. Вот почему внимание прикладника зачастую сосредоточивается на том, над чем постоянно задумывается академический социолог: проблемах выборки, конструировании вопросника, технике интервью. Клиницист чаще использует терапевтические процедуры и непрямые методы исследования, стремясь просветить или научить клиента снимать психологическое сопротивление организационным нововведениям. Когда прикладник ставит проблему научить клиента (менеджеров) чему-либо, он признает, что научение не достигается исключительно за счет сбора эмпирической информации, что ему требуется нечто большее, превращаясь тем самым в клинициста.

Таким образом, социоинженеры применяют количественные и статистические методы, клиницисты — качественные, нестатистические методы. Естественно, что первые предъявляют к методике обследования строгие научные требования, предполагая получить максимально ясную, валидную и обобщенную информацию о четко определенном фрагменте реальности. Напротив, социоклиника как метод практического вмешательства ориентирована на сбор любых — прямых и косвенных — фактов о данном объекте.

Часто клинические социологи используют те же методы и знания, что и социоинженеры. Различие состоит в степени воздействия, оказываемого ими на объект. Например, социоинженер предлагает новую форму групповой работы на конвейере, а клинический социолог консультирует администрацию «Дженерал моторе» по вопросам улучшения трудовой морали. Социоинженер интересуется, главным образом, институциональным контекстом социальной проблемы и возможностями планировать ее решение, клиницист — содержанием проблемы. Оба специалиста заимствуют друг у друга методические приемы и с успехом применяют их. Может случиться и так, что прежде чем переходить к клинической терапии, понадобится изменить структурные факторы организации и наоборот. Таким образом, как правило, оба специалиста работают в тесном контакте друг с другом.

Разумеется, и социоинженер, и клинический социолог прибегают к помощи смежных дисциплин — психологии, экономики, антропологии. Так, социолог, консультирующий в сфере бизнеса, должен обладать определенными знаниями в области маркетинга, финансов, технологии и т.п.

Бытует мнение, что в США основной задачей прикладника является внедрение практических рекомендаций. На самом деле это далеко не так. Социолог на предприятии — всегда «аутсайдер», человек посторонний, не знающий производства досконально. Нередко решения прикладника, а тем более его вмешательство способны нанести компании ощутимый вред. Вот почему прикладник, социоинженер не должен отвечать за управленческие решения. Информация, полученная социологом — это собственность корпорации, которая вольна поступить с ней так, как считает нужной: сдать в архив или библиотеку, принять к сведению, запретить публикацию или внедрить в жизнь. Задача консультанта — поставить диагноз, просветить менеджеров (во время лекций, собеседований) и разработать рекомендации. Он может определить социальную стратегию предприятия, но не более того. Далее необходимо определить лицо, которое несет ответственность за практическое осуществление предложенных рекомендаций. Внедрение рекомендаций — дело не менее, а подчас и более сложное, чем исследование, и осуществлять его должны профессионалы.

Говоря о развитии социологии управления в России, мы упоминали понятие «социальная инженерия», под которой понимали совокупность прикладных социальных методов, основывающихся на изменении и изучении организационных структур и контроле над человеческим поведением. Социальная инженерия представляет собой одно из направлений прикладной социологии. В отечественной литературе этот термин был впервые введен А.К. Гастевым, который считал, что социальная инженерия должна стать наукой точных измерений, формул, чертежей, основанной на применении к изучению социальных, экономических, психофизиологических и других проблем производства математических методов.

Предпосылки возникновения так называемой «человеческой инженерии», предполагающей использование научных, данных о возможностях и недостатках человеческого, организма, а также учет человеческих потребностей в процессе конструирования и проектирования машин и машинных систем, сложились в период до Второй мировой войны. Термин «человеческая инженерия» прижился главным образом в странах Северной Америки, в СССР предпочтением было отдано термину «инженерная психология», а в остальных

странах— «эргономике». Основной круг проблем, изучаемых человеческой инженерией — повышение безопасности труда и сокращение производственного травматизма, повышение эффективности работы машин, снижение утомляемости работника и улучшение комфорта систем «человек —машина».

Как правило, специалисты в области социальной инженерии имеют комплексную подготовку по нескольким дисциплинам и применяют в исследовательской и практической деятельности знания в области социологии, социальной психологии, физиологии, психологии, экономики и др. Наиболее часто здесь употребляются такие методы, как лабораторные и полевые исследования, наблюдение, моделирование, эксперимент, теория игр, линейное программирование, теория информации, тестирование и т.д. Немалое влияние на возникновение социальной инженерии оказала прикладная антропология, имеющая отношение с описанием изменений в сфере человеческих отношений и разработкой принципов контроля над ними.

В послевоенный период методы социальной инженерии стали широко применяться в прикладных научных областях, таких как индустриальная социология, военная социология, исследование пропаганды и коммуникаций, групповая динамика, социальная клиника. Если до 1949 г. в США действовала лишь одна научная группа по человеческой и социальной инженерии, то к середине 60-х годов XX в. их насчитывалось более 130. Большинству из них имело финансовую поддержку со стороны правительства. Сегодня социальной инженерией занимаются в основном частные фирмы по управленческому консультированию, исследующие удовлетворенность работников зарплатой, условиями и организацией труда, а также стиль руководства. Полученные результаты оформляются в научных отчетах в виде процентных распределений, эмпирических закономерностей и обобщаются в систему практических рекомендаций по улучшению политики в сфере трудовых отношений.

Рассмотрим конкретный пример социального исследования. Американский Центр выборочных исследований под руководством Ф. Манна провел диагностическое и практическое исследование на шести заводах и в центральном офисе крупной компании. Под диагнозом понимался процесс изучения различных характеристик организации и персонала с целью

получения точного описания того, как обстоят дела в фирме. Методология диагностики предполагала не только первичное обследование объекта, но и последующую перепроверку (повторное исследование) степени надежности полученных данных, установление приоритетов практических мероприятий. Допускалось, что диагностику можно проводить любым способом в зависимости от целей ученых и исходной концептуальной модели.

В данном случае цели определялись сотрудниками Центра совместно с руководством заводов и администрацией фирмы. Первоначальные цели были признаны недостаточно точными, поэтому для их конкретизации провели устные интервью и сбор письменных пожеланий. После этого ученые откорректировали цели исследования, которые на следующих стадиях были согласованы с профсоюзом.

В конечном счете определились общие цели — то, что интересует каждую из сторон. Компанию интересовало улучшение психологического климата и морали работников, изменение установок людей и их отношения к работе. Профсоюз хотел получить комплекс практических мероприятий, улучшающих положение дел на производстве. Ученых интересовали такие переменные, как «контроль», «коммуникация», «эффективность», «координация», «процесс устаревания технологий», «склонность к риску», «удовлетворенность» и «организационные изменения».

Исследование проходило в несколько этапов. На первом был создан специальный комитет, состоящий из ученых и менеджеров. Он возник после того, как ученые убедились в практической полезности подобного шага. Оказалось, что научные данные могут быть оценены компанией по достоинству в том и только в том случае, если лица, занимающие в ней ключевые посты, будут включены в разработку процедуры исследования в той мере, в какой это позволяют научные правила. Комитет составил список проблем, которые надлежало изучить: в дальнейшем — в ходе интервью с персоналом, занятым на самых разных уровнях — он несколько раз дополнялся и расширялся. Активное участие в обсуждении приняли профсоюзы. Ученые перевели идеи и предложения работников на язык социально-психологических переменных.

На второй стадии, обобщив богатый материал, полученный в процессе коллективных обсуждений с

персоналом, ученые составили вопросник и схему основного интервью. Включенные в него вопросы просматривались руководством производственных отделов компании и членами комитета. Процедура одобрения инструментария и его совместная разработка существенно снизили психологическое сопротивление менеджмента на стадии обсуждения научных результатов. В конечном итоге была достигнута высокая степень профессионализма исследования и конфиденциальности ответов респондентов.

Третья фаза — заключительный этап диагностики. Здесь сбор и анализ данных проводились по стандартным правилам, принятым в социологии. В то же время процедура интерпретации данных отличалась специфичностью. Поскольку диагностика ориентировалась на достижение практического эффекта, интерпретация проводилась посредством серии конференций с персоналом. Подключение персонала к интерпретации данных и анализу выявленных проблем считалось решающим фактором, поскольку предполагалось, что результаты исследования будут использованы именно в этой организации. Как правило, дискуссию с персоналом вел руководитель отдела компании, нацеливающий сотрудников на практическое использование результатов и участие в принятии решений.

В ходе исследования выяснилось, что никто из сотрудников компании никогда не сталкивался раньше с количественным анализом человеческих проблем, не читал статистических отчетов и не был обучен тому, как интерпретировать и решать проблемы, выявленные в процессе обобщения ответов респондентов. Ученые помогли менеджерам интерпретировать данные и глубже понять особенности поведения подчиненных.

Если диагноз является важным этапом процесса принятия решений, то его кульминацией служит выбор способа практических действий. Польза участия в этом процессе менеджеров состоит в том, что они помогают ученым найти альтернативные интерпретации или практическое решение, которые без них никогда не были бы увидены.

Для интерпретации данных ученые использовали современный арсенал знаний в области социологии, антропологии, психологии, статистики, в частности теорию игр, концепцию полевой неопределенности, теорию принятия риска. Разумеется, употреблять эти инструменты произвольно, кому как вздумается, было

бы неправильно. Поэтому степень применимости подобных знаний к конкретным условиям устанавливаются специальной экспериментальной процедурой.

Исследование завершилось стадией организационного изменения. Научные результаты высветили для менеджмента те проблемы, на которых ему было необходимо сконцентрировать свое внимание. Менеджеры острее прочувствовали свою социальную ответственность и сосредоточились не на деталях, а на принципиальных выводах исследования. Помогая менеджерам, специалисты превратились из обычных социальных ученых или социоинженеров в клиницистов, а само исследование переросло в процесс обучения персонала.

И еще одно замечание. В начале своей карьеры видный специалист в области прикладной социологии В. Уайт участвовал в социоинженерном проекте, цель которого заключалась в разработке эффективных методов привлечения индустриальных рабочих к принятию решений посредством работы в совместных с менеджерами комитетах. Еще в 1940-е гг. он (совместно с другими титанами прикладной социологии — Д. Макгрегором, Р. Лайкертом и К. Арджирисом) доказал преимущества участия рабочих в управлении.<sup>1</sup> Однако идеи партисипативного менеджмента долгое время признавали в Америке лишь на словах: с ними соглашались, но ничего не делали для их практического распространения.

Первыми серьезное внимание на партисипативный менеджмент обратили японцы, которыми занялись научными изысканиями и практическими внедрениями в этой области. Американцы обратились к открытию Уайта лишь в 1970-е гг. и то только после одного прецедента, в ходе которого рабочие завода и члены местной общины предотвратили закрытие нерентабельного предприятия, выкупив и превратив его в коллективную собственность. Естественно, что уровень участия рядовых работников в управлении был здесь выше, нежели в частных компаниях.

С этого момента вопрос о собственности рабочих вышел за рамки академических дискуссий, став предметом широких публичных прений. Уайт предвидел возможности возникновения предприятий с коллективной собственностью, поэтому успел провести диагностику на предприятии до перехода к новой форме организации, а затем повторил ее в процессе нововве-

дения. Проведенное исследование убедило У. Уайта в двух вещах: 1) приложение теории к практическим проблемам является более надежной проверкой, чем критика коллегами в профессиональных журналах; 2) даже добросовестные результаты исследования не могут уберечь его от забвения. Профессионализм теории не влияет на то, что может сделать с научным открытием клиент.

## Социальное управление в широком смысле

*Социальное управление* — многозначное по своему логико-теоретическому содержанию понятие. Основополагающие теоретико-методологические принципы марксистской концепции социального управления были выдвинуты еще в произведениях К. Маркса, Ф. Энгельса и В.И. Ленина. В 1960-80-е гг. советские философы и социологи трактовали данное понятие по-разному. Все многообразие сложившихся в ту пору подходов к социальному управлению (понимаемому в широком смысле) можно было свести к двум основным группам: 1) понимание социального управления по аналогии с кибернетикой и общей наукой управления, 2) попытка приравнять социальное управление к общесоциологической теории, занимающейся макросоциальными и социетальными закономерностями.

В рамках первого направления выделилась и получила методологическое обоснование общая теория социального управления — междисциплинарная отрасль, сложившаяся на стыке естественных и гуманитарных наук. По мнению В.Г. Афанасьева, А.А. Зворыкина, С.Т. Гурьянова и других, социальное управление подразумевает управление всеми сферами общественной жизни — экономикой, производством, социальными организациями и даже техническими системами<sup>269</sup>, а его методологической основой служат принципы структурно-функционального подхода, кибернетики, математики, теории систем, структурного анализа. Истоки социального управления возводили к кибернетике и общей теории систем не только в 70-е, но и в 90-е годы XX в.

По мнению В.И. Франчука<sup>270</sup>, зачатки науки о социальном управлении появляются в трудах античных философов (Аристотеля, Демокрита, Лукреция, Платона, Сократа), а также в работах мыслителей Древнего

Китая и Индии. Так, в «Государстве» Платон отмечал, что управление (правление) — это не просто искусство, но деятельность, которая во многом может и должна быть упорядочена. Он давал советы по управлению человеческими коллективами. Ученик Платона — Аристотель считал, что с помощью разумного управления государством способно обеспечить социальное благополучие людей. Дальнейшее развитие этих идей можно проследить в трудах Ф. Аквинского, Н. Макиавелли, Т. Мора, Т. Кампанеллы, Т. Гоббса, Дж. Локка, Ж.-Ж. Руссо, И. Канта, Ш. Монтескье и др. Сама же наука о социальном управлении сложилась, по-видимому, лишь в начале XIX в., когда А. Ампер, занимавшийся классификацией наук, дал ей название «кибернетики».

В 1843 г. вышла книга польского профессора философии В. Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления обществом», который рассматривал общество и любую его часть как противоречивое единство и с этих позиций изучал задачи управляющего. Кибернет (управляющий), считал Трентовский, должен уметь примирить различные взгляды и стремления, использовать их на общее благо, создавать и направлять деятельность различных институтов так, чтобы из противоречивых стремлений рождалось единое поступательное движение. Он призывал управляющих к серьезному изучению своего объекта и считал; что без серьезной теории управление подобно знахарскому врачеванию.

К концу XIX в. — ввиду возрастания роли экономической науки, провозгласившей торжество свободной (от государственного вмешательства) рыночной экономики — интерес к кибернетике как науке об управлении обществом стал заметно ослабевать. В центре внимания оказался основной участник рынка — фирма, успех которой в жесткой конкурентной борьбе требовал особой науки управления. Так появился менеджмент-.

Позже обнаружилось, что наука о социальном управлении и менеджмент имеют различные происхождение и содержание: объектом менеджмента выступает отдельная фирма, в то время как объектом социального управления — общество в целом. Во втором случае речь идет о государственном, некоммерческом управлении экономикой и обществом, о государственных институтах социального управления. По мнению В.И. Франчука, существенные различия в природе и содержании

социального управления и менеджмента не позволяют рассматривать последний в качестве основы теории социального управления, поскольку менеджмент не охватывает вопросов управления обществом.

В «кибернетической» трактовке социального управления социологическая сущность происходящего улетучивалась, а социальное управление сводилось к управлению общественному. Здесь не шла речь о больших социальных группах и социальных институтах. На первый план выходило некое интегративное — социокультурное, социально-экономическое, социально-политическое и даже кибернетическое — понимание социального управления. Иными словами, любое управление, хоть в какой-то мере касающееся людей.

В рамках второго направления социальное управление понималось как внутридисциплинарная область социологии. По предположению Н.А. Аитова, в качестве социологического знания социальное управление выступало сознательным, планомерным научным регулированием общественных отношений и социальных процессов<sup>271</sup>. Как и другие отечественные социологи, Аитов выделял два уровня управления. Первый — регулирование и планомерное управление процессами перерастания социализма в коммунистическое общество: превращение труда в первейшую жизненную потребность, всестороннее развитие личности, стирание социальных различий между рабочим классом и колхозным крестьянством, жителями города и деревни и т.д. Второй — совершенствование социалистических отношений, т.е. социальных процессов, не изменяющих сущности нового строя: миграционные передвижения населения и социальные перемещения, изменения профессиональной структуры и текучесть кадров, улучшение условий труда и социально-психологического климата и др.

Таким образом, приобретая социологическую окраску, социальное управление превращалось в отрасль социологии или частно-теоретическую концепцию. Здесь за точку отсчета было взято социологическое понимание рассматриваемого понятия. Если в «кибернетическом» подходе речь шла о принципах общей теории социального управления (науки управления), зачастую трактуемых в философском или социально-философском смысле, то в узкой трактовке рассматривались социологические концепции, принципы, методы и проблемы, связанные с управлением.

В качестве отрасли или уровня социологической науки социальное управление представляло собой планомерное регулирование социальных процессов. Когда о социальном управлении говорилось в этом значении, то речь, как правило, шла о стирании социальных различий между жителями города и деревни, работниками умственного и физического труда, миграционных передвижениях населения и социальных перемещениях, изменении профессиональной структуры и текучести кадров, улучшении условий труда и социально-психологического климата<sup>272</sup>. Этими, социальными по своей природе, процессами надо было управлять, их следовало организовывать, планировать их динамику и т.д.

В чисто социологической трактовке социального управления выделялся отдельный идейно-теоретический пласт знания, резко отличавшийся от знания прикладного, который, как мы увидим позже, ограничивался рамками предприятия, района, города, региона. Идейный или идеологический пафос социального управления, заданный социологам извне — со стороны общественного мнения и идеологии, — привнес в понимание социализма некую романтику. В 60—80-е гг. XX в. все еще казалось, что можно построить социализм с человеческим лицом, избавиться от «родимых пятен» капитализма (эксплуатации человека человеком, классовой борьбы, бедности и неравенства). Создаваемая для социального управления социологическая теория являлась своеобразным кормчим, указывающим путь к светлому будущему. Много позже выяснилось, что социализм, особенно в том виде, в котором он существовал в СССР, есть естественно протекающий процесс, обладающий собственными законами и тенденциями, большинство из которых социологическая наука в те годы не знала, да и не могла знать. Управлять им или планировать его было невозможно, во всяком случае, на основе принципов и программ тех лет.

Определенное преувеличение роли социального управления наблюдается и сегодня. Так, по мнению В.И. Франчука, беды нынешней России происходят от недостаточного развития данной науки и непонимания бизнесменами ее возможностей: «все чаще стала проявляться неспособность наших руководителей решать проблемы, стоящие перед обществом. Если бы существовала адекватная теория социального управления,

то вряд ли бы возможны были грубейшие ошибки, приведшие к распаду СССР, приватизации собственности, криминализации общества, массовой нищете и безработице». По мнению автора, теория социального управления должна стать инструментом руководителей разного уровня и организаций, не только позволяющим им прогнозировать изменения социальных процессов, но и подсказывающим способы оптимального воздействия на них. Основные принципы новой концепции социального управления, адекватного потребностям России XXI века, видятся В.И. Франчуку в следующем:

1. социальное управление является свойством, внутренне присущим любой социальной организации, поэтому для понимания сущности социального управления следует исходить из содержания понятия «социальная организация»;
2. под социальной организацией понимается достаточно устойчивая социальная целостность, подобная разумному живому организму, обладающему способностью выявлять (обнаруживать) и решать свои проблемы (удовлетворять потребности), благодаря которой он обеспечивает свое существование. При этом проблемы организации рассматриваются как отклонение от принятых в ней (формальных или неформальных) норм существования. Примерами являются организации как естественного (семьи, общины, исторически сложившиеся города, поселения, общество), так и искусственного происхождения (фирмы, концерны, корпорации, транснациональные компании, финансово-промышленные группы). Подобное представление встречается у Г. Спенсера, Т. Парсонса, Р. Мертона, С. Янга и др. и является дальнейшим развитием организмического направления в социологии;
3. выявление и решение проблем являются главными функциями организации, в то время как целеполагание и целедостижение играют вспомогательную роль. Цели являются средством решения проблем, а не проблемы решаются для достижения целей;
4. решение проблем организации заключается в реализации мер, направленных на устранение отклонений от принятых в организации культурных ценностей<sup>273</sup>.

Для решения практических задач социального управления автор предлагает использовать такие процедуры, как введение взамен старых новых нормативно-правовых актов; структурные преобразования; введение новаций (изобретений, открытий, технологий); формирование и введение новых культурных ценностей; регулирование межорганизационных отношений. Указанные функции осуществляются в любой организации, включая общество. Однако не все эти функции проявляются явным образом: некоторые из них являются латентными.

Стремление к ренессансу социального управления как науки об обществе, несомненно, должно вызвать одобрение. Однако на деле В.И. Франчук сводит социальное управление к управлению организацией, полагая, что законы последнего справедливы для общества в целом. На том основании, что большое общество и маленькая фирма представляют собой одно и то же, а именно социальную организацию, автор распространяет на общество те методы решения практических задач, которые оправдали себя на уровне отдельного предприятия. На самом деле такой перенос является серьезной методологической ошибкой, ибо при таком переводе из поля зрения выпадает институциональный уровень, присутствующий в обществе и отсутствующий в малой группе и выступающий основным субъектом и механизмом социального управления в любом обществе.

Другой, более конкретный уровень понимания социального управления получил название управления социальными процессами на предприятии. Со временем он оформился в самостоятельное управленческо-прикладное социологическое направление. Именно в этой области советские ученые добились наибольших результатов — в виде эффективных программ социального управления персоналом предприятий, трудовой дисциплиной, социально-психологическим климатом, текучестью, подготовкой и расстановкой кадров, разработанных заводскими социологами в 1960—70-е гг.

Если говорить об узком значении термина «социальное управление», то здесь достаточно убедительным выглядит определение, предложенное в 1980-е годы чехословацким ученым М. Иллнером: «социальное управление — это комплексный процесс, который можно аналитически моделировать как последовательность этапов, ведущих от выявления какой-либо социальной потребности к ее удовлетворению»

По мнению А. Величко и В. Подмаркова, управленческие социальными процессами как часть производственной деятельности, воздействуя на формы деятельности людей и их сознание (т.е. совокупность объективных и субъективных явлений), вскрывает важные резервы повышения эффективности производства<sup>275</sup>. В социологической литературе сложилась точка зрения, согласно которой социальное планирование и социальное управление являются двумя формами, методами или средствами социального развития трудовых коллективов.

Субъектом социального управления выступают административные органы и общественные организации предприятия, а объектом — сам производственный коллектив и протекающие в нем социальные процессы: совершенствование социальной организации и структуры коллектива, его стабилизация, развитие материального стимулирования и т.п. Управление социальными процессами, как часть производственной деятельности, воздействует на реальную деятельность людей, структуру их сознания и поведение, а, значит, выявляет социальные резервы повышения эффективности производства.

Формирование социального управления на предприятиях связано с переориентацией заводских социологов от простого описания социальных процессов к активному вмешательству в их ход. Социологи на предприятии не ограничиваются проведением исследования, построением социальной «фотографии» коллектива, но готовят практические рекомендации и нередко занимаются внедрением научных результатов в практику. Служба социального развития занимает особое место в системе управления предприятием, а ее работники являются не просто исследователями, но и консультантами.

По мнению социологов тех лет, задача практической социологии заключалась в постановке точного научного диагноза, отражающего положение дел на предприятии, выявлении его социального потенциала, всей совокупности социальных резервов производственного коллектива, а затем разрешении — методами социального управления и планирования — найденных проблем и устранении недочетов.

В основе социального управления как научно-прикладной деятельности лежат логика и процедура выработки управленческого решения. В этом случае выделяются несколько типов последнего: обнаружение

неполадок (проблемы); диагноз проблемной ситуации; постановка задачи на принятие решения; определение альтернатив, выбор наилучшего решения; реализация выбранного решения. Как комплексный процесс социальное управление состоит из 5 этапов, образующих в совокупности полный цикл управления: диагноз, программирование, реализация, контроль и оценка.

В рассматриваемые времена социальное управление было призвано заниматься практическим внедрением запланированных социальных мероприятий, посредством которых намеревались «оптимизировать социальные резервы производительности труда». Обтекаемая фраза, касающаяся оптимизации социальных резервов, являлась не только самым распространенным идеологическим ярлыком, маскировавшим крупные просчеты в организации производства, но и своеобразной лазейкой для социологов, которые, прикрывшись благовидной формулировкой, предполагавшей отсутствие «покушений» на основы социалистического строя, могли выявлять реальные болячки производства и как-то с ними бороться. В те времена от социологов не требовали радикальных программ, их даже боялись. Партия и правительство предлагали социологам создать нечто такое, с помощью чего можно было бы слегка подновить здание социализма, не меняя его сути. Сами социологи прекрасно понимали, что косметическими средствами не обойтись, но руки у них были связаны. Вот тогда они и нашли окольные пути — такие подходы к социальному планированию, которые позволяли сохранить статус-кво: и волки были сыты, и овцы целы.

### Исследование социальных резервов

Изучение *социальных резервов* производства — самостоятельное крупное тематическое направление отечественной социологии труда, появившееся в СССР в 20-е годы XX в. и просуществовавшее вплоть до окончания эпохи социализма.

Партия большевиков постоянно ощущала трудности строительства социализма в отсталой капиталистической стране. До того как прийти к власти, теоретики большевистской партии явно завышали уровень капиталистического развития России: надо было показать и не только показать, но, что еще сложнее, убедить интеллигенцию в том, что страна созрела — в

экономическом и социальном планах — для свершения социалистической революции. После 1917 г., когда партия большевиков стала партией власти, перед ней открылись все недостатки производственного механизма России, культурная отсталость населения, его неготовность к восприятию передовой коммунистической идеологии. Всю совокупность факторов, тормозящих, противоборствующих, а иногда и разрушавших ход социалистического строительства, было решено списать на недостаточность капиталистического развития дореволюционной России и поименовать их «родимыми пятнами» капитализма.

Напротив, светлые стороны объективной реальности, потенциал социалистического строительства, неиспользованные резервы прогресса стали называть «социальными резервами». Хотя само понятие «социальные резервы» появилось только в послевоенный период, уже в 1920-е годы ученые употребляли аналогичные ему термины, выполнявшие приблизительно ту же функцию и направленные на выявление скрытых резервов социалистического строительства. К их числу относится и термин «социальный фактор».

Впервые этот термин употребил С.Г. Струмилин. В 1920-е годы советские психологи широко изучали социально-психологические положительные и отрицательные аспекты взаимодействия человека и машины. Например, С.Г. Геллерштейн, анализируя причины промышленного травматизма и аварийности, ввел в употребление термин «личный фактор», под которым понимались «не ... только стойкие психологические свойства, определяющие большую или меньшую пригодность к определенной работе, но и временное состояние организма, подготовку, квалификацию, отношение к работе и т.д.»<sup>276</sup>.

Приблизительно в таком же значении употреблялось в те годы понятие «психологический фактор». Сотрудник ЦИТа Н.А. Бернштейн использовал понятие «человеческий фактор», но применял его, скорее, к научной организации труда, описывая приемы и методы приспособления орудий труда к человеку. В.М. Бехтерев считал, что расчлененный, рутинный труд утомляет человека и вызывает у него «защитный рефлекс», вырабатывающий в нервной системе и мышцах токсические вещества. Ему противостоит другой рефлекс — «эмоциональный фактор», отражающий глубокий интерес человека к своей работе. Создание заинтересованного отношения к труду и есть, по мне-

нию Бехтерева, наилучшее средство подъема его производительности.

Итак, мы видим, что в 1920-е гг. понятие «социальные резервы» еще не связывалось напрямую со спецификой социалистического труда. Утвердилась лишь связь понятия «человеческий (социальный, личный, эмоциональный) фактор» с психобиологической конституцией человека и социально-психологическими особенностями его поведения. Тем не менее несмотря на разнообразие трактовок этого фактора, все мыслители того времени связывали его прежде всего с отношением к труду.

В 60—80-е гг. XX в. социальные резервы производительности труда в коллективе и общественном производстве начали изучать социологи (работы С.Т. Гурьянова, А.А. Зворыкина, Н.А. Литова, В.М. Шепеля, В.И. Старовойта, В.Г. Васильева, О.В. Стакановой, О.И. Шкаратана, В.И. Герчикова и др.). Если данное понятие использовалось в широком значении, то под ним подразумевалась вся совокупность социальных сил, обеспечивающих функционирование производительных сил в социалистическом обществе. В этом случае социальные факторы (или резервы) поднимались до уровня макроэкономических факторов.

В узком смысле под социальными резервами производительности труда понимали конкретные социально-трудовые отношения и условия труда на предприятии, в отрасли, регионе. При этом в качестве синонимов в литературе использовались термины «факторы», «условия», «ресурсы», «средства», «способы» повышения производительности труда, относящиеся к социальной сфере производства.

Если при расширительном подходе (В.Г. Васильев, В.И. Старовойт, Л.И. Ревин и др.) социальные факторы отождествлялись с объективными закономерностями, в которых нивелировалась роль субъективных составляющих, то при узкой трактовке (П.П. Барсук, С.Д. Лаптенко) значение последних преувеличивалось. Социологи пришли к выводу, что, подчиняясь действию объективных законов производства, социальные факторы одновременно представляют собой сознательно планируемые и управляемые условия роста производительности труда, заложенные в индивидуальной (личностные качества работника и способность к труду) и коллективной (кооперация, разделение и организация труда) деятельности.

В общепринятой в 70—80-е гг. XX в. парадигме социальные факторы выступали следствием, а социальные резервы — условием поступательного движения социалистического общества. Они отражали позитивные сдвиги, достижения и возможности развития материально-технической базы производства и совокупности общественных и политических институтов.

В широком смысле понятия «человеческий фактор» и «социальные резервы» воспринимались социологами как идентичные, различия между ними (чаще всего несущественные) способны были уловить лишь специалисты. Понятие «человеческий фактор» обозначало причину, движущую силу совершающегося процесса, то, что оказывает на него определяющее влияние, выступает одним из его условий. Понятие «социальные резервы» считалось более широким и обозначало: 1) потенциал функционирования той или иной социальной системы; 2) совокупность неучтенных, реальных возможностей достижения общественно значимых целей<sup>2</sup>

Любая производственная система (предприятие, цех) обладает определенными возможностями роста, фиксирующими верхнюю границу (экстремум) того, что она способна достичь при заданном уровне технической вооруженности, но не делает этого по ряду причин<sup>278</sup>. Устранение причин, снижающих производительность труда, и составляет суть дополнительных — по отношению к уже выявленным источникам роста — резервов. В этом смысле социологи говорили о социальных резервах, которые: 1) могли быть известны руководству, но им не использовались; 2) были неизвестны руководству и, следовательно, тоже не использовались. На поиск резервов второго типа — скрытых резервов — и была направлена вся мощь прикладной социологии. Информация о скрытых резервах подлежала извлечению посредством научных — социологических и психологических — методов: анкетирования, интервью, наблюдения, опроса экспертов, социометрии, анализа статистики. Считалось, что социальный потенциал трудового коллектива измеряется при помощи социологических<sup>279</sup> процедур разницей между этими двумя величинами.

Очевидно, что однозначного определения социальных факторы не получили ни в 20-е, ни в 60-е, ни 80-е гг. XX в. Разные авторы предлагали различные трактовки, соотнося их с целями и задачами своих исследований. Одни понимали под социальными факто-

рами удовлетворенность трудом и мотивацию, другие — внедрение новых форм организации труда, третьи — социальную активность и воспитание чувства ответственности и т.п. Причина подобного положения дел, по видимому, заключается в том, что у описательных понятий (сродни понятию «социальный фактор»), не имеющих категориального обоснования в структуре научного знания, в принципе не бывает одной-единственной трактовки. Гибкость в определении социального фактора даже полезна, поскольку позволяет проводить конкретные исследования разного профиля, разной дисциплинарной ориентации (социолого-правовые, социально-экономические и т.п.), в разных отраслях и регионах. В конечном счете содержание понятия «социальный фактор» задается содержанием труда в конкретных местах исследования.

Среди социальных факторов труда, действующих на макроуровне, важную роль играл такой показатель, как сбалансированность рабочих мест и трудовых ресурсов, фиксировавший соответствие между количеством мест приложения труда и численностью рабочей силы. Когда такого соответствия не обнаруживалось, предприятия вынуждены были изыскивать дополнительные резервы: приглашать иногородних рабочих и служащих, прибывающих по оргнабору, на условиях временной прописки, по лимитам министерств и ведомств. Ученые рекомендовали хозяйственникам, заинтересованным в достижении сбалансированности, не привлекать новые кадры, а выводить из города непрофильные предприятия и организации, реконструировать старые производства и механизировать ручные работы.

В этих рекомендациях были поименованы как причины, так и факторы несбалансированности. В число последних включались также превышение срока эксплуатации оборудования, несовершенство структуры станочного парка, непрофильная подготовка специалистов, непрестижность профильных профессий. В совокупности все они составляли систему факторов распределения трудовых ресурсов и подсистему социальных резервов. Было принято говорить, что трудовые ресурсы — более узкое, чем социальные резервы, понятие.

Социальные факторы, влияющие на экономические результаты деятельности, классифицировались по самым разным основаниям. Одну из наиболее удачных попыток в этой области предпринял в начале 1980-х годов новосибирский социолог В.И. Герчиков. Основа-

ние для предложенной им группировки было заложено в самом определении понятия, согласно которому социальные факторы формируют у работника: 1) возможность (трудо- и работоспособность), 2) умение (образование и квалификацию), 3) желание (отношение к труду) эффективно работать<sup>280</sup>.

В первую группу факторов трудо- и работоспособности у Герчикова были объединены: 1) сокращение тяжелых, горячих и вредных для здоровья работ, улучшение санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда; 2) оснащение бытовых помещений, эстетизация производственной среды, организация и культура рабочего места, развитие медицинского обслуживания и общественного питания; 3) рационализация режимов труда и его гуманизация (снижение уровня монотонности, производственная гимнастика, функциональная музыка, комнаты психологической разгрузки), охрана труда и улучшение техники безопасности. Эффективность использования данных резервов новосибирский социолог предлагал измерять с помощью таких показателей, как, например, потери рабочего времени по болезни, соотношение фактической кривой работоспособности с оптимальной. Активное использование этих факторов на предприятии способствовало росту производительности труда на 2 — 2,5% и больше, при этом срок окупаемости капитальных затрат на необходимые мероприятия составлял 1,25 года.

Наряду с факторами трудо- и работоспособности в классификации В.И. Герчикова выделялась группа факторов, связанных с повышением образования и квалификации кадров. Прежде всего сюда относились работа по профессиональной ориентации, приему и расстановке кадров, повышение содержательности труда, адаптация молодежи на предприятии, повышение общеобразовательного уровня, специальных знаний и квалификации, развитие наставничества и распространение передового опыта.

Для каждой группы социальных факторов (т.е. резервов) выделялся самостоятельный критерий оптимизации, характеризовавший степень интенсивности их использования. Если для первой группы таким критерием являлся оптимальный с психофизиологической точки зрения уровень работоспособности, то для второй им было соотношение фактических уровней образования и квалификации работников с производственными необходимыми (нормативными) уровнями<sup>281</sup>.

Автор концепции рассматривал повышение квалификации как разновидность социальных резервов, а способ ее повышения, включающий конкретные мероприятия, считал фактором оптимизации последних. Оптимальными, утверждал он, можно признать только такие факторы, которые обусловлены местом, характером и содержанием труда, т.е. являются производственно необходимыми.

Немало исследований первой половины 1980-х гг. было посвящено трудовому потенциалу работника (коллектива) как одному из социальных резервов производства. С определенными оговорками расхождение между фактическим и требуемым уровнями образования можно было считать трудовым потенциалом работника. Формой же его реализации или проявления выступала трудовая активность. Согласно Р.К. Иванову, трудовая активность определялась как реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности<sup>282</sup>.

Было доказано, что внедрение новой техники ведет к экономии живого труда, высвобождению рабочей силы. В этой связи к числу социальных резервов социологи труда относили более рациональную расстановку кадров на предприятии, выравнивание трудовой нагрузки по сменам и категориям работников, применение оргтехмероприятий, сокращение обслуживающего персонала. Такие резервы могли служить либо целью социальной политики, либо средством решения других проблем, например регулирования трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы, представлявшие главную производительную силу общества, определялись как сумма двух компонентов — трудоспособного населения в рабочем возрасте и экономически активного населения за пределами рабочего возраста. При этом трудовые ресурсы являлись предметом изучения различных наук: экономики, социологии, демографии. К социологической составляющей понятия трудовых ресурсов относили мобильность различных категорий работников, их распределение и перемещение по регионам, отраслям и предприятиям, состояние трудовой мобильности на данный момент времени и перспективы ее изменения в будущем. При этом динамика трудовой мобильности характеризовала макросоциальный уровень исследования. На двух других (мезо- и микро-) уровнях анализа активно изучались проблемы смены

индивидом профессии и места работы, профессиональной ориентации молодежи на те или иные виды труда, возрастания или понижения квалификационного потенциала трудовых ресурсов, смены физического труда на умственный и наоборот, повышения или уменьшения степени тяжести и сложности труда.

Вместе с тем, социологи не только изучали качественные аспекты социальных резервов повышения производительности общественного труда, но и пытались произвести количественные расчеты и измерения. Так, В. Лебедев установил, обобщив данные целого ряда исследований, следующие закономерности. Внедрение новинок техники позволяет увеличить производительность труда в 5—10 раз. Более рациональная организация производства повышает эффективность труда на 50%, углубление специализации и сокращение операционности — на 40—60%, совершенствование применения трудовых ресурсов на предприятии дает прирост продукции на 30—40%. Наконец, усовершенствование методов стимулирования труда позволяет повысить производительность труда на 30—50%<sup>283</sup>. Более того, активное использование на предприятии социальных резервов позволяет повысить производительность на 20-30%, а иногда — и в 2-3 раза<sup>284</sup>.

Измерение социальных резервов производилось двумя способами: с одной стороны, рассчитывался прирост (от использования еще не задействованных факторов) производительности труда и объемов производства, с другой — выгода от сокращения прямых и косвенных потерь, ликвидации неблагоприятных факторов, тормозящих производство. Если первые показатели свидетельствовали о том, какие неизведанные перспективы открываются перед социализмом, то вторые указывали на реальные недостатки и промахи социалистических методов управления.

По мере того как социалистическая экономика стала сдавать (а обнаружилось это в первой половине 1980-х годов), все больше усилий приходилось затрачивать на приукрашивание положения дел.росло число прогулов и нарушений дисциплины, которые не называли, однако, «коренными недостатками социализма», а переводили в разряд «резервов роста». Так, в среднем по стране, ежедневные потери рабочего времени составляли в середине 1980-х годов 20—25 мин., что было равносильно невыходу на работу нескольких миллионов человек<sup>285</sup>. Большие потери несли предпри-

ятия и в результате сверхурочных работ. По данным обследований, они достигали 6 часов в неделю, причем в отчетности руководство многократно занижало реальные цифры, показывая лишь ту их часть, которая, пусть со скрипом, вписывалась в установленные нормы<sup>286</sup>.

Огромные потери несло производство и из-за неправильного, непродуманного нормирования труда. Исследования показывали, что нормы времени неоправданно завышались на 10 — 15, а в ряде случаев — на 20 — 25%<sup>287</sup>. Чем ниже были нормы, тем легче их было выполнить и, следовательно, тем выше оказывалась производительность труда. Неудивительно, что на многих предприятиях устаревшие и заниженные нормы перевыполнялись в 1,5 — 2 раза. При этом производительность труда не росла, а снижалась<sup>288</sup>. Завышались не только нормы времени, но и численность работников. Обследование, проведенное ЦСУ РСФСР на 900 принятых в эксплуатацию после 1974 г. объектах, показало, что на 20% из них имелась сверхпроектная численность персонала. На 42 обследованных предприятиях нормативная численность была выше фактической на 7%<sup>289</sup>.

В 70 — 80-е гг. XX в. концепция социальных резервов проделала определенную эволюцию. В конечном итоге социологи отошли от сложившихся в 1920-е гг. представлений о невыявленных человеческих ресурсах, признав в качестве социальных резервов упущенные социализмом возможности. Простаивающее оборудование и ржавеющая под открытым небом техника, нерационально использованная, недозагруженная рабочая сила, заниженные нормы труда, срывы в снабжении и поставках, грубые ошибки в управлении и организации труда стали именоваться «нераскрытыми резервами производства». По мнению специалистов, речь шла о «выбывших<sup>290</sup> из социального обращения средствах производства».

Теоретически было ясно, что омертвленные средства производства, недополученная потребителем продукция или зря потраченные деньги уже никогда не станут резервами. Заниженные планы и нормы выработки, недоиспользование оборудования и рабочей силы в одном звене планового хозяйства вели к перегрузкам, в других. Когда одни трудятся вполсилы, другим приходится выполнять чужую работу. В этом случае к экономическим потерям необходимо прибавить потери социальные и нравственные, поскольку

работа с прохладцей неизбежно ведет к девальвации трудовой этики.

Эволюция концепции социальных резервов раскрывает довольно типичную — для эпохи социализма — «карьеру» социологических теорий. Первоначально созданная для того, чтобы вскрывать истинные ресурсы производительности труда, служить эффективным аналитическим инструментом, со временем она полиостью выродилась. Ее главной задачей стала маскировка многочисленных ошибок и потерь, описание мнимых ресурсов производства: на первый план вышла идеологическая функция.

К концу 1980-х гг. в рамках концепции социальных резервов научились распознавать резервы реальные и мнимые. Горбачевская перестройка позволила заговорить об этой проблеме вслух. Появились критические статьи и монографии, разоблачающие недостатки социализма и доказывающие, что реальные и мнимые резервы — не одно и то же. Практика социального управления, кажется, уже убедила хозяйственников в том, что упущенные (в результате неумелого руководства) или умышленно скрываемые возможности начинают аккумулироваться, порождая все новые и новые проблемы. Однако время было упущено: социализм доживал отпущенные ему историей сроки, так и не реализовав до конца свои резервы.

Между социальным управлением и *социальным планированием* много общего. Вместе с тем первое понятие шире второго И включает его в качестве своего элемента (подсистемы). Управление охватывает нею живую и весьма противоречивую ткань человеческих взаимоотношений, поведения, потребностей. Планирование же затрачивает только одну группу факторов, косвенно влияющих на это поведение, — материальные условия. Планируют не отношения, а именно условия. В связи с этим основным инструментом социального управления можно считать программу социального развития

Прежде чем принять конкретное решение, опытный консультант, приглашенный на предприятие для проведения реорганизационных мероприятий, подробно анализирует исходную ситуацию. С помощью

специальных процедур — анализа статистики и документации, социологического исследования, психологических тестов, опроса экспертов, наблюдения — он попытается составить точную картину, отражающую положение дел в коллективе, его проблемы и трудности. Сбор социальной информации и определение круга нерешенных проблем (проблемного поля) и будет предварительным шагом; так должен поступать и заводской социолог.

Самое общее определение социального планирования говорит о нем как о специфической форме государственного и общенародного управления развитием социальных групп и общностей людей. С одной стороны, план социального развития — это инструмент реализации целей и задач, намеченных в социальной политике компартий, с другой — форма привлечения трудящихся к управлению, развития инициативы, самостоятельности, творческого подхода к делу. Считалось, что в социальном планировании практически воплощается принцип демократического централизма. На языке советской социологии это звучало так: общественно значимые цели трудовой деятельности сливаются с личностно ценным ее содержанием, коллективные задачи не противоречат индивидуальным интересам и потребностям.

Сойдя со страниц специальных изданий, термин «социальное планирование» прочно вошел в разговорную речь приблизительно в середине 1970-х гг. К этому времени «техпромфинплан» перестал служить единственной формой планирования на предприятии. С середины 70-х гг. XX в. не только социологи, но и хозяйственники (директора, главные инженеры, кадровики) думали и говорили о планировании экономического и социального развития страны в целом, крупных регионов и городов, отраслей и предприятий, колхозов и совхозов. Возникла даже особая разновидность планирования — индивидуальные планы. Таким образом, в сферу планирования были вовлечены все уровни социальной организации, общества — от государства до отдельного человека. Социально-экономические планы составлялись в ту пору чуть ли не в каждом трудовом коллективе.

Специалисты расходились во взглядах на этапы и уровень продвинутой социальной планирования в СССР. Так, Н.И. Лапин и другие считали, что к началу 1970-х гг. завершилась «экспериментальная» стадия

планирования социального развития, а разработка единой методологической основы позволила перейти к новой стадии — «стадии повсеместного распространения»<sup>291</sup>. По мнению Ж.Т. Тощенко, даже в начале 1980-х гг. социальное планирование в трудовых коллективах «во многом носило характер социального эксперимента» и потому «нуждалось в значительной ... проверке и уточнении»<sup>292</sup>,

Несмотря на значимые различия подходов к периодизации практики социального планирования, социологи настаивали на необходимости дальнейшей, более глубокой проработки его теории. С точки зрения Н.И. Лапина, существовала острая потребность «не просто дать типовую структуру плана, но и обосновать ее содержательно, органически связав с теоретическим пониманием структуры социалистического производственного коллектива»<sup>293</sup>. С этой позицией согласен и Ж.Т. Тощенко, который пишет: «Практика показывает, что при разработке структуры планов социального развития целесообразно исходить из фундаментальных положений, высказанных основоположниками научно-го коммунизма...»<sup>294</sup>.

В 1960 — 80-е гг. в стране проводились теоретические и эмпирические исследования по самому широкому кругу проблем, связанных с планированием трудовых процессов. Постепенно социальное планирование распространилось на все уровни и сферы народного хозяйства. В промышленности социологические службы формировались под конкретную задачу — прежде всего для обеспечения профессионального уровня социального планирования в трудовых коллективах. Вот почему история становления прикладных социологических исследований в сфере труда — это во многом история развития практики, теоретического фундамента и методического обеспечения социального планирования. Основные теоретические наработки в области социального планирования изложены в работах Н.А. Аитова, Ю.Н. Барышникова, Ю.Е. Волкова, В.И. Герчикова, Д.А. Керимова, В.Э. Кунельского, Н.И. Лапина, П.П. Лузана, Л.А. Олесневича, В.Р. Полозова, М.Н. Руткевича, Ж.Т. Тощенко, З.И. Файнбурга, С.Ф. Фролова и других. В методических рекомендациях по социальному планированию, как правило, определялись следующие направления: совершенствование квалификационной и профессиональной структуры предприятия или отрасли, улучшение условий труда и охраны здоровья,

совершенствование системы оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий, воспитание и развитие социальной активности работников, включая их участие в управлении коллективом.

Значительная часть специалистов, работающих в области социального планирования, выдвигала в качестве его основной цели всестороннее развитие личности. В этом они видели отличие социального планирования от планирования экономического. Тем самым в одних случаях намеренно, а в других — невольно провозглашался тезис о принципиальном расхождении целевых установок экономики и социальной сферы<sup>295</sup>.

К середине 1980-х гг. социальное планирование достигло достаточно высокой степени научной зрелости. В частности, был изучен ряд закономерностей протекания социальных процессов, разработаны эффективные методы и средства их регулирования. Речь шла о долгосрочном планировании и социальном прогнозировании, внедрении программно-целевых методов, социальном проектировании и нормировании. Укрепилась организационная и методологическая база разработки комплексных планов на предприятиях. По инициативе ВЦСПС, Госплана и Госкомтруда СССР была создана неоднократно переиздававшаяся общесоюзная методика по составлению плана социального развития трудового коллектива<sup>296</sup>. Хорошо зарекомендовали себя такие формы планирования, как система стабилизации трудового коллектива (СТК), составление карты здоровья коллектива, заводские службы здоровья, лечебные комбинаты и профилактории, социологические службы «Ваше настроение» и т.д.

После кризисного периода начала и середины 1990-х гг. российская наука управления вновь возвращается к тем идеям, которые высказывались, развивались и воплощались в жизнь поколением заводских социологов 70 — 80-х гг. XX в. Востребованной оказалась и идея социального развития трудового коллектива, переименованная в условиях рыночного менеджмента в социальное развитие персонала.

Ныне специалисты по менеджменту уверены в том, что главным объектом управления персоналом является развитие социальной среды организации. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным характеристикам, социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет

качество трудовой жизни работников. Социальное развитие должно быть направлено на:

- совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;
- улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;
- стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;
- создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;
- обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;
- рост жизненного уровня работников и членов их семей.

Управление социальным развитием должно быть подчинено нормальному функционированию и рациональному использованию потенциальных возможностей организации, достижению ее главных целей. Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

До середины 1960-х годов основным инструментом планирования на всех промышленных предприятиях являлись технико-экономические планы, в дополнение к которым разрабатывались планы внедрения новой техники и технологий, научной организации труда. Независимо от них составлялись планы общественных организаций и добровольных объединений. Это при-

водило к тому, что во многих коллективах сосуществовали десятки планов, мало или совсем не согласованных друг с другом.

До появления первых самостоятельных планов социального развития экономические проблемы решались в централизованном, юридически оформленном порядке, а социальные — на общественно-добровольных началах. Признание социальных проблем в качестве неотъемлемой части развития трудового коллектива, закрепление за администрацией обязательств по их решению являются заслугой пионеров движения за социальное планирование. Экономический эффект, ставший результатом решения социальных проблем, был очевиден. В объединении «Светлана» за первые четыре года внедрения системы планов социального развития выпуск продукции увеличился на 61%, производительность труда — на 50%, средняя заработная плата — на 29,6%. Текучесть кадров ежегодно снижалась на 7%. Повысилась трудовая и общественная активность трудящихся: более 14 тыс. работников объединения повысили свою квалификацию и обучились вторым профессиям; число участников социалистического соревнования возросло в 1,5 раза и т.д.

Если первые планы социального развития предприятий составлялись отдельно от промтехфинпланов, то по мере того, как они набирали силу и доказывали свою практическую результативность, усиливалась тенденция к их объединению и созданию комплексных социально-экономических программ развития трудовых коллективов. Однако со временем обнаружилось и недостатки существующей практики планирования. Во многих случаях комплексный план экономического и социального развития, призванный быть единственным документом планирования на предприятии, оставался формальным дубликатом обычного пятилетнего плана. Разделы и показатели технико-экономического состояния предприятия (нередко включавшие исторический очерк) были разработаны более тщательно, чем те, что затрагивали социальные сферы. Эти и другие факты позволяют сделать вывод, что в начале 1970-х гг. связь экономического и социального планирования оставалась (по большей части) формальной. Большинство планов состояло из четырех, предусмотренных методикой ВЦСПС, разделов: 1) изменение социальной структуры работников; 2) улучшение условий труда и охраны здоровья; 3) совершенствование оплаты труда

и улучшение жилищно-бытовых условий; 4) коммунистическое воспитание и участие трудящихся в управлении. Однако в различных планах эти разделы охватывали неодинаковый круг вопросов: нередко одни и те же проблемы, рассмотренные в разных планах, попадали в разные разделы. Так, например, в раздел социальной структуры зачастую включались планы по реконструкции завода, совершенствованию структуры управления, улучшению условий труда и т.п.

Для социологии важно, что первый раздел плана предприятия отражает функциональное содержание труда, т.е. раскрывает категорию конкретного труда в экономических показателях его количества и качества. Общественное содержание труда раскрывается в структуре средств производства (станки, оборудование) с точки зрения степени их технической (соответствие плановому заданию и мировому уровню) и социальной (вредное или благоприятное воздействие на здоровье работников) прогрессивности. Индивидуальное содержание труда выражается в совокупности трудовых функций, степени разделения и кооперации труда, взаимосвязи рабочих мест. Структура производительных сил будет раскрыта неполно, если не показаны основные характеристики рабочей силы: численность, квалификация, соответствие структуры рабочих мест качеству имеющейся рабочей силы и т.д.

Логика раскрытия предмета планирования в первом разделе строится как восхождение от общего к частному, а затем единичному. После того как всесторонне раскрыт вклад трудового коллектива в экономическое благосостояние общества (выпуск продукции требуемого количества, качества и ассортимента, соблюдение хоздоговоров с партнерами и выполнение государственного плана), т.е. показано его место и роль в системе производственных отношений, раскрываются внутренние характеристики производственной деятельности. И прежде всего уровень развития производительных сил коллектива, показывающий в какой степени предприятие обеспечено кадрами, насколько они справляются с оборудованием и т.п. Иными словами, анализируется пропорциональность вещественных и живых факторов труда, воздействие первых на вторые. С точки зрения социологии здесь выявляются социальные последствия научно-технического прогресса для человека, с позиций политэкономии — технико-функциональный аспект способа соединения работников со

средствами производства. Изучение движения кадров (реальной и потенциальной текучести) дополняет картину социальных последствий НТР, сигнализирует о неудовлетворенности теми или иными сторонами производственной ситуации. Но здесь мы касаемся уровня отдельного работника, положение которого на предприятии раскрывается через систему понятий: производительность — организация — содержание — условия труда.

Второй особенностью построения первого раздела плана является постепенный переход от «чисто» экономических показателей к показателям социально-экономическим и, наконец, «чисто» социальным. К последним относятся, например, норматив образования фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. А раз так, то сюда же включаются показатели социальной инфраструктуры: жилищные условия, обеспеченность работников детскими дошкольными и школьными учреждениями, больницами, санаториями, пионерлагерями, столовыми, магазинами и т.п. Важно соблюсти принцип: условия труда, показывающие затрату физических сил работников, необходимо увязать с условиями быта, восстанавливающего их физические и психологические силы. Таким образом, условия жизнедеятельности рабочей силы характеризуются комплексом производственных и воспроизводственных условий.

В теории научного коммунизма материальной гарантией и основой реального обобществления труда, являющегося историческим показателем уровня зрелости социализма, степени его прогрессивного движения к коммунизму, выступал уровень развития производительных сил как совокупности "вещественных и живых факторов труда. В соответствии с этим система показателей первого раздела плана фиксировала степень социальной зрелости трудового коллектива как основного производителя материального богатства общества.

Второй раздел комплексного плана экономического и социального развития предприятия раскрывал другую фундаментальную функцию трудового коллектива — быть совладельцем общественной собственности на средства производства. С точки зрения политэкономии социализма и социологии труда предметом анализа выступало в данном случае не содержание, а характер труда. Собственность определялась в марк-

сизме как совокупность общественных отношений, складывающихся между людьми в связи с присвоением средств производства, рабочей силы и предметов потребления.

Напомним, что речь о производственных отношениях шла и раньше. Однако в первом разделе перед нами были производственно-технические отношения, не опосредованные собственностью: взаимоотношения между рабочими различных специальностей, между исполнителями и организаторами и т.д. Данный тип производственных отношений определялся функциональным содержанием труда. Во втором разделе речь шла о другом социально-экономическом типе производственных отношений, определенных социальным характером труда при социализме. Здесь они выражали взаимоотношения между людьми, опосредованные отношением последних к средствам производства.

В дальнейшем новые тенденции и подходы к социальному планированию заставили предположить, что основным инструментом управления на предприятии должен быть не план, а программа социального развития. Понятие «программа» является более широким, чем план, и включает ряд моментов, не охватываемых последним. А.Н. Комозин и А.И. Кравченко предложили следующую теоретическую схему такой программы<sup>297</sup>.



Рис. 1.1. Программа социального развития предприятия

## Глава 1. Прикладные социологические исследования

*Социальный паспорт:* впервые этот документ был разработан и использован в 1960-е гг. на предприятиях Горького. В научной литературе того времени не было единого мнения о стандарте социального паспорта. В качестве его модели выступала методика ВЦСПС, в которой показатели и индикаторы, характеризующие целостную систему социальных отношений, группировались по четырем разделам, рассмотренным нами выше. Социологическая информация, необходимая для составления паспорта, обеспечивалась как сплошным, так и выборочным (как правило, 25%) обследованием. В паспорте использовались описательные показатели, или показатели-дескрипторы, с помощью которых проводился ориентировочный зондаж структуры изучаемого объекта, динамики и причин его развития, выявлялось его место в системе внешних связей и проводилось сравнение с другими объектами. Социальные показатели служили диагностическим инструментом, т.е. отражали исходное состояние управляемого объекта, а значит, и имеющие место социальные проблемы. «Диагностические показатели позволяют оценивать исходное состояние управляемого объекта с точки зрения общественных целей, принимать решения о плановом воздействии на него и переходить, таким образом, к программированию изменений»<sup>298</sup>. По мнению Г.С. Батыгина, составление социального паспорта, основное назначение которого состояло в выявлении на предприятии проблемной ситуации, могло заканчиваться созданием дескриптивной модели, в которой выяснялось, какие из описанных проблем: 1) выходили за рамки компетенции администрации предприятия (например, изменение режима работы городского транспорта, доставляющего рабочих); 2) могли с течением времени исчезнуть сами собой без управленческого вмешательства.

*Социальный план:* данный этап разработки программы представляет собой заранее намеченный порядок, последовательность выполнения каких-либо работ или мероприятий. Для создания эффективного плана необходимо охарактеризовать различные варианты развития исследуемой системы, социальные последствия управленческих мероприятий. Если при составлении паспорта выяснилось, например, что текучесть кадров в контрольных временных точках неуклонно возрастала, то тем самым обнаружилась реальная проблема, угрожающая стабильности коллектива. Необходимо

точно знать, как может измениться эта тенденция в будущем, какой уровень текучести «устраивает» предприятие (считается оптимальным, приемлемым), какие последствия она может вызвать (слишком высокий уровень текучести приведет к неустойчивости кадров, падению производительности, слишком низкий — к «старению» возрастной структуры коллектива, консервации социальных отношений).

Чтобы знать желаемый уровень текучести кадров, предпочитаемый тренд (направление) социального развития трудового коллектива по всем или основным социальным параметрам (обогащение содержания работы, улучшение условий труда, повышение социальной активности и т.п.), необходимо построить нормативную модель<sup>299</sup>. Можно стремиться максимально улучшить положение дел на предприятии (если для этих целей отпущены соответствующие средства), ориентироваться на среднеотраслевые стандарты (обеспеченность рабочих жильем, бытовками, коммунальными услугами и т.д.) или довольствоваться малым и, ссылаясь на отсутствие денег, вообще не решать социальные проблемы. Любой из этих вариантов представляет определенную перспективу социального развития коллектива и может рассматриваться как нормативная модель в широком смысле этого слова.

Если руководство и общественные организации — основные субъекты социального управления — стремятся к заинтересованному решению проблемы, им прежде всего нужен прогноз, сформулированный на относительно небольшой срок в категориальных (больше, меньше) переменных.

Даже с включением численных параметров явления построение эксплоративной (прогностической) модели не представляет в методическом плане особых трудностей. Сопоставление того, что вы хотите иметь через некоторое время, с реальным развитием социальных процессов в будущем сформирует объективную базу для принятия правильных решений. Иными словами, в основе составления плана лежит сравнение нормативной и прогностической моделей.

В сущности, назначение плана очень простое. Он обладает характером принятого (готового) решения. Прогноз — это не приказ, а научное знание о будущем, он имеет вероятностный характер (план не должен представлять никаких вариантов и свободы действия). Непременное требование, предъявляемое к плану —

достижение успеха — не обязательно для прогноза. В процессе прогнозирования социальные процессы отражаются с точки зрения желаемого будущего. Поэтому считается, что прогнозирование выполняет по отношению к планированию функцию обоснования. План, имеющий статус директивно-прикладного, юридического документа, представляет собой закрепленный в виде рекомендаций и инструкций порядок выполнения тех или иных мероприятий с указанием времени, ответственных лиц и т.п.

Для перехода к следующему этапу составления программы — системе практических мероприятий и контролю за их реализацией, необходимо разработать «дерево управленческих решений» (определить иерархию целей). «Дерево решений» предполагает системное описание объекта, включающее выделение зависимых и независимых переменных, выдвижение гипотез о причинах и условиях изменений объекта. Здесь предусматривается не только составление по возможности более полного перечня мер (инноваций), но и анализ взаимосвязи практических мероприятий (факторов), их влияния (негативного или позитивного) на социальную ситуацию в коллективе. Например, не составит труда «решить» проблему текучести кадров, повысив зарплату всем, кто собирается подать заявление об уходе; аналогичным образом, можно добиться ликвидации конфликта, уволив всех его участников. Но решит ли это проблемы? Повышая зарплату увольняющимся (среди которых много не только умелых специалистов, вынужденных уйти по объективным причинам, но и просто «летунов»), мы тем самым стимулируем рост текучести кадров, поскольку оставшиеся работники могут расценить увольнение как действенный (если не единственный) способ повысить свой заработок. Важно также, чтобы круг социальных явлений, по поводу которых разрабатываются практические мероприятия, поддавался управленческому воздействию, изменениям.

Социолог, часто выступающий в роли консультанта по управлению, имеет в своем арсенале целый набор специальных методик, с помощью которых он осуществляет перевод научных знаний в практические рекомендации и внедряет последние в качестве инновационных проектов. «Происхождение таких методик бывает разное: усвоенный опыт других организаций, экспериментально апробированные результаты научных исследований, собственные разработки»<sup>300</sup>.

Подобно тому, как на предшествующей стадии разрабатывалось несколько перспективных вариантов социального развития коллектива, здесь предусматривается несколько возможных решений, определяющих наилучшие пути практического достижения целей выбранного варианта развития. В литературе такие решения условно делятся на два класса: устранение негативных (мешающих) факторов и введение позитивных, корректирующих факторов. При этом предпочтение того или иного типа решений во многом зависит от уровня компетентности руководителей и знания ими социологической проблематики. Практика показывает, что на уровне первичных коллективов более распространены мероприятия, направленные непосредственно на борьбу с недостатками, включая стремление избавиться от их носителей.

В частности, для того чтобы решить проблему расширения участия трудящихся в управлении производством, вовсе не обязательно перестраивать организационную структуру. Можно поступить так, как сделали на Нижнеднепровском трубопрокатном заводе им. К. Либкнехта, создав новую социально-психологическую информационную службу «Ваше настроение». Столкнувшись с фактами бесхозяйственности, нарушения социалистических законов и т. д., работник предприятия тут же звонил по телефону службы и излагал свою жалобу, предложение, просьбу. Специалисты анализировали информацию и выходили на дирекцию или общественную организацию с запиской о принятии необходимых мер. Заводские средства печати информировали коллектив о принятых мерах. Практическая эффективность проводимых мероприятий выразилась в значительном сокращении жалоб, улучшении организации и условий труда за счет реализации предложений трудящихся, улучшения психологического климата.

*Социальное проектирование и эксперимент:* научно обоснованным способом внедрения практических мероприятий является социальное проектирование, выступающее составной частью процесса социального планирования. Суть проекта состоит в том, что он является моделью того, какими должны быть социальные характеристики намечаемой к построению системы. Проект — это своего рода «неутвержденный план», идеальный набросок того, каким должен быть объект в будущем, предусматривающий, однако, конкретную проработку всех деталей. Проект выражается

в соответствующей знаковой форме: словесной (описание), блок-схемы, графа, матрицы и т. д.

После разработки опытной (реальной или мысленной) модели системы наступает стадия проверки и оценки ее работы. Одним из средств проверки предлагаемого нововведения является эксперимент — «практическое использование новшества в ограниченном масштабе с целью проверки его пригодности для широкого применения». Назначение эксперимента состоит в получении той информации о качествах предлагаемого новшества, которую невозможно получить посредством предварительных прогнозов, сколь бы совершенными они ни были. Самая тщательная теоретическая и проектная разработка планируемого мероприятия не может предусмотреть все последствия и трудности его реализации.

Правда, необходимость в эксперименте возникает не всегда, а лишь в тех случаях, когда конечный результат нововведения неясен. Гораздо чаще управленцы идут не экспериментальным, т. е. поисковым, путем, а заимствованием уже готового и апробированного передового опыта. Эксперимент и передовой опыт можно рассматривать либо как две различные формы организационного изменения (А.И. Пригожий), либо как два самостоятельных этапа одного и того же процесса. Второе, на наш взгляд, более приемлемо, поскольку через стадию эксперимента прошли в свое время такие известные формы нововведений, как бригадный подряд и другие, вошедшие сегодня в фонд передового опыта организации труда.

*Контроль за внедрением:* система практических мероприятий не заканчивается внедрением планируемых нововведений и выявлением так называемых вторичных последствий новшеств. Не меньшее значение имеет система налаженного, четко организованного контроля за внедрением плана. Этот процесс представляет собой комплекс регулярно проводимых мероприятий, в которых участвует весь трудовой коллектив и все звенья управления. Именно так было поставлено дело в производственном объединении «Ворошиловградтепловоз», где общий контроль за реализацией осуществлял генеральный директор, а частный (по направлениям) — его заместители и служба главного инженера. Ответственность за выполнение мероприятий несли и руководители, и специалисты других уровней и подразделений. Составлялся график очередности рассмотрения

реализации плана и решения социальных проблем с разбивкой по месяцам, результаты обсуждались на совещаниях управленческих служб и общественных организаций. Информация о ходе выполнения плана постоянно обобщалась, анализировалась и оценивалась специалистами, а также сообщалась в заводскую печать. Работа по выполнению мероприятий включалась в оперативно-календарные планы цехов, ответственность за социальные вопросы была паритетна ответственности за вопросы технические. Достоинства разработанной системы контроля состояли в оперативности, простоте, надежности, персонализации ответственности, незначительности затрат на внедрение.

*Оценка результатов внедрения:* внедрение социального плана должно завершаться не отчетом руководителей, а подведением итогов, т. е. оценкой того, какие реальные улучшения произошли после нововведений в условиях труда, социальной структуре, поведении и сознании людей. Иными словами, на оценочном этапе проверяется реализация принятых мер и достижение запланированных целей. Плодотворную роль здесь играют социальные показатели, позволяющие эмпирически представить не только исходную ситуацию, но и конечные результаты социального управления. «Чтобы провести анализ достигнутого, — считает М. Иллнер, — нужно сначала описать конечное состояние управляемого объекта после принятия управленческих мер. Данная задача решается аналогично той, которая стояла на диагностическом этапе управления... Здесь также применяются показатели описательного и аналитического типов, но в этом случае они выполняют контрольную функцию. Знание конечного состояния управляемого объекта позволяет приступить к выявлению эффектов социального управления, т. е. определению разницы между исходным и конечным положением, которая обусловлена действием управленческих мер. Таким образом, ядро выявления эффектов — сопоставление показателей, характеризующих исходное и конечное состояние объекта управления, и анализ причин обнаруженных изменений»<sup>301</sup>. К сожалению, методика подсчета экономического эффекта социальных нововведений еще недостаточно проработана в социологической литературе. Поэтому на практике используются весьма приближенные и не всегда точные методы.

*Эмпирические исследования:* блок социологических исследований выполняет в программе социального

развития: 1) самостоятельную, научно-поисковую роль и 2) служебную, обеспечивающую правильную реализацию других разделов программы, функцию. При составлении паспорта с их помощью собирается необходимая социальная информация. С помощью экспертных оценок, в частности «дельфийской техники», разрабатываются варианты социального развития, строится прогноз, оцениваются результаты внедрения. Конкретные социологические исследования контролируют процесс реализации плана, отклонения от заданных целей, обнаруживают новые проблемы, расширяя горизонты планирования. На предприятии эмпирические исследования должны быть по преимуществу локальными, небольшими по объему и срокам проведения, эффективными.

### Отечественные социальные технологии

---

Наиболее трудоемким видом прикладного исследования являются социальные технологии. В нашей стране этот термин был введен в научный оборот в начале 1980-х гг. В отличие от традиционного социологического исследования, программа и инвентарий которого создаются каждый раз практически заново, социальная технология дает возможность многократного использования отработанных стандартных алгоритмов для решения типовых задач социального управления, связанных, например, с аттестацией, подбором и расстановкой кадров.

Социальная технология проста в употреблении, но сложна в подготовке. На ее создание, даже если оно предполагает всего лишь адаптацию имеющегося опыта, уходят многие годы. Социальные технологии различаются по трудоемкости, оригинальности, простоте и доступности, эффективности, сфере применения. В классификации В.В. Щербины выделены два основных типа социальных технологий: 1) технология подготовки решений (социальная диагностика) и 2) технология их реализации. Ко второму типу относятся пермская система стабилизации трудового коллектива и программа «Ваше настроение»; к первому — методика «групповой оценки личности», именуемая также моделью оптимального руководителя и включающая технологию оценки деловых и личных качеств кандидатов на руководящую должность.

За период с середины 60-х до середины 80-х гг. XX в. заводские социологи накопили значительный опыт решения прикладных задач, возникающих в сфере социального управления. Это и уменьшение текучести кадров, и сокращение числа конфликтов, и внедрение прогрессивных систем адаптации молодежи, новых форм организации труда, и другие программы, созданные в те годы социологами Тираспольского швейного объединения, производственного объединения «Курганприбор», Днепропетровского машиностроительного завода, автомобильных объединений АЗЛК, ВАЗ, ЗИЛ, КамАЗ и многих других предприятий. Широкое распространение получили львовская система «Пульсар», днепропетровская система «Внимание», рижская методика выбора мастеров («Сержант»), пермская система стабилизации трудовых коллективов, московская методика программно-целевого управления социальным развитием коллектива. Были разработаны всевозможные технологии профориентации школьников, система гибкого графика работы, методы аттестации руководителей, развития самоуправления, укрепления трудовой дисциплины и т. п.

Сложную и вместе с тем оригинальную систему управления дисциплиной разработали социологи Башкирского университета, внедрив ее на ряде предприятий Уфы. Тяжесть того или иного нарушения определялась в системе «Сигнал» с помощью экспертного опроса. Так, прогул оценивался в 0,8 — 1,0, а небрежное хранение материалов — в 0,2 — 0,4 балла. Каждый случай нарушения рассматривался и оценивался на общем собрании первичного коллектива. Диапазон в три десятые единицы позволял дифференцированно оценивать тяжесть проступка. Если за предыдущие три месяца работник уже имел нарушения, то «цена» нового проступка утраивалась. Для управления дисциплиной была создана система управленческих органов во главе с советом завода по управлению дисциплиной труда, в рамках которого функционировали четыре секции. Так, организационно-техническая секция обеспечивала внедрение новой техники, совершенствование организации труда, снабжение сырьем и энергией, ритмичность работы, а экономическая отвечала за премирование и стимулирование.

Обсуждение нарушения в первичном коллективе происходило не позднее, чем через сутки после его совершения. Далее информация поступала начальнику

## Глава 1. Прикладные социологические исследования

цеха, который был обязан зафиксировать нарушение в цеховом журнале, оформить специальный бланк «Сигнала» с информацией о нарушении и принятых мерах, который затем поступал в заводскую информационно-аналитическую подсистему. Раз в неделю заседал цеховой совет по дисциплине, на котором рассматривались все случаи нарушений и их причины, принятые меры и проделанная профилактическая работа. Особенность уфимской технологии заключалась в коллективной ответственности за дисциплину труда. Бригада несла материальную ответственность за любые нарушения, совершенные ее членами, и компенсировала потери из общей премии. В конечном итоге, число прогулов и опозданий сокращалось в несколько раз.

Таковы лишь некоторые системы социального управления, которые прямо или косвенно можно отнести к социальным технологиям. Они демонстрируют возможности и специфику деятельности социолога-прикладника. В конце 80-х и начале 90-х гг. XX в. создание новых технологий данного класса значительно сократилось, уступив место игротехнике.

### Методология практического внедрения

Внедрение представляет собой практическое применение и использование научных выводов, сформулированных в виде управленческих решений, проектов и систем мероприятий. Разработка практических рекомендаций — заключительный этап прикладного исследования и важнейший инструмент социального управления. Ошибочно полагать, что практическое использование результатов научного исследования осуществляется стихийно или нерегулируемо.

Практическое применение полученных в ходе исследований результатов базируется на специальной методологии внедрения — особой и очень сложной науке. Исходный пункт внедрения — решение вопроса о том, кто должен им заниматься: социолог или администратор. На этот счет существует два взгляда. Согласно первому, социолог<sup>4</sup> ограничивается сбором информации и формулировкой диагноза сложившегося положения, а принятием решений занимается руководитель. Второй подход целиком возлагает ответственность за принимаемые управленческие решения на социолога. За рубежом, в частности, в США принят

## II. Практический раздел

первый подход. Здесь считают, что социолог не должен принимать управленческих решений: он лишь предлагает их, исходя из имеющихся в его распоряжении информации и профессионального опыта. Решения принимаются администрацией, которая несет за них полную ответственность. Это не означает, что социолог стоит в стороне от происходящего или вовсе избавлен от ответственности, которая определяется его статусом и функциями в управленческой структуре организации. Однако его рекомендации носят, как правило, консультативный характер. В СССР доминировал и практиковался второй подход.

Методически процедура внедрения начинается с анализа проблемы. Социолог переводит проблемную ситуацию, сформулированную в терминах управления, на язык исследования — Затем он организует так называемый зондаж объекта исследования, который завершается созданием дескриптивной модели. Зондаж может показать, что проблемная ситуация выходит за рамки компетенции социолога, и ее должен решать другой специалист. В таком случае исследование прекращается. Иногда бывает так, что проблема является социологической, но не требует вмешательства, поскольку через какое-то время исчезает сама собой. Третий случай — проблема социологична, но ее решение зависит не от администрации, а от действий правительства и общей обстановки в стране.

Таким образом, решения могут быть приняты уже на начальной стадии исследования. Однако их нельзя считать конструктивными. В классификации Г.С. Батыгина они называются «решениями о решениях», выступая составной частью предварительной оценки ситуации и позволяя локализовать функцию социолога. В ситуациях, при которых укрепление дисциплины труда зависит от регулярности поставок сырья, а оптимизация текучести кадров требует коренного улучшения условий труда, конструктивная функция социологических рекомендаций не очень высока. Перечень производственных ситуаций, которые можно решить на уровне здравого смысла, не прибегая к помощи социолога, гораздо шире, чем думают руководители.

Если специалист убежден, что проблема социологична, он приступает ко второму этапу внедрения — выяснению желаемого состояния объекта или построению нормативной модели. Как бы ни было велико желание сделать все «но высшему разряду», необхо-

димо ориентироваться на реально достижимую цель. Приступая к работе, социологи зачастую не знают, какой цели они хотят достичь. Иногда смутно представляют ее и руководители. Неясность конечного результата приводит к появлению декларативных (и, как правило, малоценных) рекомендаций типа «улучшить», «повысить», «обратить внимание» и т. д. Иногда заказчик точно знает, что он хочет от социолога, но его желания завышены.

Перевод проблемной ситуации на язык исследования представляет собой определение расхождений между существующим и желаемым состояниями. Подобное расхождение составляет содержание проблемы прикладного исследования.

На стадии выявления проблемы необходимо построить прогноз изучаемого явления путем условного продолжения в будущее тенденций прошлого и настоящего. Прогноз отвечает на вопросы: в каком направлении пойдет развитие ситуации, и каков вероятный исход ситуации при сохранении существующих тенденций.

Стихийное, ничем и никак не контролируемое протекание процесса обычно подчиняется закону нормального распределения. Если необходимо управленческое вмешательство, то следует установить допустимые или приемлемые с точки зрения администрации отклонения норматива от реального положения, эмпирически зафиксированных значений. Величину допустимых отклонений и нормативный уровень процесса, например текучести кадров, определяют не только по соображениям здравого смысла, но и посредством специальных методик (математического моделирования и экспертных оценок). Прогноз может быть сформулирован не только в количественных (проценты), но и в качественных (больше, меньше) показателях.

Следующий этап — экспериментальная апробация решения, проводимая по правилам традиционного социального эксперимента. Внедрение принятого решения может оказаться слишком трудоемким (затраты на его реализацию превысят полезный результат), либо вести к серьезным негативным последствиям. В таком случае следует отказаться от выдвинутого решения. Эксперимент может показать, что решение было ошибочным и не устранило проблемы. Наконец, эксперимент может продемонстрировать, что решение одной проблемы порождает «куст» новых, еще более серьез-

## II. Практический раздел

ных, чем старые, проблем. Подобное явление и называется вторичными последствиями нововведения. Поскольку ученый, эксперты и руководители не способны предугадать всех последствий инноваций, лучшим считается вариант, обеспечивающий наиболее благоприятное соотношение между качеством принимаемого решения и вытекающим из него риском.

## Глава 2

### КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<sup>302</sup>

*Управление персоналом*, или кадровый менеджмент, — особая профессия, вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства людьми на предприятии. В предметную область этой дисциплины входит широкий круг вопросов, начиная с отбора и распределения, аттестации и продвижения работников, их обучения и адаптации, решения конфликтных ситуаций и создания благоприятного социально-психологического климата и заканчивая организационным планированием и строительством, т. е. изменением самой организации с учетом особенностей ее персонала.

В системе наук и научных дисциплин, составляющих внутридисциплинарную матрицу современного менеджмента, включая управление ресурсами и финансами, пожалуй, нет более сложной, запутанной и противоречивой науки, чем управление персоналом. Сегодня признано, что управление людьми — центральное направление деятельности менеджмента независимо от масштабов и профиля организации. И такое признание, к которому человечество шло не одно тысячелетие, представляет собой, по существу, признание глобальной роли в организации человеческого фактора. Именно человек, а не техника, здания или финансы является в наши дни самым ценным, самым непредсказуемым, самым дефицитным и перспективным ресурсом, который только можно себе вообразить. К тому же управление им — невероятно сложный, почти неподдающийся программированию или рациональному расчету вид искусства и род научной деятельности.

## История кадрового менеджмента

Всю историю становления этой отрасли знания можно разбить на три основных этапа: донаучный, классический и современный. В свою очередь, донаучный период подразделяется на две фазы — раннюю (Античность и Средневековье) и позднюю (Новое время и деятельность Н. Макиавелли). Классический период, связанный с деятельностью Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и других представителей «научной» школы управления, а также со взглядами А. Гастева, Н. Витке, Ф. Дунаевского и др., был рассмотрен нами ранее. В связи с этим остановимся на ранней и поздней фазах донаучного этапа и современном этапе.

Донаучный этап начался еще 4—5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческого государства на Древнем Востоке (Шумер, Египет). Для реализации кадровых задач издавна формировался специальный корпус чиновников, образующих государственные секретариаты, канцелярии, приказы. В странах Востока высшие органы администрации включали управления кадров. В древнекитайском царстве таким кадровым органом был гуаньцзис — управление гражданскими чиновниками и кадрами армии, ведавшее учетом и комплектованием кадров. Такие подразделения наводили справки о будущих чиновниках и других подданных правителя, нередко используя эту информацию против них. В Древнем Египте была создана специальная школа чиновников, готовившая кадровую элиту — государственных управленцев. Профессия чиновника была очень престижной и требовала от ее обладателя разносторонних знаний и умений. Поэтому в школу был жесткий отбор по умственным способностям и задаткам, физическому здоровью и т. д.

Другой пример целенаправленного отбора — нововведения вавилонского правителя Навуходоносора II, который использовал на своих текстильных фабриках систему специализированного отбора по профессиональным навыкам и физическому здоровью.

Наивысшей степени развития донаучный этап достигает в период расцвета Древней Греции. Проблема кадрового устройства, качественного подбора людей на государственные должности была осмыслена впервые античными философами. Великий мудрец Платон писал в IV в. до н. э. о том, что к государственному благоустройству относятся две вещи: во-первых,

установление должностей и будущих должностных лиц, т. е. определение их количества и способа введения в должность; во-вторых, определение того, какими законами «будет весть каждая из должностей»<sup>303</sup>, в ту пору профессионализм ремесленников, мореплавателей, воинов достиг невиданных высот. Поэтому требования к профотбору резко усложнились. Этому в значительной мере способствовали труды древнегреческих мыслителей (Аристотеля, Платона и т.д.), которые впервые попытались систематизировать критерии и качества, необходимые для той или иной профессии.

В период Средневековья встречается немало примеров применения различных способов поиска и отбора кадров, в частности в католических монастырях и орденах, в княжеских дружинах и рыцарских отрядах, но все это были лишь попытки создать целостную систему подбора персонала. В Новое время наиболее развернутую концепцию управления персоналом предложил Н. Макиавелли.

В своих произведениях великий итальянский мыслитель Н. Макиавелли оставил потомкам огромное творческое наследие, которое, по признанию специалистов, не только представляет оригинальную систему практического управления, но по своей эффективности и глубине превосходит многие современные концепции.

Западные менеджеры активно читают и изучают его творчество. Идеям Макиавелли посвящены курсы в школах бизнеса, научные семинары и конференции, докторские диссертации, специальные монографии и популярные брошюры. Сегодня Макиавелли признан высочайшим интеллектуальным авторитетом в области менеджмента, создателем одного из самых эффективных лидерских стилей, образцом консультанта по управлению, теоретиком социального конфликта. Специалисты упоминают четыре принципа Макиавелли, которые, по мнению Р. Ходжеттса, оказали влияние на развитие менеджмента: 1) авторитет, или власть лидера коренится в поддержке сторонников; 2) подчиненные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и понимать, что он ожидает от них; 3) лидер должен обладать волей к выживанию; 4) для своих сторонников лидер — всегда образец мудрости и справедливости.

Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, соотносить свои действия с законами необходимости (судьбы), а также, с поведением подчинен-

ных. Сила, писал он, на стороне правителя, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мысли, нравственные привычки, достоинства и недостатки. Очевидно, что действиями людей, наряду с другими качествами, правит честолюбие. Но знать это еще недостаточно. Надо выяснить, кто именно честолюбивее и потому опаснее для властвующего: желающие сохранить то, что имеют, или стремящиеся приобрести то, чего у них нет. Состоятельными двигает страх потерять то, что они накопили. Страх потери порождает в них те же страсти, которыми одержимы стремящиеся к приобретению, считает Макиавелли. Оба мотива власти, за которыми нередко прячется обыкновенная страсть к разрушению, одинаково порочны. Технологию достижения и удержания власти в организации Макиавелли раскрывает в знаменитых «Государе» и «Истории Флоренции».

Ориентация на власть, стремление достичь ее таит в себе потенциальную опасность для социального порядка, гарантом которого может быть только тот, кто эту власть уже имеет. Правитель, как персональное олицетворение привилегий и силы, превращается в цель для обеспеченного сонма честолюбивых подданных. Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от их воли и сознания.

Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от имеющихся в распоряжении людей средств. Обладающие богатством имеют более весомые ресурсы — деньги, связи, интриги, позволяющие сеять смуту в обществе, дестабилизировать существующий порядок. Имея многое, они фактически злоупотребляют тем, чем уже обладают, ибо противозаконными действиями провоцируют у неимущих те же самые алчные чувства. По мнению итальянского мыслителя, «богатое честолюбие» опаснее «бедного», ибо возбуждает в людях, не обладающих властью, желание овладеть ею и всем тем, что она дает, — богатствами и почестями.

Н. Макиавелли задается вопросом: что на самом деле управляет человеческим поведением — мотивы или последствия, истинные цели или ложные результаты? Трудно разобраться в тайниках человеческой души. Как часто приходится встречаться с ничтожностью мотивов и величием результатов, а еще чаще — с

величием замыслов при ничтожности результатов. Встречаться реально или принимать на веру? Вот в чем проблема, которую должен решить для себя эксперт от управления. Принимать видимость за действительность, считать, что достигнутый успех оправдывают любые, даже самые нечестные, средства, если они находятся в руках управляющих, свойственно только профанам. Из них состоит толпа. Она не разбирается в тонкостях управления, ее интересует видимость дела. Если государь достиг того, что ценится всеми или большинством, а именно единства общества, и использовал сомнительные средства, они, эти средства, всегда будут сочтены достойными похвалы. Ведь толпа обращает внимание только на видимость. Мнение немногих имеет вес, когда большинству не на что опереться.

Люди, говорит Макиавелли, обычно неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны. Умный руководитель должен уметь пользоваться страстями, играя на них, как музыкант. Чтобы не попасть в неудобное положение, ему лучше не питать иллюзий и заранее считать всех людей злыми. Хорошо, если действительность опровергнет его точку зрения, и он встретит добро. Тогда его успех только укрепится. Но если исходить из противоположного мнения, то действительность, оказавшись иной, разрушит его замыслы.

Поведением людей, говорил Макиавелли, руководят два главных мотива — страх и любовь. Поэтому тот, кого боятся, способен управлять так же легко, как и тот, кто любим. Страх прочнее и тверже, а любовь очень тонка. Она держится на крайне зыбкой основе — человеческой благодарности. Но благодарность легко разрушается, и злой человек готов воспользоваться любым предлогом, чтобы ради личной корысти изменить ей. Но разве руководитель знает наперед, кто зол, а кто добр? Ему надо быть трезвым реалистом, рассчитывая на успех даже при самых неблагоприятных обстоятельствах.

Конечно, людям свойственно стремиться быть честнее, чем они есть на самом деле, как и казаться лучше, чем они есть. Но если руководитель выдает желаемое за действительное, то он добровольно обманывается. Между тем, как живут люди, и тем, как они должны жить, лежит огромная дистанция. Чаше всего терпит крушение честный руководитель, ибо он мерит людей на свой аршин, т. е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный руководитель изучает то, что есть в действительности.

Хотя честности в людях меньше, чем они думают, сама по себе честность ценится очень высоко, ибо человек склонен стремиться к тому, чего у него нет. Особенно если такие качества пользуются уважением и окружены почетом. Людям свойственно обставлять себя видимыми символами, желаемыми благами, вымышленными доблестями. Если руководитель стремится добиться власти, признания или лидерства, ему необходимо пользоваться символами, проистекающими из мотива любви. Но удержать власть можно, лишь полагаясь на мотив страха,

Карьера руководителя непроста: опасности подстерегают его там, где он их не ждет. Вчерашний опыт, приведший к успеху, сегодня оборачивается провалом; благо, к которому он стремится, ожидая, что и подчиненные почитают его благом, способно обернуться злом. Руководитель может проявить самые лучшие лидерские качества, но они не принесут ему пользы. Поэтому он не может быть щедрым в такой степени, чтобы эта щедрость приносила ему ущерб. Но он не должен бояться и осуждения за те пороки, без которых невозможно сохранить за собой власть. Умный лидер — тот, кто взвешивает все обстоятельства и последствия своих поступков. А круг анализируемых обстоятельств должен быть достаточно велик, чтобы ясно понять простую мысль: существуют добродетели, обладание которыми ведет к гибели, и есть пороки, усвоив которые, можно достичь безопасности и благополучия. Когда на чашу весов поставлено высшее социальное благо — порядок и стабильность, руководитель не должен бояться прослыть жестоким. Хуже, если он, желая заслужить расположение подданных либо от избытка снисходительности, позволяет множиться беспорядкам, грабегам и насилию. Для острастки лучше казнить столько, сколько надо, ибо казни касаются отдельных лиц, а беспорядки — бедствие многих.

Самый знаменитый вопрос Макиавелли: что лучше для лидера — внушать страх или любовь? В принципе лучше сочетать оба мотива, но если это невозможно, для личной выгоды руководителя полезнее держать подданных в страхе. Однако страх не должен перерасти в ненависть. Достичь меры можно, если не посягать на имущественные и личные права подданных.

712 Добиваясь власти, руководитель расточает обещания налево и направо, пытаясь снискать любовь и

## Глава 2. Концепция управления персоналом

преданность подчиненных. Но оставаться добрым слишком долго вредно. Быть добрым, значит дать еще одно обязательство. Даже больше — стать зависимым от подчиненных. А там, где есть зависимость, процветают нерешительность, малодушие и легкомысленность, т. е. качества, недопустимые для руководителя. Народ презирает в первую очередь малодушных, а не жестоких. Макиавелли советует: предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания. Быть щедрым — значит быть зависимым, а быть зависимым, значит быть неэффективным в управлении.

Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Как правило, люди мстят только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление. Благодеяния, как и другие виды позитивных санкций, правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Напротив, негативные стимулы, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим, нежели растянутая во времени, раздражением. Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это — благо для руководителя. Итак, вознаграждай постепенно, а наказывай залпом.

Мудрый лидер соединяет в себе качества льва (силу и честность) и лисицы (мистификацию и искусное притворство), т. е. качества врожденные и приобретенные. Правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным. На подобную уловку их легче поймать. Толпа с удовольствием идет за видимостью успеха. От природы человеку дано очень мало, гораздо больше он получает, живя в обществе. Прямодушен, хитер или талантлив он бывает по рождению, но честолюбие, жадность, тщеславие, трусость формируются в процессе социализации индивида. Природа создала людей такими, что они могут желать чего угодно, пишет Макиавелли, но не всегда они могут этого добиться. Между двумя полюсами — желае-

мым и действительным — возникает опасное напряжение, способное надломить человека, сделать его завистливым, коварным или жадным. Ведь желание приобрести превышает наши силы, а возможностей вечно недостает. В результате появляется недовольство тем единственным, чем человек уже владеет. Подобное состояние Макиавелли называет неудовлетворенностью.

Неудовлетворенность — стимул к движению, из него проистекают перемены в наших судьбах. Мы таковы, что частью хотим большего, чем имеем, частью боимся потерять уже приобретенное. Завидуем тем, кто живет лучше, испытываем к ним ненависть, превращая во врагов тех, кто об этом даже не подозревает. Постепенно стимул к движению превращается в его тормоз: мы становимся врагами самим себе. Тогда-то и настает час оборотней: зло предстает в маске добра, а добро используется во зло. Во всем нужна мера. Желание приобретать — свойство вполне естественное. Когда одни стремятся к этому в меру своих сил, другие будут не завидовать, а хвалить, не осуждать, но одобрять. Плохо, когда они не могут, но добиваются, не заслуживают, но получают. «Государь», ставший практическим учебником по управлению, избилует настолько смелыми (и, несомненно, глубокими) реминисценциями, что и сегодня не всякий решился бы высказаться столь откровенно. Например: «Я полагаю, все-таки, что лучше быть напористым, чем осмотровительным, потому что судьба — женщина, чтобы одержать над ней верх, нужно ее бить и толкать. В таких случаях она чаще уступает победу, чем когда проявляют к ней холодность. И как женщина, она склонна дружить с молодыми потому, что они не столь осмотровительны, более пылки, и смелее властвуют над ней».

Когда человеку недостает пылости или смелости, он предпочитает полагаться не на удачу или везение, а на собственную рассудительность. Быть может, судьба действительно благосклонна к молодым и безрассудным, но жизнь учит осмотровительности и постепенности. Честные и смелые идут напрямик, а слабые и невезучие — в обход. Идти в обход, значит, умерять свои аппетиты, сообразовываться с обстоятельствами, где надо — отступить и всегда — притворяться: говорить не то, что думаешь, не доверять первому встречному, поступать только с выгодой для себя, думать не так, как велят. Иными словами, играть некую роль, надев социальную маску, через которую не разглядеть насто-

ящего лица. Любимцев судьбы очень мало, честные и благородные составляют меньшинство. Их можно назвать личностями, большинство же — безлика толпа, ибо притворство и есть та маска, которую вынуждены носить не-личности, чтобы скрыть обман и коварство. Поэтому о людях можно сказать, что они притворщики. Они бегут от опасностей и жадны до наживы. Когда им делаешь добро, они — навек твои друзья: готовы пожертвовать для тебя жизнью, имуществом и детьми, если, конечно, надобности в этом не предвидится. Но если вы лишите их того, в чем они особенно нуждаются, или что ценят превыше всего, даже когда это нужно сделать для общественного блага, они вас предадут или возненавидят. Ибо большинство — численное большинство — не обладает стойкими нравственными достоинствами. Чувство собственного достоинства выступает у них не абсолютным императивом, а всего лишь пассивной формой выражения честолюбия и страсти к приобретению.

Все люди, независимо от того, нравственны они или нет, стремятся к одной и той же цели — к славе и богатству. Хотя каждый выбирает к ней свой путь: одни поступают осмотрительно, другие берут смелостью; одни прибегают к хитрости, другие к насилию; одни терпеливы, другие решительны — все они способны добиться успеха, несмотря на то, что образ действий их противоположен. Почему такое возможно? Поступают по-разному, но цели достигают в равной мере. Причина кроется в том, что, несмотря на противоположность, и тот, и другой образ действий соответствует конкретным обстоятельствам, данной минуте. То, что хорошо в одно время, может быть дурно в другое. В одних ситуациях нужна жестокость, в других — снисходительность. Зависит от обстоятельств и выбор цели: нельзя стремиться установить демократию в тираническом обществе, или, напротив, монархию — в свободолюбивом. Цель следует соотносить со средствами, а средства — с обстоятельствами и результатами. Если ваша цель ввести республику, то надо поступать одним образом, а если монархию, то другим.

Вклад Макиавелли в историю социальной мысли, теорию и практику управления огромен. Одним из первых он обособил понятие гражданского общества и применил термин «государство» в современном смысле этого слова — для обозначения политической организации общества. Его идеи дали жизнь современной

социологической теории элит (В. Парето, Э. Дженнинг, Г. Моска, Ч.Р. Миллс), повлияли на автора теории «менеджерской революции» Дж. Бернхайма, возглавлявшего так называемое «макиавеллистское направление». На авторитет Макиавелли ссылаются теоретики бюрократии (М. Вебер, Р. Михельс), коррупции (А. Бонадео), политического руководства и престижа власти (С. Хантингтон), «постиндустриального общества» и политического прогнозирования (Д. Белл, Г. Кан, Э. Винер). Кроме того, задолго до О. Конта Макиавелли выдвинул идею «общественного консенсуса».

### Первые службы управления персоналом

Таким образом, в донаучный период сформировались отдельные элементы, части системы кадрового менеджмента, но более или менее законченную целостность она обрела позже. Начало классическому этапу ее развития положила индустриальная революция XVIII — XIX веков, стимулировавшая становление европейского капитализма. Замена малопроизводительного ручного труда властью пара и машин повлекла за собой изменения условий работы, общественных форм деления труда и т. д. Новый тип служащих — босс, руководитель — который теперь не обязательно является собственником, как это имело место в прошлом, становится могучим посредником в новой фабричной системе. Со всеми изменениями растет и разрыв между рабочими и собственниками, хозяевами. Возникает острая необходимость в самостоятельной организационной структуре, которая могла бы стать связующим звеном между противоборствующими сторонами.

Точной даты возникновения первого департамента по управлению персоналом не зафиксировано, но к концу XIX — началу XX века крупные предприятия уже имели в своей структуре специальные кадровые службы. Первые администраторы по персоналу именовались секретарями по благосостоянию. Их функция заключалась в посредничестве между администрацией и рабочим; иными словами, они должны были говорить с рабочими на понятном для них языке, а затем давать рекомендации управляющим по поводу того, что нужно делать, чтобы добиться от рабочих наилучших результатов. Найти капитал для основания собственного дела было не просто, но еще сложнее было найти

## Глава 2. Концепция управления персоналом

способных руководителей и квалифицированных работников. Поэтому кадровая проблема решалась в то время весьма незатейливо: лучших работников просто переманивали с другого предприятия денежными посулами и всевозможными привилегиями.

Долгие годы вопрос о профессиональном подборе решался хаотично, при этом полностью игнорировалась фундаментальная наука. Первыми, кто решил обосновать проблему профотбора научно, были американский ученый-прикладник Парсонс (1908 г.— Бостонское Бюро оценки по рациональному выбору профессии) и известный немецкий психолог — Мюнстерберг (основатель научной психотехники), в первой четверти XX века работавший в США.

Особенно активно об управлении персоналом как о разделе, функции и специальной технологии работы с людьми в организации, а также направлении науки управления стали писать в начале XX века. Начиная с того момента, когда в 1910 г. родоначальник научного менеджмента Ф.У. Тейлор провозгласил революционную для того времени мысль о том, что нынешняя Америка и западная цивилизация в целом столкнулись с самой сложной проблемой — проблемой управления людьми, а не машинами и технологиями, во всем мире вопросам управления персоналом начали уделять самое серьезное внимание.

Кардинальные и повсеместные изменения в системе подбора персонала стали возможны лишь в 20-е годы XX века, когда в промышленности начала широко применяться «тейлоровская» система организации. В основе новой концепции лежало представление о том, что управление людьми — ключевой вопрос совершенствования организации труда и повышения его производительности. В сфере кадровой политики Тейлор уделял особое внимание созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценке деятельности руководителя и его соответствию занимаемой должности. Наиболее развитые державы (США, Германия, Франция и т. д.) использовали и усовершенствовали систему Тейлора, а также активно разрабатывали собственные системы подбора кадров.

В первой четверти XX века в крупных американских компаниях наряду с техническими и экономическими отделами возникают специальные, доселе невиданные департаменты — отдел персонала, отдел индустриальных отношений или отдел отношений по найму (Employment

Relations Department). Некоторые фирмы имели два подразделения, занимавшихся работой по использованию человеческих ресурсов. Функции одного из них замыкались на улаживании договорных отношений по найму рабочей силы, представителями которой выступали профсоюзные комитеты.

Рассматриваемый период характеризовался активным внедрением в промышленность научных разработок. Например, в Соединенных Штатах крупнейшие фирмы (Phoenix, Prudencial, Equitable, John Hancock Mutual или Armstrong Cork Co, Bourroughs Addaing Mashinen, Carnedgie Steel Co, Chalmers Motor Co, Ford Motor, Paige Detroit Co, Westinghouse Electric и многие другие) заключили в 1920 г. договор с Бюро исследований в области торговли при Технологическом институте Карнеги в Питтсбурге. Взамен определенной суммы денег компании получали консультации по вопросам, связанным с подбором персонала. Во многих американских компаниях образовывались «отделы установки личного состава», целями которых были привлечение рабочей силы, отбор, начальная установка, выдвижение, воспитание и обучение, охрана их здоровья, соблюдение правил техники безопасности и санитарных норм, улучшение быта работников и т. д.

Германское правительство повсеместно привлекало психологов к подбору кадров для армии и на предприятия. В начале 1920-х годов в Германии был проведен глобальный опрос руководителей фирм. Цель опроса заключалась в выявлении критериев детального описания конкретных профессий. Для облегчения и систематизации получаемых от руководителей фирм и рабочих ответов, Институтом прикладной психологии была разработана анкета, содержащая 151 вопрос. На основании тысяч ответов на эти вопросы, данных представителями различных профессий, удалось создать ряд «профессиональных психограмм» (машиниста, наборщика, летчика, вагоновожатого, конторщика, переводчика, телефонистки и т.д., и т.д.), оформленных в виде собрания карточек (картотеки) в алфавитном порядке профессий.

На протяжении всей истории своего существования отделы управления персоналом за рубежом были вынуждены заниматься не только внутриорганизационными проблемами, но и отношениями с профсоюзами, в том числе на региональном уровне. В социалистических странах профсоюзы фактически явились

государственной организацией и не выступали равноправным партнером в переговорах по поводу условий найма рабочей силы. Со временем в США и Западной Европе отношения с профсоюзами как самым активным защитником интересов рабочих стали предметом самостоятельной науки — науки индустриальных отношений. Подобные отношения определяются массой законов и постановлений, включают особые процедуры, защитные механизмы, методы переговоров и улаживания конфликтов, специальные нормы и правила. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в ряде компаний по сию пору существует специальный отдел трудовых отношений.

Вторым подразделением явился собственно отдел персонала, занимавшийся другой стороной вопроса — социально-психологическими отношениями между людьми, не подразделяемыми на экономические категории собственников и наемных рабочих. Вопросы социально-психологического климата на предприятии, межличностных конфликтов, стиля и методов руководства, мотивации и стимулирования труда постепенно вылились в самостоятельную дисциплину, получившую название науки человеческих отношений. Вплоть до начала 1960-х годов функции кадровых служб в организации сосредоточивались, по мнению П. Друкера, главным образом, на проблемах т. н. «синих воротничков».

Итак, на Западе отделы управления персоналом занимаются такими вопросами, как оценка личных и деловых качеств сотрудников, предотвращение конфликтов, стимулирование труда, планирование карьеры.

В России управление кадрами появилось достаточно рано. В период утверждения российской государственности (XVI— начало XVIII в.) функции главной кадровой службы выполнял Разрядный приказ<sup>304</sup> — центральное государственное учреждение, занимавшееся вопросами учета и комплектования служилых людей, а также военным управлением и жалованьем дворян. Первое упоминание о Разрядном приказе, ведавшем личным составом армии Русского государства (его комплектованием, учетом, денежным и поместными окладами), датируется 1478 г. На особых смотрах, проводимых приказом, определялась способность призываемых к воинской службе. Кроме военных функций приказ имел административные функции по делам личного состава государственного аппарата. Он назначал наместников, воевод, послов, судей, осуще-

СВЛЯЛ суд над чиновниками, не оправдавшими доверия, разбираал местнические дела и др. В соответствии с установленным порядком Разрядный приказ руководил пограничной службой, назначал полковых и городских воевод, послов, судей. Учет (свод записей) назначений на военную, гражданскую и придворную службу велся в специальных разрядных книгах.

В конце XIX — начале XX в. функции по управлению трудовыми ресурсами были сосредоточены в органах трудового посредничества, на биржах труда, в агентствах и конторах по трудоустройству, в органах по вербовке<sup>30</sup>.

В 1920-е гг. было издано множество серьезных научных трудов (книги, журналы и т. д.) в области профессиональной ориентации и психотехники (системе подбора кадров). В Германии выходят книги «Психотехника» Г. Шлезингера и «Индустриальная психотехника» М. Меде, в России — «Психотехника и профессиональный отбор» К. Кекчеева, в США — труды Парсонса, Мюнтстерберга, Кинсбери и др. Известный российский критик А. Толчинский в предисловии к книге Корнгаузера и Кинсбери «Психологические тесты в деловой жизни» пишет о том, что к 1924 г. были уже созданы десятки тысяч разных форм тестов, опыты их массового применения, попытки координировать работу по тестам в международном масштабе. Особенно хотелось бы отметить успехи российской науки — труды А. Гастева признавались учеными всего мира, а иностранная пресса постоянно писала о выдающихся методах отбора, разработанных Центральным институтом труда в Москве. Большая часть промышленных предприятий в 1920-е гг. руководствовалась в своей работе современными методиками работы с персоналом, разработанными в недрах одной из девяти лабораторий ЦИТа. Журналы «Организация труда» (орган ЦИТа А. Гастева), «Время» (орган Лиги «Время» П. Керженцева), «Вопросы управления» (орган Центра НОТ ВСНХ Н. Витке) публиковали материалы, посвященные анализу отечественного и зарубежного опыта подбора и оценки персонала. Кроме журналов в те годы выходило немало книг, прежде всего написанных психотехниками, посвященных данной теме. В частности, «Психотехника и профессиональный отбор» К. Кекчеева, «Управление рабочей силой» Б. Бабина-Кореня.

Отделы управления кадрами в советское время стали формироваться в 30-е годы после ликвидации

## Глава 2. Концепция управления персоналом

безработицы. В соответствии с Постановлением Наркомата труда СССР № 377 от 28 декабря 1930 г. биржи труда реорганизуются в управления кадров, на которые возлагаются снабжение народного хозяйства рабочей силой, а также планирование подготовки рабочих кадров и контроль за ней. В марте 1939 г. был образован высший кадровый орган Управление кадров при ЦК ВКП(б). В его состав входило 45 отделов, которые занимались подбором и расстановкой руководящих кадров практически по всем отраслям народного хозяйства. Управления кадров организуются во всех промышленных районах, а в непромышленных — специальные органы по вербовке. Тщательная процедура согласования, которая была принята при назначении на номенклатурные должности в партийные и государственные структуры, предполагала проведение с отдельными кандидатами до десятка и более бесед, главным образом на предмет политической пригодности. Функции распределения кадров высших руководителей в последующие годы принадлежали Отделу организационно-партийной работы ЦК партии. Активно в этой работе участвовали Отдел административных органов ЦК КПСС, позже — Государственно-правовой отдел.

Структура управлений кадров в 30-е годы включала следующие подразделения (секции): планирования кадров; городского рынка труда; сезонного рынка труда; подготовки рабочей силы; профотбора, профконсультации и проверки квалификации. При управлениях кадров образовывались советы по рынку труда, которые рассматривали и утверждали оперативные планы снабжения предприятий рабочей силой и планы ее подготовки, распределения специалистов между предприятиями, организованного привлечения рабочей силы из деревни и др. Снова вводится порядок обязательного найма рабочих и служащих через управления кадров при органах труда, за исключением работников некоторых категорий (работники аппарата управления, работники, обслуживающие денежные и товарные ценности, работники, приглашаемые на работу в порядке перевода, и некоторые другие).

Таким образом, научный подход к управлению персоналом и службы управления персоналом стали формироваться в нашей стране еще в 20-е годы XX в. Научная организация труда, в рамках которой разрабатывались вопросы управления персоналом, форми-

решалась в связи с активным освоением зарубежного опыта, анализом сущности и конкретных проявлений профессионального подбора, профориентации, профконсультации, расстановки кадров, рациональной организации труда и т. п. Этим проблемам посвящен ряд научных работ тех лет, сохранивших свое значение до наших дней<sup>306</sup>.

## **Современный этап развития кадрового менеджмента**

Переломным моментом в работе кадровых служб, приведшим к переносу опыта подбора кадров из промышленности во все сферы экономики, можно считать появление в период после 1940-х годов «теории личных качеств», рассмотренной нами выше и разработанной изначально применительно к управленцам. Представители этого направления шли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т. д. В разных исследованиях фигурировало множество качеств, необходимых, с точки зрения исследователей, для успешной реализации управленческих функций. Среди них назывались такие, как умение предвидеть, быстрая реакция, выдержка, терпение, способность привлекать внимание, такт, а также энергия, ум, характер. Наиболее слабой и уязвимой стороной новой теории была ее основная идея, согласно которой управляющий должен обладать всеми добродетелями и не должен обладать ни одним пороком. В те годы исследования по названной теме росли как грибы. Часто доходило до абсурда: не раз результаты одних исследований противоречили результатам других. По мнению Олпорта, из 17 000 определений, используемых в английском языке для описания индивидуума, почти каждое могло быть применено для характеристики лидера. Через несколько лет С. Джиб пришел к выводу о том, что многочисленные исследования симптомокомплексов лидерства несостоятельны ввиду того, что разнообразные ситуации требуют от человека, призванного управлять, проявления различных, зачастую противоположных, качеств. Конечно, нельзя отрицать, что поведение многих управляющих характеризуется одним и тем же набором характеристик. Но то, что один эксперт назовет «осторожностью», другой определит как «нерешительность».

тельность». Ошибкой являлось и то, что списки характеристик представляли собой набор прилагательных или существительных, которыми фактически подменялись искомые качества. Чем длиннее оказывался перечень, тем менее надежным и валидным становился итоговый результат оценки; к тому же отсутствовала процедура перевода первичных оценок в стандартизированные статистические.

«Теория качеств» представляла собой первую попытку решения проблемы индивидуального различия людей в целях их отбора для управленческой работы. Конечно, она носила утопический характер и не могла служить основой процесса профессионального отбора управляющих. Несмотря на это, теория послужила отправным пунктом для создания последующих, гораздо более эффективных, систем отбора персонала.

В СССР новый виток развития систем подбора персонала начался в 1960-е годы. Этот процесс был связан с появлением и бурным ростом заводской (прикладной) социологии. Расцвет прикладной социологии и психологии труда пришелся на 70-е и начало 80-х гг. XX в.

К концу 1980-х годов заводские службы начали исчезать, что было связано с глобальным реформированием российского общества. Их функции в области подбора персонала перешли к новым отделам кадров и рекрутским агенствам. К настоящему моменту разработано много надежных и эффективных систем подбора персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов (телевидение, Internet и т. д.) и применять сложные многоступенчатые системы отбора, оценки и аттестации, охватывающие все стороны личности.

В наши дни никого не нужно убеждать в актуальности науки и практики управления персоналом. Тем не менее сегодня высококлассных специалистов в области управления человеческими ресурсами в России довольно мало. Об этом говорилось на Третьей международной практической конференции-выставке «Управление человеческими ресурсами в России и СНГ» (2000 г.). Подобное положение дел подтверждается статистикой и мнением ведущих зарубежных и российских компаний, работающих в данной области. Дефицит профессиональных кадров объясняется рядом причин: например, тем, что кадровики готовились в России по 723

старым, не соответствующим современным требованиям, технологиям. Изменилась социальная структура общества, появились новые экономические формы деятельности (коммерческие фирмы, совместные предприятия) и, как реакция на открывшиеся возможности, возникли новые профессии (дилер, брокер и т. д., и т. п.). Работники старых кадровых служб, обученные и работавшие в условиях плановой экономики, не всегда ориентируются в новых условиях, не знают даже перечня, а уж тем более содержания требований к новым профессиям. Лишь недавно высокотехнологичные западные компании стали доверять российским специалистам и предоставлять им возможность занимать высшие должности в области управления персоналом.

Сейчас кадровиками работают, как правило, или экономисты, или социологи, или психологи. Но хороший менеджер по персоналу должен обладать знаниями по всем трем специальностям. К сожалению, пока таких специалистов очень мало. Краткосрочные курсы, готовящие менеджеров по персоналу из людей, не имеющих ни экономического, ни социологического, ни психолого-педагогического образования, не могут обеспечить высокий уровень подготовки специалистов-кадровиков в принципе. Кроме того, им нужны и юридические знания. Очень немногие вузы ввели программы подготовки специалистов по кадрам. К примеру, в США таких специалистов готовят порядка 200 институтов и факультетов. Совсем недавно некоторые российские вузы начали предлагать программы подготовки менеджеров по персоналу, однако уровень преподавания здесь все еще остается невысоким.

Отделы кадров советского образца занимались преимущественно рутинными функциями, связанными с документооборотом и оформлением работника на должность. Обучение персонала ограничивалось узким набором стандартных методик и программ. Постепенно, по мере становления в обществе рыночных механизмов, отделы кадров преобразовывались в службу персонала, что сопровождалось серьезным обновлением и изменением применяемого инструментария работы с людьми. Новые службы стали активно заниматься подбором персонала для организации, разработкой систем мотивации (оплата не за процесс, а за результат), совершенствованием систем аттестации и обучения персонала. В последние годы наблюдается трансформация службы персонала в службу по управлению

человеческими ресурсами (по аналогии с западными компаниями, где есть HRM — Human Resource Management).

Становление рыночной экономики ужесточает конкуренцию между компаниями и приводит к резкому повышению требований к работе служб персонала, на первый план в деятельности которых выходит эффективность. В подобных условиях современный специалист по управлению персоналом обязан иметь **более** широкий кругозор и масштабное видение проблемы.

Сегодня специалист по кадрам призван не только заботиться об укомплектовании предприятия кадрами, но и решать более широкий круг задач. Основными функциями современной службы персонала выступают организационное строительство, качественное и количественное планирование персонала, подбор людей под будущие **цели** организации, комплексная система мотивации и обучения персонала, адекватная технология оценки сотрудников. Специалисты испытывают дефицит в социальных технологиях управления персоналом, которые, отталкиваясь от мирового опыта менеджмента, учитывали бы российскую специфику и социокультурные особенности поведения людей.

Важность работы с кадрами на современном этапе вынуждает специалистов говорить о необходимости создания специальной дисциплины — кадрологии: «Есть основания полагать, что в качестве науки о кадрах, обо всех аспектах кадровой политики (кадровой деятельности и кадровых отношений) может выступать «кадрология» (от франц. cadre — рамка, и греч. logos — понятие, слово, учение)... *Кадрология* — наука о кадрах и обо всем комплексе кадровой деятельности, входящая в систему управленческих наук. Объектом кадрологии является деятельность по управлению персоналом государственных и частнопредпринимательских учреждений, предприятий, производственных и научно-образовательных отраслей, общественных организаций. Предмет кадрологии — изучение закономерностей, принципов, форм и методов подготовки и служебно-производственного использования квалифицированного персонала. Центральная ее проблема — разработка высокоэффективных технологий поиска, подготовки, организации и движения специалистов для достижения стратегических целей деятельности государства, научно-образовательных и производственных отраслей, компаний, общественных организаций.

Кадрология может иметь следующие разделы: а) теория кадров; б) теоретические основы кадровой политики государства (федеральной, региональной и местного самоуправления), государственных и частных предприятий и учреждений, общественных организаций; в) профессиология, изучающая вопросы профессиографии, профессиональной ориентации и адаптации населения, профессионального отбора и должностного подбора кадров, образования и профессиональной подготовки, повышения квалификации и подготовки кадров; г) кадровая технология, изучающая вопросы уровней и порядка кадрового производства — аттестация, назначение, избрание на должность, освобождение от должности, отставка и увольнение, поощрение и наказание, а также профессиональная и географическая мобильность, организация движения (ротации) кадров, проектирование, совершенствование и внедрение прогрессивных моделей кадрового делопроизводства, информационное обеспечение работы с кадрами, вопросы деятельности кадровых органов в системе государственной службы»<sup>307</sup>.

### Теоретические подходы к управлению персоналом

Обращаясь к опыту развитых стран Запада первой половины XX века, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- *доктрине научного управления, или научной организации труда*, — акцентировавшей внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем;
- *доктрине человеческих отношений* — стремившейся раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее обстоят дела с классификацией подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX века: появление множества школ (в том числе национальных) «кадрового менеджмента», взаимный обмен опытом делают однозначную классификацию этих подходов весьма сомнительной. Скорее, речь может идти о «парадигмальной направленности» доминирующих концептуальных схем управленческо-

го мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — вот лишь некоторые примеры изменений, произошедших в сфере управления людскими ресурсами организаций<sup>308</sup>. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов привели к появлению в кадровом менеджменте 80 — 90 гг. XX века нового подхода, получившего название «командный менеджмент» (в английском варианте — team management).

Как одна из форм коллективного управления, командный менеджмент, т. е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшую группу людей (чаще всего 5 — 7, реже 15 — 20 человек), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутри-

групповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность — свою и партнеров к данной общности (группе)<sup>309</sup>. Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем. Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве, требующем наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элементы, связанные с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия (как нечто более глобальное по своей сути) придает конкретным целям смысл и энергию.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- создана неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принята членами команды;
- члены прислушиваются друг к другу;
- члены выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

При удовлетворении этих условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих<sup>1</sup> членов.

Во второй половине XX века в области теории управления персоналом выделились четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов — экономического, органического и гуманистического<sup>30</sup>.

*Экономический подход*, или *механистическая парадигма*, положил начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В ней ведущее место отводилось технической (направленной на овладение трудовыми приемами), а не управленческой подготовке людей на предприятии. Организация рассматривалась наподобие огромного механизма, все части которого строго подогнаны друг к другу. Она покоилась на следующих принципах:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали — иерархическая цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы в плане коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — отвечая за содержание деятельности, штабной персонал ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к чрезмерной оплате или мотивации.

В рамках *организационного подхода*, или *органической парадигмы*, сформировался новый взгляд на персонал, который стали считать не трудовым, а *человеческим ресурсом*. Очевидно, что второе понятие является более емким, нежели первое. Человеческие ресурсы содержат в себе совокупность социокультурных и социопсихологических характеристик. Их отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем: а) люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и людьми является двусторонним; б) вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации; в) люди выбирают определенный вид деятельности (производственный или непроизводственный, умственный или физический), осознанно ставя перед собой определенные цели. Поэтому субъект управления должен предоставлять все возможности для реализации этих целей, создавать условия для воплощения мотивационных установок к труду. Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой организации.

В 1970-е гг. отделы кадров, отделы управления персоналом многих американских фирм и компаний были переименованы в отделы человеческих ресурсов, где наряду с традиционными функциями (найм и отбор персонала, обучение, деловая оценка и др.) реализовались функции стратегического управления, формирования кадровой политики, разработки программ развития персонала и т. п. Управление человеческими ресурсами подразумевало деятельность руководства в следующих направлениях: *человеческие отношения* (упор делался на организацию группового поведения и взаимодействия людей); *трудовые отношения* (совершенствование оплаты труда, взаимодействие с профсоюзами); *управление персоналом* (набор, обучение и расстановка кадров); *инженерное проектирование* (учет человеческих возможностей при проектировании средств труда).

В новом подходе организация стала рассматриваться как живая система, плотно упакованная и неразрывно связанная с окружающей средой. Аналогия организации с живым человеком заходила так далеко, что ее

## Глава 2. Концепция управления персоналом

иногда понимали как человеческую личность. Благодаря такой гиперболе в научный оборот удалось ввести понятия целей, потребностей, мотивов, а также рождения, взросления, старения и смерти или возрождения организации. Другие ученые предлагали идти дальше, описывая организационную реальность наподобие функционирования человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»). И эта метафора обогатила научную теорию, позволив взглянуть на организацию как на совокупность элементов, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

В общем и целом организационный подход фиксировал наше внимание на следующих ключевых моментах:

- необходимость учета специфики окружающей среды, в которой живет и функционирует организация;
- понимание организации в терминах взаимосвязанных — внутри- и межорганизационных подсистем, выделение ключевых подсистем и анализ способов управления их отношениями со средой (в частности, популярным вариантом подобного анализа является определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания);
- необходимость баланса подсистем и устранения дисфункций.

Краткое описание органического подхода представлено в таблице 1.

Таблица 1

### **Условия эффективности и трудности, возникающие в рамках органического подхода**

<i>Условия эффективности</i>	<i>Затруднения</i>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Невнимание к социальной <b>составляющей</b> организации: взглядам, <b>идеям</b> , нормам и верованиям
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям <b>людей</b>	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия <b>целей, стратегий, структуры</b> и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», при котором все части организации будто бы работают на благо целого
Выделение различных подсистем организации, признание их своеобразия и неодинакового вклада в общее дело	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности исключительно через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность упасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и <b>межорганизационных</b> взаимодействий	Перемещение центра тяжести на внешние обстоятельства

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода, позволило сформулировать рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом:

1. признавая ошибки, неизбежные при столкновении с внешней, очень сложной и непредсказуемой средой, необходимо культивировать у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность;
2. следует выработать у сотрудников мультивариантный подход к анализу проблемы или ситуации, инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между сторонниками разных точек зрения: это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения;
3. необходимо избегать того, чтобы структура деятельности напрямую определяла структуру организации. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избежать), чем то, что нужно сделать;
4. необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающаяся в последнее время *гуманистическая парадигма* исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как о культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей. Влияние культурного контекста на управление персоналом представляется сегодня вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, позволяющей людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведе-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

нию. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами, однако на самом деле правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается в момент выбора: какое из правил применить в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы. С точки зрения данного параметра, важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную»), и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. На наш взгляд, позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем:

1. культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать, таким образом, проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями;
2. представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется в организационной среде совместная деятельность людей. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно формировать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т. д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего, как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или составляющих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут воспринимать себя как людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов;

3. гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации получают возможность не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности;
4. в рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей.

Таким образом, в процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что представляет собой этот феномен. Управленческий подход детерминировал понимание человека, его места в организации и оптимальных рычагов воздействия. Метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме. Таким образом, стали говорить об использовании человеческих ресурсов. Органический подход к управлению породил две основные аналогии: первая — организация как личность, где каждый человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту — партнеру организации в достижении ее целей — возможно лишь управление путем установления согласованных с ним целей. А для этого необходимо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора — мозг как сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями — коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к столь сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей. В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека — как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода «управле-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

ния человеком» — самостоятельным, активным существом, придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения. В таблице 2 представлена сравнительная оценка рассмотренных выше подходов.

Таблица 2

### Сравнительная оценка трех парадигм управления персоналом

Подход	«Метафора»	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников. стимулирование. нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребность в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала - углубление специализации, универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации • задание ценностей, формирование правил норм, символизация

### Кадровый менеджмент: смена парадигм

Очевидно, что специалисты так и не пришли к единому пониманию структуры, сущности и форм управления персоналом. Не достигнуто согласия и в практике употреблении терминов. В частности, понятия «управление персоналом», «кадровый менеджмент» и «менеджмент кадров», означающие, по существу, одно и то же, употребляются в отечественной литературе на альтернативной основе, заставляющей думать, что использующие их ученые говорят о разных концептуальных системах и технологиях работы с кадрами. Сходным по существу, но различающимся по форме терминам, отечественные специалисты пытаются придать различные концептуальные значения. Так, Веснин предлагает различать два термина — управление кадрами и управление человеческими ресур-

сами. Он считает их не только разными, но и противоположными по смыслу. Первый отражает историческое прошлое и классический подход, второй — настоящее науки управления персоналом и современный, гуманистический подход. «Классический подход к управлению персоналом получил название «управление кадрами». Он характеризуется отношением к людям как к «винтикам»; ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требование безусловного подчинения; стремлением к минимизации затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождение от ненужных. Руководство людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую непосредственно линейными руководителями независимо от кадровых служб»<sup>311</sup>.

В отличие от классического современный подход строится на совершенно иных методологических принципах. Сегодня, по мнению В.Р. Веснина, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов последнего, ничем, по существу, не отличающийся от машин и оборудования, то ныне он превратился в главный стратегический ресурс, достояние компании в конкурентной борьбе. Люди рассматриваются теперь не как кгдры, а как «человеческие ресурсы», ценность которых все время возрастает. Затраты, связанные с персоналом, воспринимаются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли. Они направлены на организацию медобслуживания, отдыха, занятий спортом, создание условий для развития творчества. В результате в крупных западных фирмах постепенно стала складываться система управления человеческими ресурсами, заменяющая систему управления кадрами и призванная сыграть ключевую роль

## Глава 2. Концепция управления персоналом

в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работниками в рамках стратегии бизнеса.

Таким образом, если развивать предлагаемый В.Р. Весниным подход дальше, возникает новая теоретико-методологическая парадигма, в которой термины «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», или «управление кадрами» выступают не синонимами, а разными аспектами одного целого. Самым общим понятием является управление персоналом, а его частными разновидностями — управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Подобную ситуацию можно выразить графически.



Рис. 2.1. *Взаимосвязь основных категорий управления персоналом*

По мнению автора, историческое движение менеджмента от концепции «управления кадрами» к стратегии «управления человеческими ресурсами» характеризуется следующими основными изменениями в деятельности кадровых служб:

- переходом от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;
- оказанием наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;
- профессионализацией сферы управления персоналом и сокращением в ней роли технических исполнителей, призванных лишь фиксировать состояние кадров;
- участием в формировании и реализации политики социального партнерства;

- ориентацией на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводящееся лишь к тренингу и повышению их квалификации и обеспечивающее ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми и образованными сотрудниками.

В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, а приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной, что отличает ее от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию активной кадровой политики возлагается не только на кадровиков, но и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, способную эффективно реализовывать такую политику. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на ценности индивидуалистические.

Традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться экономить на издержках, связанных с производством рабочей силы (и поэтому не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал). Технология управления человеческими ресурсами, напротив, нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адап-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

тивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

В рамках концепции «управления человеческими ресурсами» персонал «уравнен в правах» с основным капиталом, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; активно внедряется групповая организация труда, а потому делается акцент на создание команды, развитие способностей людей и формирование корпоративной культуры; кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям с целью облегчить адаптацию сотрудников в компании.

К сожалению, в отечественной социологии этот подход еще не стал общепризнанной моделью. Большинство специалистов по управлению продолжает путаться в терминах, предлагая самые разные, порою противоречащие друг другу дефиниции и интерпретации.

Несогласованность в области терминологии характерна, как правило, для ранних этапов становления той или иной научной дисциплины. Хотя в нашей стране управление персоналом имеет глубокие корни (в связи с чем можно вспомнить работы отечественных ученых, подготовленные как в 20 — 30-е годы, так и в 60-80-е гг. XX в.) переход к рыночному обществу создал у некоторых специалистов иллюзию о том, что одновременно с социально-экономическим укладом меняется сама наука.

Почвой для подобных иллюзий могла послужить все та же терминология. В советское время академические и заводские социологии говорили о кадровой политике, социалистической системе управления, управлении трудовым коллективом. Естественно, что руководствовались они такой парадигмой и такими теоретико-методологическими принципами (в частности, принципами демократического централизма, партийности, а также приоритета коллективных целей над личными), которые сегодня считаются неприемлемыми. Однако и в рамках устаревшей теоретико-методо-

логической парадигмы отечественным ученым удавалось разрабатывать поразительные по своей научной продуманности и практической эффективности социальные и кадровые технологии.

Молодое поколение современных социологов, вероятно, знает некоторые итоги и научные достижения своих предшественников. Тем не менее они полагают, что прошлый опыт заводских социологов не применим к нынешним рыночным: условиям, и готовы учиться на западных моделях и технологиях, которые механически, без учета социокультурной специфики страны, переносятся в практику российского менеджмента.

Еще дальше идут авторы современных учебников по управлению персоналом и кадровому менеджменту. Ни в одной работе, написанной такими известными специалистами, как В.Р. Веснин, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, В.А. Розанова, Э.Е. Старобинский, И.Д. Ладанов, М.И. Магура, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, С.В. Шекшня и др.<sup>312</sup>, не удалось обнаружить анализа советской науки управления и достижений заводской социологии. Современный этап российского менеджмента начинается с чистого листа, а еще точнее — с основополагающих работ американских социологов и психологов.

Какие бы сложные системы управления персоналом ни предлагали нынешние авторы учебников и научных монографий, какие бы запутанные дефиниции ни выдвигали, суть дела очень проста: управление персоналом (кадровый менеджмент, менеджмент кадров) сводится к управлению людьми на производстве.

Сегодня специалисты считают, что ценность хорошей системы управления персоналом не уступает, а иногда и превышает ценность системы управления капиталом. В справедливости этого утверждения нетрудно убедиться, говорит немецкий ученый Э. Шайд, если попытаться искать людей и деньги для хорошо и плохо управляемых компаний одновременно. В связи с этим возникает необходимость в более подробном, методологически взвешенном анализе сущности, функций и структуры управления.

Итак, подведем некоторые итоги. Становление кадрового менеджмента как особого направления менеджмента, интегрирующего и трансформирующего сложившиеся формы кадровой работы, связано с развитием управления персоналом как специализированной штабной деятельности. Важным этапом этого про-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

цесса явились ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых и сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами. Можно сказать, что последние полтора—два десятилетия управленческой науки— время, характеризовавшееся усложнением внешней (по отношению к организации) среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках, — прошли под лозунгами «инновации» и «человеческие ресурсы». Из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс», или «человеческий капитал»<sup>313</sup>, стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы повышения эффективности функционирования современной организации. Постепенно пресловутый «человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а быть может, и более важный, чем оборудование, технологии и т. п. И сегодня никого уже не удивит мнение, что эффективность развития экономики (как микро-, так и макроуровня) в огромной степени зависит от объемов средств, вкладываемых в развитие людей. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения.

В рассмотрении кадрового менеджмента как управления человеческими ресурсами можно выделить два подхода:

- *традиционно-рационалистический*, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием их в распределении прибылей. Этот подход исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от них лояльности и ответственного отношения к работе;
- *гуманистический* (или *неоплюралистический*, возник в США в 1970-х гг.), когда ответственность за создание конкурентных преимуществ

фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

Несмотря на то, что критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами зачастую демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией, «микрореволюция» в кадровом менеджменте набирает темпы во всех развитых странах, предъявляя к менеджеру по персоналу совершенно новые требования.

### Концептуальная матрица управления персоналом

Концептуальную матрицу составляет система взаимосвязанных понятий и терминов, при помощи которых специалисты описывают цели, задачи, структуру, динамику и практику осуществления управления персоналом в современной организации.

На сегодняшний день общепринятой концепцией управления персоналом следует считать концепцию, предложенную авторами и составителями «Энциклопедического словаря» по управлению персоналом (1998)<sup>314</sup>. Под концепцией управления персоналом там понимается система теоретико-методологических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы и методы управления персоналом, а также организационно-практические подходы к формированию механизма ее реализации в конкретных организациях. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом* предполагает формирование целей, функций, организационной структуры Р<sup>ст</sup> управления персоналом, вертикальных и горизон-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

тальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда относятся вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости.

Управление персоналом в организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Оно заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга персонала: определении кадрового потенциала и потребностей организации в персонале.

Если перевести современную терминологию на язык советской науки, то окажется, что управление персоналом есть не что иное, как планирование социального развития трудового коллектива. За сменой терминов стоит смена исторических эпох и экономических укладов: социальное планирование больше подходило для социализма, управление персоналом — для капитализма. Органическое единство методологии двух подходов обнаруживается, когда мы обращаемся к программам управления персоналом лидеров отечественной индустрии — они пронизаны заботой о решении социальных проблем.

В *структуре управления персоналом* выделяют несколько блоков<sup>31</sup>: 1. Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение); 2. Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения); 3. Блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования); 4. Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода

времени, оплаты труда); 5. Подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управленческие процессами формирования.

По мнению одних ученых, главной целью системы управления персоналом являются обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. По мнению других, важнейшая цель управления персоналом состоит в использовании личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности<sup>316</sup>. По мнению третьих, к главным задачам современной системы управления персоналом относятся: 1) обеспечение организации квалифицированными кадрами; 2) создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников; 3) совершенствование системы оплаты труда и мотивации; 4) повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала; 5) предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности; 6) формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата; 7) совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; 8) участие в разработке организационной стратегии и т. д.<sup>317</sup>

В настоящее время в нашей стране начинает складываться собственная система управления персоналом, рекомендуемая в литературе в качестве типовой<sup>318</sup>. Во главе этой структуры находится заместитель первого руководителя организации. В ее состав могут быть включены: 1. подразделения условий труда, отвечающие за соблюдение требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды, психологии; 2. подразделения трудовых отношений, осуществляющие анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, социально-психологическую диагностику, взаимодействие с профессиональными союзами; 3. подразделения по оформлению и учету движения кадров — зачислению, перемещению, увольнению; информационному обеспечению; тарификации; поддержанию занятости;

4. подразделения планирования и прогнозирования персонала, занимающиеся разработкой стратегии управления им, планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников, анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, маркетингом, оценкой и подбором кандидатур на высшие должности; 5. подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с резервом, профессиональную и социально-психологическую адаптацию; 6. подразделения анализа и развития средств стимулирования труда, осуществляющие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, участия в прибылях, управления мотивацией; 7. подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, решающие вопросы трудовых отношений, согласующие распорядительные документы по кадрам; 8. подразделения социального обслуживания, ведающие организацией питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, разрешением социальных конфликтов.

Система управления персоналом включает наряду с функциональными подразделениями, занимающимися работой с персоналом— всех линейных руководителей от директора до бригадира, руководящий состав функциональных подразделений всех уровней иерархии организации. Объектом данной системы выступает персонал.

Термин «персонал» стал использоваться в отечественной литературе еще в 1920-е годы. В послевоенной социологии ему пытались придать категориальное значение. Персонал, полагал В.Г. Подмарков, является социологическим понятием и означает совокупность участников производства. Его содержание совпадает с содержанием состава работников, поэтому различают рабочий, инженерно-технический персонал и т. д. На самом деле персонал никогда не был социологической категорией или понятием. Это организационно-технический термин, пришедший к нам с Запада и широко используемый в экономике, менеджменте и ряде других наук, а также в повседневном языке. Социологическим может быть только то, что имеет хоть какое-то отношение к статусам и ролям: персонал же обознача-

ет совокупность работников предприятия или фирмы. Он не имеет никакого отношения даже к разделению труда на производстве.

Термин «персонал» используется сегодня в двух значениях: 1) сотрудники организации: руководитель, специалист, рабочие, младший обслуживающий персонал; 2) основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Персонал организации состоит из: персонала управления этой организации и ее подразделений; служащих и инженерно-технического персонала, не относящихся к персоналу управления; основных и вспомогательных рабочих; младшего обслуживающего персонала; работников охраны. По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих. *Рабочие* непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях—ремонтных, инструментальных, транспортных, складских. Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие их категории: работающие при помощи автоматов; выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; обслуживающие машины, станки, установки, приборы; выполняющие работы вручную; выполняющие работы без применения машин и механизмов; выполняющие работы по ремонту и наладке машин и механизмов. Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу. К рабочим относятся и *младший обслуживающий персонал*, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг — дворники, курьеры, уборщики производственных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащими называют либо работников, заработная плата (оклад) которых не зависит от отработанных часов и выработки (в противоположность цеховым ра-

## Глава 2. Кирри управления персоналам

ботникам), либо непроизводственный персонал, выполняющий вспомогательные функции (в противоположность работникам, напрямую занятым в процессе производства). Служащие — 1) обобщенная социальная группа работников, занятых преимущественно различными видами умственной деятельности (врачи, учителя и др.); 2) укрупненная категория персонала организации, осуществляющая непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации. По характеру и содержанию выполняемых функций они подразделяются на три категории: руководители, специалисты, технические исполнители. Каждая из категорий служащих имеет свои особенности как в части содержания труда и характера умственных нагрузок, так и по влиянию на результаты деятельности всего коллектива организации.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, реализуют административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Они относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом.

Персонал характеризуется и численностью, рассматриваемой как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. *Численность* персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую почти никогда не удается обеспечить на практике. Более объективно характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т. е. числом сотрудников, официально работающих в организации в данный момент.

*Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20 — 24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60 — 64, 65 лет и старше. Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. *С общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим

периодам: до 16 лет, 16- 20, 21—25, 26 — 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

*Стаж работы в данной организации* характеризует закрепляемость кадров. Для расчета этого показателя статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, I — 4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется *сменяемостью (оборотом) кадров*. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых выделяются: биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами: 1. необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом; 2. вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии); 3. желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда; 4. легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом; 5. обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности<sup>319</sup>.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время в период трудоустройства они теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвергаются трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы. Для остающихся ра-

748 ботников появляются новые возможности продвижения,

## Глава 2. Концепция управления персоналом

дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат. Для организации *мобильность персонала* облегчает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, омолаживать состав работников, стимулировать изменения, повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты, связанные с набором и временной подменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций, большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.

### • Современные представления о службах управления персоналом

Главным штабом по разработке и реализации концепции (программы, стратегии) управления персоналом на предприятии, банке или корпорации выступает *служба управления персоналом*.

Служба управления персоналом — условное наименование совокупности подразделений организации, выполняющих функции системы управления персоналом. Службы персонала являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать вопросы, касающиеся приема на работу, увольнений, перемещений, повышения квалификации. Поэтому на практике необходимо оптимально сочетать права линейных руководителей и специалистов по персоналу, в том числе на основе их совместной ответственности.

Служба управления персоналом налаживает тесное взаимодействие со всеми функциональными и линейными подразделениями предприятия и их руководителями. По запросам данной службы каждое из этих подразделений передает ей необходимые для работы данные и, в свою очередь, получает рекомендации по решению соответствующих проблем. Конкретные мероприятия разрабатываются в этих случаях совместными усилиями службы управления персоналом и сотрудников соответствующего подразделения, а затем представляются на утверждение дирекции. Служба управления персоналом оказывает руководителям всех уровней консультационную помощь в решении различ-

ных кадровых и социальных проблем, возникающих в коллективе, с целью улучшения социально-психологического климата, методов и стиля руководства.

Функциональные подразделения — не только потребители квалифицированных рекомендаций и специальной информации, предоставляемой менеджерами по персоналу. Они еще и критики. Прямой обязанностью обычных менеджеров является конструктивная критика результатов работы специалистов по кадрам. Предоставляя руководителям свои рекомендации, кадровик не знает, привели они к успеху или нет. Об этом знают те, кто занимается непосредственным производством, например, начальник цеха. Он призван информировать менеджера по персоналу о результативности его рекомендаций. Тот, в свою очередь, вносит соответствующие коррективы в методы работы и достигает лучших показателей. Таким образом, внутри организации устанавливается система обратной связи<sup>32b</sup>.

Специалист по персоналу не может обойтись без обратной связи. Принцип обратной связи — эффективный инструмент кооперации с другими специалистами, которые точно так же имеют средства регулирования результатов своей деятельности. Самый сильный из них — повышение или снижение прибыли компании. В принципе менеджер по персоналу всегда открыт для контроля со стороны других менеджеров компании. Дело в том, что в объем профессиональной подготовки и профессиональных требований, предъявляемых любому менеджеру независимо от сферы его деятельности, обязательно входят знания по управлению персоналом. Поэтому каждый из них может судить (хотя бы в самых общих чертах), успешно или нет, справляется со своими профессиональными функциями менеджер по персоналу.

Опыт показывает, что современные службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность его работы. Зарубежный опыт показывает, что руководитель службы управления персоналом предприятия наделен широкими полномочиями, является членом правления акционерного общества, фирмы и активно влияет на их политику.

Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должностными

## Глава 2. Концепция управления персоналом

инструкциями, разработанными в соответствии с «Квалификационным справочником должностей служащих» и утвержденными руководителем предприятия или структурного подразделения.

Служба управления персоналом предприятия является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Ее может возглавлять заместитель руководителя предприятия или специальный менеджер в ранге начальника отдела. Наравне с другими службами предприятия она несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников. Наряду с руководством собственной службой начальник отдела управления персоналом исполняет совещательные функции: консультирует вышестоящее руководство по всем вопросам, связанным с персоналом; подготавливает необходимую документацию; готовит предложения по разработке кадровой политики предприятия и мерами по ее реализации.

Во многих случаях службы персонала возглавляются вице-президентами, занимающими в управленческой иерархии вторые места. На эти должности назначают преимущественно молодых энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, без участия которых не принимается ни одно серьезное решение. Менеджер по персоналу выступает в роли защитника интересов работников перед другими управляющими; советника последних по проблемам отношений с подчиненными; координатора взаимодействия персонала, профсоюзов и администрации; их консультанта<sup>321</sup>.

Основными задачами службы управления персоналом предприятия являются проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, разработка совместно с экономической службой материальных и социальных стимулов, тесно увязывающих экономическую деятельность предприятия с вкладом каждого работника. Служба управления персоналом выполняет функции центра по управлению кадрами предприятия, конечными целями которого являются

успешная работа предприятия и повышение благосостояния каждого члена трудового коллектива<sup>322</sup>.

Общей и главной задачей системы управления персоналом выступает обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Первоочередными задачами которой являются:

- помощь в достижении организационных целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой и их самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, делающего работу в фирме желанной;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении благоприятного морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Специалисты<sup>323</sup> говорят о существовании двух типов структур управления персоналом организации:

1. *штабной структуры*, в которую входят специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и подготовкой кадровых мероприятий<sup>324</sup>;
2. *линейной структуры* — здесь речь идет о менеджерах-практиках, реализующих конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимавшийся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной)

## Глава 2. Концепция управления персоналом

функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента.

В профессиональные обязанности управляющего персоналом входят развитие, применение и оценка политики, процедур, методов и программ, относящихся к человеческим ресурсам организации, т. е. людям. Конечно, для каждой социально-профессиональной группы работников — «синих воротничков» (заводских рабочих), женщин-служащих, высшего управленческого звена или конструкторов, разрабатывающих новейшие образцы технологии, должны существовать свои методы и программы управления, приспособленные к специфике именно этой социальной группы.

Структура и штаты службы утверждаются в установленном порядке руководителем предприятия. В структуре отдела управления персоналом в зависимости от численности работающих и стоящих перед ними задач могут создаваться различные секторы, бюро, группы (руководящих кадров и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, мобильности кадров, социального обеспечения, табельного учета, воинского учета и т.д.); эти функции могут возлагаться и на отдельных исполнителей. В состав отдела могут входить инспектора по кадрам, инженеры по подготовке кадров, социологи, психологи, физиологи, начальники бюро, другие руководители и специалисты. Состав, численность и структура отдела управления персоналом зависят от следующих факторов: размера предприятия, сложности законодательства, уровня квалификации персонала, развитости и сложности социальных отношений, возможностей руководителя и его интереса к проблемам персонала. В малых фирмах кадровыми вопросами обычно ведает одно лицо (руководитель); в средних и крупных — специальные подразделения.

Последнее десятилетие характеризуется увеличением числа разнообразных исследований в этой области как теоретического, так и прикладного характера. В частности, исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджеров по персоналу<sup>325</sup>. Ключевыми были признаны одиннадцать областей компетентности, объединенные в три группы: *личная порядочность* (этичность; добросовестность; рассудительность); *целеустремленность и продуктивность* (результативность; настойчивость; преданность

организации и деловая ориентация; уверенность в себе); *навыки командной работы* (командная ориентация; контактность; коммуникабельность; умение слушать). Экспертная оценка значимости для успешной работы менеджера по персоналу данных ключевых областей компетентности дала возможность проранжировать их в следующем (нисходящем) порядке:

1. этичность;
2. коммуникабельность;
3. умение слушать;
4. контактность;
5. командная ориентация;
6. добросовестность;
7. рассудительность;
8. результативность;
9. настойчивость;
10. уверенность в себе;
11. преданность организации и деловая ориентация.

По оценкам специалистов, процент работников кадровых служб от общего числа работающих в организации для различных стран выглядит следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Отношение численности работников кадровых служб к общему числу работающих в организации<sup>326</sup>

<i>Страна</i>	<i>% сотрудников кадровых служб организации</i>
Россия и Республика Беларусь	0,4 - 0,6
СССР (1980 г.г.)	0,3 - 0,8
США	1 - 1,1
Германия	0,65 - 0,8
Франция	0,75
Япония	2,7

Относительный рост численности сотрудников кадровых служб зарубежных предприятий наблюдается с конца 1980-х гг. Наиболее характерен он для крупных транснациональных корпораций, где число работников служб управления персоналом нередко значительно превышает 100 человек, включая занятых организацией технической подготовки и повышением квалификации персонала. В самых крупных западных корпорациях в службах управления персоналом работает до 1 50 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых. Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотно-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

шения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50—100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

Главными в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала служб управления персоналом стали два направления:

- развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной компьютерной техники;
- развитие инфраструктуры управления персоналом на основе его децентрализации через взаимодействие с руководителями подразделений, а также на основе использования внешних организаций и консультантов по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб, оценке персонала управления, социологическим исследованиям характеристик трудовых коллективов и стиля лидерства.

• В составе кадровой службы должны быть сотрудники, отвечающие за информацию о рынке рабочей силы, анализ и планирование потребностей в кадрах, переобучение, проверку и тестирование; ведущие картотеку, делопроизводство и архив; готовящие кадровые приказы; осуществляющие компьютерное обеспечение кадровой работы. Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. К их основным функциям относятся: учет персонала; прогнозирование и планирование потребностей в кадрах; организация набора, отбора, подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; изучение и оценка кадров руководителей, специалистов и представление руководству рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или иными лицами; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам. Кроме того, подразделения службы персонала разрабатывают гибкие программы развития и стимулирования персонала, улучшения условий труда и быта, дифференцированные подходы к выбору направлений и форм работы с ним, в том числе применительно к нуждам отделений. Специалисты центральной службы занимаются стыковкой кадровой политики и стратегии, консультациями по вопросам аттестации и подбора руководителей<sup>327</sup>.

Совместно с генеральной дирекцией и руководителями других структурных подразделений служба управления персоналом разрабатывает цели управления персоналом на предприятии, стратегию и планы их реализации с учетом конкретных условий объединения на предстоящий период.

Служба управления персоналом взаимодействует с профсоюзным комитетом предприятия в изучении, анализе ситуации, разработке и принятии конкретных мер по укреплению здоровья работников, обеспечению их общественным питанием, работе торговых точек, медицинскому обслуживанию и другим формам реабилитации, развитию физкультуры и спорта, культурному обслуживанию работающих и членов их семей<sup>328</sup>.

Сегодня в России работа с кадрами рассредоточена в основном между разными службами и подразделениями организации. Так, численность персонала, общий фонд заработной платы обычно определяет плановый отдел; подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров осуществляет отдел технического обучения; нормирование труда, анализ производительности труда, установление разрядов, форм и систем заработной платы, численности специалистов, составление штатного расписания являются обычно функциями отдела труда и заработной платы; приемом и увольнением сотрудников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров; обоснование норм труда, проведение мероприятий по их корректировке, механизации и автоматизации производственных процессов находятся в ведении технического отдела и т. п. Таким образом, собственная роль кадровых служб незначительна — они выполняют в основном функции учета и не несут ответственность за кадровую политику, поэтому люди в таких условиях остаются «ничейными»<sup>329</sup>.

### Модели кадрового менеджмента

На сегодняшний день за рубежом выделяются три основные модели кадрового менеджмента<sup>330</sup>:

менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформист-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

ским идеям конца XIX — начала XX в. и находит свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низок: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

- менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу высокий организационный статус;
- менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в области управления человеческими ресурсами.

По мнению В.Р. Веснина, работа отечественных служб персонала имеет два направления: *тактическое* и *стратегическое*. В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в кадрах; разработка штатных расписаний; осуществление набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации; формирование резерва на выдвижение; пропаганда организационных ценностей и воспитание персонала в их духе. Главным направлением деятельности кадровых служб считается форми-

рование трудовых ресурсов: планирование потребностей в них и организация практических мероприятий по набору кадров; разрешение конфликтов; проведение социальной политики.

Исходя из фундаментальных функций и задач кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли профессионально подготовленных менеджеров по персоналу:

- «*кадровый стратег*» — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; систему управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента.
- 2. «*руководитель службы управления персоналом*» — организатор работы кадровых подразделений.
- 3. «*кадровый технолог*» — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и эффективно использовать их с учетом деловых перспектив организации.
- 4. «*кадровый инноватор*» — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.
- 5. «*исполнитель*» — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.
- 6. «*кадровый консультант*» (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Вместе с тем, как мы уже отмечали, сегодня кадровой политикой занимаются, как правило, все уровни управления организацией — ее высшее руководство, начальники подразделений — ибо, если руководители различных уровней не будут понимать специфики уп-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

правления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, они не смогут воспользоваться в полной мере услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

В мелких фирмах функции управления персоналом четко не отделены от других организационных функций. Менеджер по сбыту или снабжению может выполнить в качестве дополнительных обязанностей еще и функции управления персоналом. Другой вариант — создание небольших групп управления персоналом (микроотделов) или сосредоточение этих функций в руках высших чиновников, например, заместителей директора.

Как бы то ни было, но профессия управляющего персоналом определяется в подобных случаях в терминах круга обязанностей, совокупности функций и видов деятельности, а не места в организации. Работает ли специалист в одиночку или с помощниками, все свое время он должен уделять управлению персоналом.

Менеджер по персоналу не участвует в материальном производстве, не отвечает за качество оказываемых компанией услуг. Этим занимаются другие. Его задача — обеспечение производственного процесса, например изготовления автомобилей, рабочей силой нужной квалификации. Поэтому говорят, что специалист по персоналу выполняет функцию поддержки. Он выступает в роли советника, консультанта или эксперта для других менеджеров, но не обладает формальной властью, достаточной для того, чтобы заставить слушаться своих советов. Если кто-то сочтет нужным отказаться от его советов, он волен сделать это, зная, что не подвергнется никаким санкциям.

Авторитет и власть менеджера по персоналу основываются на другом. Источник его авторитета кроется в профессиональных знаниях. Работа любого менеджера включает в себя множество обязанностей и умений. Даже с точки зрения техники управления он должен хорошо знать специальные математические методы, работать на компьютере, быть в курсе новейших технологий и рыночной конъюнктуры. Поэтому многие менеджеры делегируют часть своих функций квалифицированным специалистам. Они охотно обращаются к менеджерам по персоналу как к экспертам в той области, в которой они меньше всего разбираются.

Основная цель менеджера по персоналу та же, что и у других менеджеров, — повышение объема и качества продукции, а стало быть, и прибыли компании. По степени достижения этой цели в конечном итоге и оценивается деятельность любого управленца.

Высшее руководство отвечает за экономическое благополучие фирмы в целом. Эта общая ответственность разбивается затем на подзадачи и делегируется по соответствующим подразделениям. Каждое из них решает, что оно сделало ради повышения производительности труда: одни разработали новую конструкцию товара, другие — его упаковку, третьи позаботились о рекламе или улучшили технологию. Каждый действует в соответствии со своей спецификой. Успешность их работы измеряется методами, отражающими профиль данного подразделения.

Существуют определенные критерии оценки деятельности отдела управления персоналом. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, которая складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Если вклад каждого индивида достигнет общих целей организации за отчетный период (по сравнению с предыдущим годом) возрос, то работу менеджера по персоналу следует оценить положительно.

Эффективность управления человеческими ресурсами в организации достигается через воздействие на следующие каналы и механизмы:

- мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности. Сообщение специалисту по продажам того факта, что он добился хороших результатов по числу проданных автомобилей (110% от среднего в подразделении), но полученная им средняя продажная цена была существенно ниже средней по подразделению (85%), заставляет его обратить внимание на качественный аспект продаж;
- величину продажной цены;
- планирование профессионального обучения;
- планирование профессионального развития и карьеры;
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Важный показатель успешности работы менеджера по персоналу — стабилизация коллектива и сохранение позиций организации. Поддержание внутренней гармонии тесно связано с завоеванием внешнего благополучия, стабильности на рынке через высокие прибыли и производительность. Когда компания достигла внутренней прочности, т. е. в ней нет межличностных конфликтов, работники приобрели высокую квалификацию, вознаграждаются и продвигаются вверх в соответствии с заслугами и индивидуальным трудовым вкладом, наконец, заинтересованы в труде, ей легче сохранить лидирующие позиции на рынке.

Стабильность персонала зависит не только от внутренних условий, скажем, совершенных механизмов — продвижения, высоких зарплаток и комфортных условий труда. Менеджеру по персоналу приходится решать также и внешние проблемы. Например, в регионе, где расположена фирма, в данный период времени наблюдаются переизбыток высококвалифицированных кадров и дефицит мало- или неквалифицированной рабочей силы. Как следствие, менеджеры и инженерно-технический персонал будут испытывать конкуренцию за рабочие места. А это сопряжено с конфликтами и профессиональным стрессом. Напротив, малоквалифицированные работники, чувствуя высокую рыночную цену своего труда, начнут выдвигать необоснованные претензии, диктовать выгодные им условия продажи рабочей силы, оказывать давление на высший менеджмент, преследуя свои узкогрупповые интересы.

Менеджер по персоналу обязан знать специфику и формы поведения социальных групп в экстремальных экономических условиях, разрабатывать стабилизирующие персонал практические программы. Ведь от того, как удастся реализовать подобные программы, будет зависеть моральный климат в организации. Конкуренция и переизбыток квалифицированной рабочей силы вне организации скажутся не только на поведении менеджеров и инженеров. Косвенно, через поведение этих групп, они отразятся и на малоквалифицированных работниках. Стрессы и напряженность в верхних эшелонах управления обычно спускаются вниз по управленческой пирамиде и проявляют себя в чрезмерном увлечении авторитарными методами управления, жестким контролем либо в других формах поведения, связанных с социальной неопределенностью и дискомфортом.

На практике случалось так, что фирма, имеющая твердые рыночные позиции, теряла их вследствие внутренней нестабильности, причины которой менеджерам по персоналу не удавалось своевременно обнаружить и устранить.

Принято считать, что знания по экономике и маркетингу помогают менеджерам избежать внешних стрессов и нестабильности (положение на рынке), а информация из области социологии и психологии способствует правильному пониманию природы внутренних стрессов (положение в организации). Менеджер по персоналу должен быть прежде всего специалистом в поведенческих науках, а другие менеджеры обязаны знать хотя бы азы и общие принципы этих дисциплин.

- **Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения**

Имея в виду, что организация представляет собой систему, можно определить ее политику как некие предопределенные принципы, по которым действуют люди — члены этой организации. Помимо финансовой политики, внешнеэкономической политики, политики по отношению к конкурентам и т. п. любая организация разрабатывает и осуществляет собственную кадровую политику. На Западе такой подход характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно здесь наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В общем смысле под кадровой политикой понимается система сформулированных и осознанных принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации). В узком смысле под кадровой политикой понимается система научно обоснованных и закреплённых в официальных документах целей, задач, принципов, приоритетов деятельности органов управления по установлению и регулированию кадровых отношений в конкретной организации.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

Перемещаясь от общего к частному, получаем, что «кадровая политика» может рассматриваться и как набор зачастую неосознаваемых конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле фраза «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием, только физически развитых, только некурящих и т. п.» может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, и определяемым им непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

*Пассивная кадровая политика.* Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые оно стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия происходящего.

*Реактивная кадровая политика.* В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния работы с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной для решения стоящих задач рабочей силы, недостаток мотивации к высокопродуктивному труду). Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентиру-

вано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

*Превентивная кадровая политика.* В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы качественных и количественных потребностей в кадрах сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.* Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации, то мы можем говорить о наличии подлинно активной политики.

Механизмы, которыми при анализе ситуации пользуется руководство приводят к тому, что основания прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяются два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая. При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами влияния на нее. Кадровая служба предприятия владеет методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный

## Глава 2. Концепция управления персоналом

прогнозы потребностей в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации. При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. В таком случае план работы с персоналом строится на недостаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилятся влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации; например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, способного вытеснить имеющийся у предприятия в настоящее время.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики открытую и закрытую. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, готовые «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Эта разновидность кадровой политики может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную борьбу за завоевание рынка, ориен-

тированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Если организация заинтересована в грамотно сформулированной, логически обоснованной и осознанной кадровой политике, она должна принять во внимание необходимость реализации ряда этапов по ее проектированию:

этап 1. *нормирование* — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития;

этап 2. *программирование* — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешней ситуации и ее возможных изменений. Этот этап предполагает организацию системы процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах и специальных формах и обязательно учитывающих как нынешнее состояние, так и возможности изменений;

этап 3. *мониторинг персонала* — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На этом этапе необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики подобной оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата и т. д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, принятия и реализации решений.

На кадровую политику организации влияют факторы двух типов — внешние по отношению к органи-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

зации и внутренние. К факторам внешней среды относятся нормативные ограничения и ситуация на рынке труда; факторы внутренней среды представлены целями предприятия (их временной перспективой и степенью проработанности); стилем управления, закрепленным в том числе и в структуре организации; условиями труда (к которым, прежде всего, относятся: степень требуемых физических и психических усилий, степень вредности работы для здоровья, месторасположение рабочих мест, продолжительность и структурированность работы, взаимодействие с другими людьми во время работы, степень свободы при решении задач, понимание и принятие цели организации); качественными характеристиками трудового коллектива.

### • Деятельность по управлению персоналом современной организации

В большинстве случаев управление персоналом включает в себя следующие этапы:

1. *планирование ресурсов*: разработку плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах.
2. *набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. *отбор персонала*: оценку кандидатов на рабочие места и выбор лучших из резерва, сформированного в ходе набора.
4. *определение заработной платы и льгот*: разработку структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. *профориентацию и адаптацию*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация, и какой труд получает в ней заслуженную оценку.
6. *обучение*: разработку программ обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения ее целей. Обучение полезно и требуется в трех основных случаях: когда человек поступает в организацию; когда слу-

жащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу; когда проверка устанавливает, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения порученной ему работы.

7. *оценку трудовой деятельности*: разработку методик оценки трудовой деятельности.
8. *повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработку методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма
9. *подготовку руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработку программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров<sup>331</sup>.

Как уже говорилось, в 90-е годы XX столетия в теории управления организациями происходит **изменение** общей парадигмы, в результате которого персонал начинает рассматриваться как основной ресурс организации, определяющий успех всей ее деятельности. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций. Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом, или *персонал-стратегии*. *Элементами стратегии управления персоналом* являются: (1) цель деятельности организации; (2) система планирования организации; (3) отношения высших управленческих кадров; (4) организационная структура служб управления персоналом; (5) критерии эффективности системы управления персоналом; (6) ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные); (7) доступность, полнота и обоснованность используемой информации; (8) образование управляющих (всех уровней управления); (9) взаимосвязь с внешней средой. Стратегический характер управления персоналом определил специфику современного состояния кадрового менеджмента.

Остановимся более детально на некоторых основных этапах процесса управления человеческими ресурсами организации. Начинается этот процесс (как и многие другие, имеющие отношение к менеджменту) со стадии планирования.

## Планирование человеческих ресурсов организации

Планирование может быть качественным и количественным. Современные службы персонала должны уметь прогнозировать не только численность персонала, но и его квалификацию.

Планирование трудовых или человеческих ресурсов организации представляет собой процесс применения процедур планирования с целью комплектации штатов и персонала. Другими словами, планирование есть разработка плана удовлетворения будущих качественных и количественных потребностей организации в людских ресурсах.

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса организационного планирования. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы<sup>332</sup>:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать излишний персонал;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

*Количественная оценка* потребностей в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также на прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). *Качественная оценка* потребностей в персонале — попытка ответить на вопрос «кто нужен?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным количественной оценке, учитываются ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и уме-

ния того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале.

В процессе планирования персонала принимают участие специалисты кадровой службы, топ-менеджеры компании и сотрудники специализированных подразделений, главными функциями которых выступают стратегическое бизнес-планирование и контроллинг в организации.

В развернутом виде процесс разбивается на следующие этапы:

1. определение целей организации на долгосрочную перспективу (5—10 лет) и основных целевых показателей ее деятельности в будущем.
2. создание целевой организационно-функциональной структуры, направленной на достижение будущих целей организации.
3. создание алгоритма трансформации существующей структуры в целевую.
4. моделирование профилей компетенции на всех этапах развития оргструктуры.
5. качественное и количественное планирование персонала, строящееся на базе всей проделанной ранее работы, ее социально-экономических результатов.
6. разработка системы подбора персонала в соответствии с намеченными целями (каналы поиска и методики отбора).
7. поиск и отбор персонала.
8. назначение и оформление новых сотрудников организации.
9. адаптация новых сотрудников.
10. оценка эффективности работы кадровой службы по направлению организационного строительства.

В неразвернутом виде процесс планирования включает в себя три этапа: (1) оценку наличных ресурсов; (2) оценку будущих (краткосрочных и долгосрочных) потребностей; (3) разработку программы удовлетворения будущих потребностей. Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно не только установить количество персонала, необходимого для надежного выполнения производственных функций, но и знать в деталях, какие задачи он будет решать во время работы, каковы ее индивидуальные и общественные характеристики, необходимые квалификации и качества претендентов на ее выполнение.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

Эти знания получают посредством *анализа содержания работы*, или *анализа деятельности*, под которым понимают определение и обсуждение значимой информации относительно характера конкретной работы.

Первое, с чего должен начать менеджер по персоналу, это тщательно проанализировать существующую в данной организации систему разделения труда в терминах производственных заданий и должностных обязанностей. Второй шаг — изучение личностных качеств тех, кто занимает эти должности. Причем такое исследование должно проводиться по каждой индивидуальной позиции. Персонал-менеджер обязан осуществлять анализ разделения и организации труда, исследовать личные качества систематически и по определенному плану, обследуя шаг за шагом каждую ячейку организации. После завершения двух самостоятельных исследований — организационного и психологического, они соединяются в одно целое.

Между результатами этих исследований устанавливается соответствие или взаимная корреляция. Относительно каждой организационной ячейки (позиции, должности и т. п.) собираются данные о: 1) трудности работы (тяжесть, монотонность, вредные условия труда); 2) специфичности данного вида работы (ее отличие от других, своеобразие); 3) индивидуальных характеристиках, требующихся от человека для успешной работы на данном месте. Результаты анализа работы понадобятся, когда речь пойдет об установлении размеров заработка, очередности продвижения, технике безопасности и охране здоровья работника. Любое изменение в статусе человека в организации отныне базируется на объективных показателях, а не на субъективном предложении администрации, случайностях или неумеренных претензиях кандидата. Между организационным планированием и анализом работы много общего. Они сообщают о том, что ожидается от индивида, что он должен делать. При этом организационный план дает общую картину, показывает иерархию должностей, соподчинение групп и индивидов. Анализ работы, напротив, «прописывает» детали, вырисовывает каждую ячейку.

Особый интерес представляет, на наш взгляд, так называемый *профессиографический анализ* — анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимальное полно описывающих деятельность — на основании

которого составляется *профессиограмма* — документ, представляющий описание собственно деятельности и ее места в организации. Процедура профессиографического анализа деятельности начинается обычно с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем.

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации следующих кадровых программ (табл. 4)333,

Таблица 4

<u>Наименование програм</u>	<u>Содержание информации и цели ее использования</u>
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведений об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора ценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для конкретного >абочего места
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подю юбки
Планирование карьеры и продвижения в службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной ценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкции по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

В процессе планирования персонала необходимо учитывать ряд факторов. Во-первых, *уровень, на котором предполагается реализовать управление персоналом*. Последнее (а) может стать предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне; (б) будет вменено в обязанность среднему уровню, и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадро-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

го подразделения совместно с линейными менеджерами; (в) будет осуществляться на исполнительском уровне — уровне сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров).

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов XX в. При этом под *маркетингом персонала* понимается вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделять два основных принципа. *Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле.* В данном случае под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. *Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле* — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

При этом основной задачей маркетинга персонала является овладение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребностей в персонале и ре-

ализации тем самым целей организации. Кроме того, задачами персонал-маркетинга являются; исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; изучение развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией. Персонал-маркетинг создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

К процессам планирования, имеющим место в организациях, отчасти относится и *организационно-кадровый аудит* — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится аудит с целью подготовки к принятию стратегических решений в области развития бизнеса, разработки программ реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

- *кадровые процессы* — направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации;
- *строение организации (ее структура)* — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
- *качественные и количественные характеристики персонала.*

Исходя из определения аудита, мы не можем начинать эту процедуру, не имея точного представления о целях и стратегии развития компании. Допустим, что оно есть: компания А пытается улучшить свое положение путем завоевания большей доли специализированного рынка. *На первом этапе* руководство компании хочет знать, сможет ли организация осуществить данную стратегию за счет собственных кадровых ресурсов. В таком случае кадровый аудит будет связан с оценкой кадрового потенциала компании в области маркетинга, продаж, финансов и сервиса. Совсем не значит, что на испытания будут приглашены работники вышеперечисленных подразделений. В этом-то и состоит суть процесса кадрового аудита — оценить весь потенциал компании в области кадров, даже если его придется искать в самых невероятных местах.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

*На втором этапе* проводится анализ смоделированных технологических процессов, который должен быть максимально подробным: описанный бизнес-процесс делится не на функции, а на ряд типовых видов работ; затем из работ выделяются операции или простые действия, подлежащие нормированию и оценке; и, наконец, определяются те характеристики, которые необходимы для квалифицированного выполнения операций.

*На третьем этапе*, имея полный перечень характеристик (необходимые профессиональные знания и навыки, способности, личностные характеристики, деловые связи, здоровье и т.д.), мы начинаем создавать методический пакет процедур для испытания вышеуказанных характеристик. Например, это может быть процедура анализа образовательных показателей: просмотр анкет и внесение в базы данных информации о профессиональном маркетинговом, коммерческом или финансовом образовании, или создание диагностической процедуры, измеряющей такую характеристику, как честность продавца.

*На четвертом этапе* реализуются заранее подготовленные процедуры. Главное, чтобы во время кадрового аудита «аудитор» не увлекся ревизией всего подряд по принципу— «в хозяйстве все пригодится». Кадровый аудит бесполезно начинать, не понимая, что следует искать.

*Пятый этап* — анализ результатов аудита. На этом этапе самое важное — разделить все полученные данные на две группы: характеристики, подлежащие изменению или развитию, и характеристики, не являющиеся таковыми. Например, для работы с клиентами ваши работники должны иметь высокую самооценку, а результат аудита показывает, что у 80% она низка. За 5—8 месяцев самооценка ваших сотрудников сможет подняться только до среднего уровня, но у большинства исследуемых она никогда не станет высокой. То же касается, допустим, показателей памяти. Тренировать память можно, поэтому за короткий срок вы достигнете хороших результатов. А вот показатель пунктуальности практически не подвергается корректировке. *Шестой этап* — создание программ развития кадрового потенциала компании путем написания индивидуальных программ развития.

Практика показывает, что кадровый аудит весьма эффективен, и вот почему: во-первых, все «исследуемые» с его помощью не ощущают своей ущербности по отношению к должностной инструкции. Во-вторых, результа-

ты кадрового аудита всегда обсуждаются с испытуемым работником, и это становится основой для дальнейшего карьерного консультирования сотрудников компании. В-третьих, работник видит, что его организация заинтересована в знаниях и навыках, не востребованных сегодня<sup>334</sup>. В-четвертых, руководство компании получает полную информацию о своих кадровых ресурсах и на основании этой информации может строить долгосрочные планы развития, включая полный перечень недостающих ресурсов, которые необходимо привлечь извне.

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации. Краткое описание этих направлений представлено в таблице 5.

В целом аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную ролевую и психологическую структуру управленческого персонала;
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

## **Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников**

Сегодня для развития потенциала рабочей силы используется целый ряд методов: профессиональная ориентация, адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система вознаграждений, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является его профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. *Профессиональная ориентация* — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педаго-

Таблица 5

<i>Направления десяти сферности</i>	<i>Параметры диагностики</i>
Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации и ее потребностей в кадрах
Набор персонала	Описание способов распространения информации о потребностях в персонале, используемых способов набора; Оценка (финансовой и качественной) результативности набора; Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами
Отбор персонала	Определение результативности разработанной программы оценочных процедур; Анализ изменений кадрового потенциала организации
Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью; Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации; Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
Адаптация персонала	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности; Описание проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения; Оценка количества прошедших обучение (по темам); Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения; Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.)
Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга; Оценка результативности методов планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; Оценка управленческого потенциала и определение потребностей в подготовке управленческого персонала
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникаций внутри предприятия	Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации; Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологичности, финансам, системе управления, кадровому составу); Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникаций

гических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Основными формами профориентационной работы являются: профессиональное просвещение, профессиональная информация и профессиональная консультация. Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, по-

зволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности. Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, различных социальных группах, для отдельного человека. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника закрепиться в ней. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Последняя способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников посредством процессов профориентационной работы

*Социальная адаптация* — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной «вработываемости» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. И это неудивительно: как правило, новичок сталкивается в организации с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег и т. п. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может свидетельствовать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

778 Процесс трудовой адаптации сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени

## Глава 2. Концепция управления персоналом

нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. Выделяются два направления адаптации: *первичная* (приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности) и *вторичная* (приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль)).

В теоретическом и практическом плане выделяются *несколько аспектов адаптации*:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т. п.);
- организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на различия между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления ими требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала; отработанность организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации; особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника; наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личностные свойства адаптируемого

сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т. п.

## Оценка деятельности работников

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую для эффективного выполнения своей работы, подготовку будет определение степени эффективности его труда. В этом, в общем и целом, и заключается цель оценки результатов деятельности. В основном оценка результатов деятельности служит трем целям:

- *административной* (каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора);
- *информационной* (оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы);
- *мотивационной* (оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей: систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем).

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: (1) оценить потенциал для продвижения и снизить риск выдвижения некомпетентных сотрудников; (2) уменьшить затраты на обучение; (3) поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию; (4) организовать обратную связь с сотрудниками по поводу качества их работы; (5) разработать кадровые программы обучения и развития персонала

*Этапы оценки труда* на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;

## Глава 2. концепция управления персоналом

- оценку уровня сотрудника;
  - доведение результатов оценки до подчиненного.
- Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:
- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
  - информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
  - результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
  - система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки: *повседневная оценка профессиональной деятельности* (один раз в день или один раз в неделю), используемая для установления обратной связи с целью модификации поведения и обучения; *периодическая оценка исполнения обязанностей* (один раз в полгода, год), используемая для определения перспективы и разработки совместных целей; *оценка потенциала* (разовая, перманентная), используемая для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

*Основными подходами к оценке труда* являются:

1. *оценка результата* (например, полученной прибыли).
2. *оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью).
3. *рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт).
4. *процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или нескольким показателям).

Методы оценки труда подразделяются на методы индивидуальной и групповой оценки.

*Методы индивидуальной оценки*

*Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификацией оценочной анкеты является *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по

управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте; оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания по шкале в диапазоне от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

*Шкала рейтингов поведенческих установок* представляет собой бланк, в котором описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

*Описательный метод оценки* заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например со шкалами рейтинга поведенческих установок.

*При использовании метода оценки по решающей ситуации* специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, данный метод, используется для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

*Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, этот подход ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

### *Методы групповой оценки.*

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

*Метод классификации:* лицо, проводящее оценку, распределяет всех работников, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Это достаточно сложно сделать, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден путем использования метода *альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале выбирает самого лучшего и самого худшего работников, а затем отбирает следующих за ними и т. д.

*Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее — сопоставление каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

*Метод заданного распределения* состоит в том, что оценивающему лицу предписывается дать работникам оценки в рамках заданного (фиксированного) их распределения<sup>335</sup>. Например,

- 10% — неудовлетворительно;
- 20% — удовлетворительно;
- 40% — вполне удовлетворительно;
- 20% — хорошо;
- 10% — отлично

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Одним из важных кадровых мероприятий является *доведение информации о степени успешности в работе до самого работника*. В зависимости от цели оценки здесь возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, то ее результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты.

Работники могут узнать результаты оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку, которая должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность деятельности которых не вписывается в приемлемые стандарты.

### Аттестация персонала

Оценка персонала является составляющей процедуры *аттестации персонала* — кадровых мероприятий, призванных оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Термин «аттестация» происходит от латинского *attestatio*; словарь по трудовому праву определяет аттестацию как проверку деловой квалификации работника в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности или выполняемой работе. В нормативных актах последнего времени и специальной литературе по проблеме понятия «аттестация» и «оценка знаний» (деловая, комплексная) все чаще употребляются как синонимы. Причем, если аттестация традиционно связывается с проверкой деловых и личностных качеств руководителей и специалистов, то оценка, как правило, охватывает все категории персонала, имеет более универсальный характер.

Главное назначение аттестации — не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда (направленной на

## Глава 2. Концепция управления персоналом

сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, представленным в технологических картах, планах и программах работы предприятия) и оценке персонала (позволяющей изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста).

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно, если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, в промежутке между ежегодными формальными оценками проводятся неформальные собеседования, обсуждаются результаты труда и текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за сотрудниками, получившими новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма или перевода на другую должность<sup>336</sup>.

По форме проведения аттестация может осуществляться в виде: квалификационного экзамена; собеседования; зачета; написания реферата; письменного или компьютерного тестирования; творческих отчетов; защиты научной-методической или опытно-экспериментальной разработки и др.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, собственно аттестация и подведение итогов. *Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- разработку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз, по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы **и т. д.**).

*Проведение аттестации предполагает, что:*

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и руководители заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

*Подведение итогов аттестации заключается в:* анализе кадровой информации, вводе и организации использования персональной информации;

- подготовке рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждении результатов аттестации.

Выше мы уже говорили о том, что процедура аттестации состоит из двух частей: оценки труда и оценки персонала. Соответственно и анализ результатов аттестации предполагает два направления. Анализ оценки труда предполагает: (1) выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; (2) выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; (3) выявление работников, существенно превышающих стандарты труда. Входе оценки персонала (1) диагностируется уровень развития профессионально важных качеств; (2) индивидуальные результаты сопоставляются со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей); (3) выявляются сотрудники с отклоняющимися от стандартов качествами; (4) оцениваются перспективы эффективной деятельности; (5) оценивается рост, ротация. Сведение и обработка данных проводятся, как правило, по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов: составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающие сотрудники или работники с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); определяются группы роста (работники, ориентированные и способные к развитию и профессиональному продвижению); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Совершенствование системы управления персоналом в компаниях, работающих в России, характеризуется усилением интереса к освоению эффективных процедур оценки и аттестации персонала. В таблице 6, построенной на основе зарубежных источников и отечественного опыта, даются характеристики применения различных аттестационно-оценочных методов.

Таблица 6

Характеристика метода	Аттестационная	Ранжированная	Оценочные	Оценка по результатам (МВО)	Социометрия	Assessment center
Количественная определенность	Нет	Частично	Есть	Частично	Есть	Частично
Грудемость	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Приемлемость для сотрудников	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая
Приемлемость для руководителя	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Полезность для обоснования вознаграждений	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Низкая
Полезность для обсуждения с сотрудниками	Низкая	Низкая	Средняя	Очень высокая	Высокая	Высокая
Полезность для определения потенциала к росту	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Очень высокая

## Обучение персонала

Обучение персонала является еще одним важным направлением современного кадрового менеджмента. Значимость непрерывного образования сотрудников подтверждают следующие основные факты:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием; мир превращается в «рынок без границ» с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности, а непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного же обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение на основе непрерывного обучения отдачи

от уже работающих сотрудников чем привлечение новых работников.

Цели обучения, преследуемые работодателем и специалистом, существенно отличаются. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что для работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять: понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника, непрерывное образование способствует:

- поддержанию и повышению профессиональной квалификации;
- приобретению профессиональных знаний вне сферы основной профессиональной деятельности;
- приобретению профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитию способностей в области планирования и организации производства.

Планирование программ подготовки — составная часть процесса общего планирования трудовых ресурсов. В целях определения потребностей в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- проанализировать план технического обновления;
- оценить специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;
- продиагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Интерес к современным формам и методам обучения персонала не случаен: руководители организаций прекрасно понимают, что инвестиции в развитие человеческих ресурсов окупят себя в любом случае, и это прекрасно подтверждается статистическими данными.

## Глава 2. Концепция управления персоналом

Так, в 1980-е гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили: «IBM» — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); «Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%), «Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%), «Текас инструменте» — 45 млн. долл. (3,5%), «Моторола» — 42 млн. долл. (2,6%). В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование). Уже с 70-х годов XX в. большинство руководителей американских корпораций стало рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли. Исследователи даже утверждают, что в наши дни экономический эффект от вложений в развитие персонала гораздо выше, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

Особую схему организации подготовки взрослых представляет «внутрифирменное обучение». Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. В общем виде представления о технологии организационных изменений зафиксированы в представлениях о консультационных технологиях. Можно выделить два основных подхода к организации консультационной работы в организации:

- *экспертный*: предполагает возможность подготовки программы развития организации, решения каких-либо проблем, подготовки управленческого решения на базе знаний и опыта приглашенного консультанта<sup>337</sup>. Задача консультанта состоит в проведении диагностики и подготовке плана изменения ситуации. Консультант выступает носителем экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Как правило, он может работать достаточно независимо от персонала, ориентируясь в основном на нормы, сложившиеся в той или иной сфере профессиональной деятельности (например, юриспруденции, финансовом менеджменте и т.д.);
- *процессуальный*; предполагает возможность подготовки программы развития организации в процессе совместной работы с ее персона-

лом<sup>338</sup>. В рамках процессуального консультирования большое внимание уделяется не только диагностике ситуации, сложившейся в предметной деятельности организации, но и существующей в данной фирме корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу, традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках данного подхода проект предполагаемых действий может быть создан и реализован только при участии управленческого персонала организации. Естественно, что в данном случае к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с ориентацией на партнерское взаимодействие с консультантом и возможностью активного участия в консультационном процессе.

С точки зрения направлений обучения персонала организаций можно выделить пять основных ситуаций (см. табл. 7):

Таблица 7

<i>Конкретизация потребности в обучении</i>	<i>Методобучения</i>
Специализированные программы <b>обучения</b> (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса (деловые и ролевые игры, анализ проблем организации)
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ <b>ситуаций</b> организации

## Глава 2. КОНЦЕПЦИЯ управления персоналом

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение дел, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы и подготовлены проекты изменений, определены сроки и затраты.

Ныне за рубежом проявляется тенденция рассматривать обучение в неразрывной связи с развитием личности работника, в связи с чем широкую популярность приобрели программы «обучения и развития». Отобрав достойных кандидатов, менеджер по персоналу обязан подготовить программу обучения нанятого работника в соответствии с теми требованиями, которые выдвигает перед ним организация, привить ему те профессиональные навыки и умения, которыми он, быть может, раньше не обладал. На этой стадии от менеджера по персоналу требуется широкий круг знаний не только в области педагогики и психологии, но и бизнеса, маркетинга, организации труда и т. д. Рабочих необходимо обучить действиям с новым оборудованием и техникой, супервайзера — новым методам бухгалтерского учета, если они связаны с его работой, а менеджеры учатся кооперации и взаимодействию друг с другом на специальных лабораторных занятиях.

### Планирование карьеры

Одним из основных направлений кадровой работы, непосредственно связанным с оценкой, аттестацией и обучением сотрудников, является планирование их карьеры, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Как правило, под *карьерой* понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост». Мы уже говорили о служебной карьере, поэтому остановимся на ряде нерассмотренных нами ранее моментов.

Многообразие и сложность явления карьеры отражаются и в многообразии ее видов, разнообразии

## II. Практический раздел

подходов к ее типологизации. ДЛЯ классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (табл. 8).

Таблица 8

<i>Критерии классификации</i>	<i>Виды карьеры</i>
Среда рассмотрения	— профессиональная — внутриорганизационная
Направление движения работника в структуре организации	— вертикальная — горизонтальная — центристремительная
Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности	— карьера менеджера — карьера юриста — карьера врача  — властная — <b>квалификационная</b> — статусная
Характер происходящих изменений	— монетарная

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, на котором этот сотрудник находится в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры представляет собой своеобразную точку на временной оси и не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, может не быть еще профессионалом в рамках профессии. Вот почему важно различать этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью). В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- *оптанта* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрас-

тные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

- *адепта* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- *адаптанта* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» к производственной работе;
- *интернала* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- *мастера* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи;
- *авторитета* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется с последующей). Мастер своего дела — хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, стране) человек. В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
- *наставника* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

*Планирование карьеры* представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой *карьерограмму* — формализованное представле-

ние о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 9.

Таблица 9

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первичная ориентация и выбор профессии;</li> <li>• выбор организации и должности;</li> <li>• ориентация в организации;</li> <li>• оценка перспектив и проектирование роста;</li> <li>• реализация росту</li> </ul>
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка при приеме на работу;</li> <li>• определение на рабочее место;</li> <li>• оценка труда и потенциала сотрудников;</li> <li>• отбор резерв;</li> <li>• дополнительная подготовка;</li> <li>• программы работы с резервом;</li> <li>• продвижение</li> </ul>

Совершенно особым направлением современного кадрового менеджмента является *разработка программ стимулирования труда*. Дело в том, что в уважающих себя компаниях мотивация сотрудников всегда считалась одним из самых главных аспектов деятельности руководителей и менеджеров по персоналу. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели — личные и профессиональные — они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Вот лишь неполный перечень вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководству организации или предприятия при определении заработной платы или установлении льгот.

Компания может предоставлять работнику достойную *зарплату*, солидный *социальный пакет* (оплаченные праздничные дни; оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности; оплаченное время перерыва на отдых; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; страхование по дли-

## Глава 2. Концепция управления персоналом

тельной нетрудоспособности; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; страхование туристов от несчастных случаев; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; участие в распределении прибылей; покупка работниками акций; предоставление работникам объектов отдыха и развлечений; предоставление помощи при переезде на новое место работы) и *привилегии*, прилагающиеся к должности (мобильные телефоны, личный секретарь, служебная машина и т.д.). Однако значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда все чаще приводит к снижению стимулирующей силы зарплаты.

Кроме материальных интересов, людьми профессиональными всегда движет еще что-то. Это «что-то» у каждого свое и, как правило, не лежит на поверхности. Люди хотят строить свою карьеру сознательно, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде, поэтому грамотная система стимулирования труда (под которой в большинстве случаев понимается способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии), создающая у людей чувство уверенности и защищенности, способствующая укреплению их чувства самоуважения, мотивирующая их работать качественно и добросовестно, во многом определяет эффективность и успешность функционирования организации в целом.

### • **Развитие социальной среды организации и повышение качества трудовой жизни**

Непременный объект управления персоналом — *развитие социальной среды организации*. Эту среду образует сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников. Социальное развитие должно направляться в первую очередь на:

- совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессио-

- нально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;
- улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;
  - стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;
  - создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом:
  - обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;
  - рост жизненного уровня работников и членов их семей.

Управление социальным развитием должно быть подчинено нормальному функционированию и рациональному использованию потенциальных возможностей организации, достижению ее главных целей. Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Одна из наиболее важных разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения *качества трудовой жизни*. Дж. Р. Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации». Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

## Глава 2. Концепция управления персоналом

1. работа должна быть интересной.
2. рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
4. рабочие должны участвовать в принятии решений, затрагивающих их и работу.
5. должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
6. рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

В заключение отметим, что основным конкурентным преимуществом любой компании является, на наш взгляд, уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала. В XXI в. эта тенденция обретает силу непреложного (дд<sup>я</sup> успешного предпринимательства) закона, ибо приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал. В свою очередь, это обстоятельство резко повышает требования ко всей кадровой работе организации. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях) постепенно приобретают воистину революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

## Глава 3

### ПОИСК, ОТБОР И НАБОР ПЕРСОНАЛА

В прошлом отбор персонала считался довольно простым мероприятием. Начальник лично беседовал с желающими и сам распределял их, руководствуясь при этом исключительно своей интуицией. Решения принимались на основе приязни и увлечений начальника. Позднее появились методы отбора, направленные на совершенствование интуитивно принимаемых решений в этой области. При этом работа с кадрами сводилась, как правило, к мероприятиям по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если организации удалось найти нужных людей, они смогут выполнить необходимую ей работу.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых снижается со временем посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага персонала, работающего в ней, руководство должно постоянно трудиться над всемерным повышением потенциала кадров.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Набор и отбор новых работников не только обеспечивают режим нормального функционирования организации, но и закладывают фундамент ее будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа в этих областях кадрового менеджмента, в значительной степени зависят качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, а также качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечиваются правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области. Однако этого можно достичь лишь тогда, когда не только востребованы результаты такого рода деятельности, но и сама она встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства. Кроме того, система поиска и отбора персонала не будет «сбоить» и даст хорошие результаты в том случае, если в ней будут задействованы люди, обладающие необходимым опытом и знаниями. Так, например, грамотные специалисты знают, что при поиске и отборе кадров важно придерживаться некоторых принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их легкому вхождению в организацию и быстрому выходу на требуемый уровень рабочих показателей:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как банальное «нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы», но должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей организации и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;
- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация скорее потеряет, нежели приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки;
- при поиске и отборе кадров необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

*Профессиональный отбор* (selection) — одна из важнейших обязанностей менеджера по персоналу — заключается в отборе среди множества кандидатов тех, кто лучше всего подходит к профилю работы и задачам организации. Специалисты считают, что большинство проблем, с которыми при использовании человеческих ресурсов сталкивается менеджер, уходит корнями в сферу профессионального отбора, а не в какую-либо иную область.

Как было сказано выше, одно из важнейших мест в структуре организации занимает служба персонала. Функционирование кадровой службы (или менеджера по персоналу) обусловлено решением ряда основных задач, к которым относятся: поиск и отбор кадров, мотивация персонала, кадровое планирование, формирование корпоративной культуры, обучение персонала и т. д.

Отбор является специфическим для отдела управления персоналом инструментом, практически не используемым другими отделами компании, так или иначе сталкивающимися с проблемой человеческих ресурсов. Менеджеры по персоналу используют и ту технику отбора, которая известна давно и стала классической, и новую, которую им нередко приходится изобретать самим. При этом они обращают внимание не только на то, как индивид взаимодействует с орудиями труда, какова его техническая квалификация, но и на то, как он взаимодействует с людьми — подчиненными, коллегами, начальством, т. е. на его «социальную квалификацию». Специальные тесты помогают выявить эти и подобные характеристики заранее.

Говоря о факторах, определяющих специфику процесса отбора персонала, стоит упомянуть в первую очередь *природу предприятия или организации*. Важными факторами, влияющими на процедуру отбора, являются *размер, сложность и технологическая изменчивость предприятия или организации*. Систематические, надежные и действенные методы кадрового отбора требуют колоссальных материальных затрат, а посему их применение могут позволить себе лишь крупные организации. Научная разработка методов отбора, соответ-

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

ствующих специфике конкретного предприятия, оправданна (прежде всего экономически) в случае значительного количества вакантных мест и еще большего числа кандидатов, стремящихся их занять. Если компания имеет много вакантных позиций, но количество претендентов на них невелико, сложные методы отбора, как правило, не требуются. В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение в области отбора кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию такого рода решений привлечены линейные и функциональные менеджеры. В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Воздействует на процесс отбора и *специфика рынка рабочей силы*: если желающих получить ту или иную работу много, то выбирать метод отбора сложнее, и наоборот. С точки зрения специфики рынка труда, работники отдела кадров анализируют эффективность метода отбора, используя так называемый *коэффициент отбора*:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Количество отобранных желающих}}{\text{Количество желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

Для разных профессий величина коэффициентов отбора — разная: менеджеры — около 1:2; профессионально-технические работники — 1:1; клерки — около 1:2; квалифицированные рабочие — 1:1; чернорабочие — 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может быть непростым. Меньший коэффициент означает, что организация может быть при отборе более разборчивой. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников, выше, чем когда коэффициент равен 1:1339,

На метод отбора влияют также *условия работы*, предлагаемые предприятием, *сама работа* и *имидж фирмы*. Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то *членство в профсоюзе* является одним из главных

факторов, определяющих решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом предполагает, что опыт работы в данной организации является единственным (или одним из главных) критерием отбора.

• Стадии, предшествующие процессу отбора,  
и их функции

---

В системе работы с персоналом процессу отбора предшествуют следующие стадии:

1. планирование (planning) — разработка плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах.
2. анализ содержания работы (job analysis) — определение и обсуждение значимой относительно характера конкретной работы информации.
3. набор (recruitment.) — создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов па пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут решать во время работы, каковы их индивидуальные и общественные характеристики, необходимые квалификация и качества претендентов на ее выполнение. Эти знания получают посредством *анализа содержания работы*, который является краеугольным камнем управления персоналом.

Сбор информации обычно проводится в три этапа:

1. анализ содержания работы.
2. описание характера работы (должностная инструкция).
3. определение требований, предъявляемых работой к персоналу.

Анализ можно провести, используя различные методы: от простого наблюдения, если это касается рутинных работ, до прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов (см. табл. 1).

**БЛОК 1 - Метод ключевых слов**

Что делается?  
Когда это делается?  
Почему это делается?  
Где это делается?  
Как это делается?

**БЛОК 2 - Пункты ответственности**

Ответственность за подчиненных  
Ответственность за оборудование (материалы, инструменты)  
Финансовая ответственность

**БЛОК 3 - Рабочие взаимоотношения**

С вышестоящими работниками  
С коллегами  
С работниками других отделов  
С общественностью (клиентами)  
С подчинёнными

**БЛОК 4 - Требования, предъявляемые работой**

Требуемый уровень производительности и результатов  
Требуемые навыки и опыт  
Требуемые аналитические способности  
Требуемые физические данные и состояние здоровья  
Требуемый уровень мотивации и социальные навыки

**БЛОК 5 - Условия труда**

Физические условия и окружающая среда  
Социальные условия и рабочий коллектив  
Экономические условия (включая оплату)

**БЛОК 6 - Проверка выполнения работы**

Проверка работы исполнителем  
Проверка работы начальником

На основе анализа содержания работы составляется *должностная инструкция (или описание работы (job description))*. В этом документе кратко излагаются: основные задачи (что есть работа), ответственность и полномочия исполнителя, рабочие условия, машины, средства и материалы.

Следующим этапом является *составление* спецификации работы (job specification) — ясных требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения соответствующего вида деятельности. На основании предшествующего анализа необходимо как можно более точно определить образование, навыки, знания, опыт, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. По **сути**, нужно составить перечень основных (минимальных) требований-критериев, которым должен удовлетворять претендент. Критерии следует формировать так, чтобы они характеризовали работника всесторонне. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справлявшихся со своими обязанностями и занимавших ранее вакантное место.

Когда все подготовительные стадии работы завершены, возникает вопрос, где найти человека, который будет удовлетворять этим критериям? Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (прежние сотрудники; случайные претенденты; школы, колледжи и университеты; клиенты и поставщики; государственные и коммерческие агентства; рекламные объявления). В ряде зарубежных стран, например в Японии, при появлении в аппарате управления вакансий принято вначале объявлять внутренний (для своих сотрудников) конкурс на замещение должности и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в нем специалистов со стороны. Считается, что подобная стратегия улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация. Последний метод весьма **эффективен** для организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, так как способствует расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и должностному росту работников организации.

При внешнем отборе процесс поиска новых работников, необходимых для заполнения имеющихся вакансий, начинается с ответа на три вопроса:

- где можно найти подходящих кандидатов?
- как лучше всего установить с ними контакт?
- как заинтересовать их работой в организации?

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знать рынок труда, источники рабочей силы и методы поиска кандидатов на имеющиеся вакансии. Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность. К внешним источникам подбора персонала относятся все неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди из так называемых «списков ожидания», с которыми руководители организации и работники службы персонала уже встречались когда-то по вопросу трудоустройства, так и те, кому подобные встречи еще предстоят. Многие фирмы и компании используют в качестве источника для найма людей местные центры занятости, агентства по найму; осуществляют самостоятельный поиск через средства массовой информации и т. п. Однако здесь есть одна тонкость: прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К такого рода средствам относятся: сверхурочная работа<sup>1</sup>, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный наем; привлечение для осуществления некоторых видов деятельности специализированных фирм.

Иногда в целях поднятия престижа должности, привлечения большого количества кандидатов, повышения объективности решения о приеме на работу, демократизации сферы управления персоналом, внедрения новых технологий кадровой работы, интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми кандидатами, формирования команд используются механизмы конкурсного набора персонала, предполагающего наличие нескольких претендентов, выставляющих на конкурс свою кандидатуру, а также специальной конкурсной комиссии, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения, оценить достоинства конкурсантов и принять решение по итогам конкурса<sup>340</sup>. В таблице 2 представлены достоинства и недостатки каждого из этих источников набора.

Таблица 2

Источники	<u>Преимущества</u>	<u>Недостатки</u>
Внутренний	компания знает достоинства и недостатки своих работников, следовательно, сокращаются затраты на наем; работники видят «заразительный» пример реализованных возможностей своих коллег; улучшаются возможности оценки рабочей «хватки» работников.	- ухудшаются личные взаимоотношения работников; появляется «семейственность», приводящая к застою новых идей и изобретательской мысли; - ухудшается отношение к человеку со стороны бывших коллег.
Внешний	выбор осуществляется из большего числа кандидатов; появляются новые идеи и приемы работы; уменьшается вероятность возникновения интриг внутри предприятия.	- удлиняется период привыкания нового работника; - ухудшается моральный климат в коллективе; - деловые качества новых работников точно не известны.

При анализе внешних источников найма выделяются некоторые интересные закономерности. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер. Случайно зашедшие люди — хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности.

• **Критерии отбора, наиболее часто используемые работодателями** \_\_\_\_\_

Большинство нанимателей пытается отбирать работников, судя о них по полученному ими *формальному образованию*. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень — низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями, предъявляемыми выполняемой работой. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.

Работодатели часто отождествляют *опыт* с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий заниматься ею в настоящее время, любит ее и будет выполнять ее хорошо. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем на данной фирме, временем работы на фирме на определенной должности или в составе определенного отдела.

В прошлом многие работодатели США широко использовали в качестве одного из критериев отбора *физические (медицинские) характеристики заявителя*. Очень часто подобные критерии были дискриминирующими в отношении национальных меньшинств и женщин. Сейчас такой критерий отбора признан незаконным, если не доказано существование прямой связи между данной характеристикой и эффективностью выполнения конкретной работы. Существуют, однако, многие виды деятельности, требующие от исполнителя определенных физических качеств — обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию.

Еще одним критерием отбора является *социальный статус* работника. Так, некоторые работодатели предпочитают женатых работников, другие — холостых или разведенных, которые охотнее соглашаются на командировки и работу в выходные дни.

Не менее важна такая персональная характеристика претендента, как его *возраст*. Однако любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Частою характеристикой, влияющей на возможность трудоустройства, становится *тип личности* претендента на рабочее место. Для выполнения различных работ работодатели могут предпочитать определенные типы личности. Например — общительных людей замкнутым.

## Надежность и валидность процедур отбора

Чтобы система отбора работников была результативной, следует использовать только надежные (достоверные) и обоснованные (валидные) методы.

Ранее было отмечено, что в результате проведения анализа работы на свет появляются два документа: описание и спецификация работы.

Описание работы помогает определить параметры, с помощью которых можно измерить успешность выполняемой работы. Эти параметры называются критериями успешности. Возможные критерии успешности: оценка деятельности, производственные данные (например, объем выпускаемой продукции), информация о работниках (например, количество прогулов и опозданий).

Спецификация работы определяет факторы, которые могут быть использованы для прогнозирования успешного выполнения работы конкретным работником. Эти факторы называются критериями-предикторами. К ним относятся: образование кандидатов на вакантное место, предшествующий опыт работы, количество очков, набранных в процессе тестирования.

*Надежность (достоверность) метода отбора* характеризует его подверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность в различных условиях, свободу от погрешностей. Она определяется как воспроизводимость результатов с помощью критерия-предиктора. Так, например, надежность теста выражается, во-первых, в устойчивости и стабильности результатов при повторном тестировании, во-вторых, в степени эквивалентности с другими параллельными тестами, одинаковыми по форме и цели.

На практике достоверность устанавливается тремя методами. Первый — «тестирование — повторное тестирование». Этот метод состоит в проверке группы с последующим повторным ее тестированием аналогичным тестом. Сравнение схожести результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

Второй метод — метод «параллельных форм» состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковы или сходны, можно считать метод достоверным.

Третий метод — разбиение на половины — состоит в разделении теста на две части с целью определения

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

сходства (ИЛИ различия) их результатов. И снова, степень этого сходства демонстрирует нам уровень надежности.

Помимо достоверности оценок, необходимо учитывать валидность принятых критериев отбора. Под *валидностью (обоснованностью)* понимается степень точности, с которой данный результат, метод или критерий «предсказывает» действительную будущую результативность тестируемого человека, измеряя его навыки, опыт и способность выполнять данную работу. То есть валидность есть не что иное, как точность, с которой критерий-предиктор прогнозирует успешность работы. Термин «валидность» относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. Смысл этого сравнения таков: метод отбора сам по себе может быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче, измеряя не то, что требуется в данном случае.

*Эмпирическая (критериальная) валидность* определяется путем сбора информации и применения корреляционного анализа (статистического метода измерения взаимосвязи между двумя группами данных) и используется для установления характера связи между критерием-предиктором и критериями успешности работы.

Степень валидности критерия-предиктора равна величине коэффициента корреляции, изменяющегося в диапазоне от +1 до -1. Значения «+1» и «-1» представляют абсолютную корреляцию. Ноль обозначает полное отсутствие корреляции или валидности. Положительный знак коэффициента корреляций показывает, что две группы данных однонаправлены (имеют прямую связь), а отрицательный, что они разнонаправлены (имеют обратную связь). Случаи, когда критерий-предиктор имеет максимально возможную положительную валидность, равную +1, встречаются крайне редко. В основном валидность их отлична от этого значения в меньшую сторону. Таким образом, возникает важный вопрос степени корреляции между критерием-предиктором и критерием успешности, которая необходима для установления факта валидности. Согласно положениям «Единого руководства по процедурам отбора наемных работников», не существует минимального коэффициента корреляции, применимого в любых ситуациях найма<sup>341</sup>. Подразделение организационной и промышленной психологии Американской психологической ассоциации дает следующие указания относительно значимости коэффициентов корреляции:

величина корреляции редко превышает 0,50, корреляция, равная 0,40 обычно считается очень хорошей, а большинство исследователей в области работы с кадрами, как правило, удовлетворяются корреляцией в 0,30<sup>342</sup>. В общем виде можно смело говорить, что коэффициенты корреляции, со значениями меньше 0,30 нельзя считать валидными.

Существуют разные типы валидности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер — валидность *по сути, по соответствию некоторым конкретным критериям и характеру конкретной работы*. Примером такого соответствия может быть тест на машинопись при найме секретаря. Поскольку печатание является одним из составляющих секретарскую работу компонентов, подобный тест можно считать соответствующим ее сути.

Применение тестов на соответствие по сути не подходит для получения более абстрактных характеристик — таких, как определение лидерского потенциала и стиля работника или его рабочей этики. В последних случаях более адекватно использование *тестов на измерение соответствия претендента характеру будущей работы*. Такие тесты оценивают, скорее, черты характера, необходимые для выполнения данной работы. Они выявляют соотношения между скрытыми чертами характера, определяющими поведение человека, и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам. Так, если для выполнения функций менеджера индивиду необходимы лидерские качества, то тест, измеряющий их, будет здесь вполне обоснованным. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет данную черту характера, и что последняя действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В американских схемах по отбору персонала для доказательства такого соответствия широко используются три обязательных требования:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые необходимы для высокого качества данной работы;
- тест должен измерять одну из этих констант;
- необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

*Соответствие метода отбора конкретным требованиям или условиям* — это та степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы.

Используются два вида эмпирических показателей соответствия критериям — показатели предполагаемого соответствия и действительного соответствия. Установить предполагаемое соответствие или прогнозируемую валидность можно путем проведения некоторых тестов, оценивающих всех претендентов на вакантные позиции. Результаты тестов сохраняются в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они вообще не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта работы — таким образом, они не влияют на оценку качества работника. В дальнейшем в день принятия решений, связанных с отбором, используются лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями уже набравшегося опыта работника.

При всей своей важности предполагаемое соответствие имеет ряд существенных недостатков:

- процедура его установления является весьма трудоемкой, требует много времени и ощутимых финансовых затрат;
- для использования этого метода необходимо одновременно набрать большое количество работников без учета полученных ими оценок;
- для Чистоты эксперимента все вновь пришедшие сотрудники должны получить одинаковую профессиональную подготовку и ориентацию;
- работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты тестов для принятия решений в процессе отбора.

Этих недостатков лишен второй вид показателей — показатели действительного соответствия. Действительное соответствие, или параллельная валидность, устанавливается путем использования данных, полученных при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. Здесь первой ступенью является проведение тестов среди кадровых работников, выполняющих данную работу в настоящий момент. Затем оценки, полученные посредством тестов, сравниваются с фактическими результатами работников при выполнении ими их функций. И если оказывается, что тест действительно отражает качество работы, он

впоследствии используется в процедуре отбора желающих. Таким образом, в данном случае результаты тестов и анализ фактического качества работы используются в одно и то же время.

Недостатками настоящего метода признаются:

- тестирование лишь очень опытных работников, которые нередко уклоняются от проведения тестов, не дают правильных ответов, и подобные тесты не точно отражают их возможности.
- игнорирование «средних» и плохих работников, приводящее к искажению коэффициента корреляции.

В США действует Комиссия по обеспечению равных прав на труд — федеральное агентство, созданное в соответствии с Актом о гражданских правах 1964 года во исполнение раздела 7 данного акта и для обеспечения равных возможностей получения работы. Комиссия состоит из 5 человек, назначаемых президентом США, и отвечает за расследование случаев дискриминации: по полу, возрасту, цвету кожи, расе, вероисповеданию и национальной принадлежности. При изучении валидности эта комиссия рекомендует пользоваться эмпирическими процедурами: как предикативными, так и параллельными. Однако поскольку стоимость и затраты на эмпирические процедуры проверки валидности являются значительными, наряду с ними часто используются и неэмпирические методы, также одобренные комиссией по равным возможностям трудоустройства.

К неэмпирическим методам относится содержательная и конструктивная валидность. Содержательная валидность *определяется путем анализа содержания процедур или инструментов /например, тестов/ отбора на предмет выяснения, отражает ли оно важные аспекты конкретной трудовой деятельности.* Так, машинописный тест валиден при найме секретаря, хотя он и не проверяет многие навыки, необходимые в работе хорошего секретаря. Содержательная валидность полезна в тех случаях, когда количество эмпирических работников недостаточно для использования эмпирических методов. Для ее применения работодатель должен определить четкие требования, предъявляемые конкретной работой, и разработать процедуру или инструменты отбора для конкретных элементов, выполняемых в рамках работы.

812 *Конструктивная валидность* определяется как уровень, на котором процедура или инструмент отбо-

ра измеряют степень, в какой индивид обладает идентифицируемыми характеристиками, признанными важными для успешного выполнения работы. Примерами конструкторов могут быть: способность к вербальной коммуникации, пространственная ориентация и скорость восприятия.

Несмотря на то, что оба неэмпирических метода имеют свои недостатки, зачастую они являются единственным способом определения валидности.

Тесты или другие критерии-предикторы- могут быть надежными, даже не будучи валидными. Однако обратное неверно: ненадежный тест не является валидным. Следовательно, надежность критерия-предиктора играет важную роль в определении его валидности.

Действующее в США «Единое руководство по процедурам отбора наемных работников» (1978), устанавливающее рамки корректного использования тестов и других процедур отбора, содержит технические стандарты и документальные требования, предъявляемые к валидности процесса отбора. Это руководство понимает под процедурами отбора решения не только в области приема на работу, но и дальнейшего продвижения по службе, отбора для прохождения обучения. В целом, требования, представленные в нем, соответствуют общепризнанным профессиональным стандартам оценки процедур отбора, отраженным в «Стандартах учебных и психологических тестов», разработанных объединенным комитетом Американской психологической ассоциации, Американской ассоциации исследований в области образования и «Национального совета по измерениям в образовании». При исследовании валидности может быть использовано как «Единое руководство», так и «Стандарты учебных и психологических тестов». Исследования эмпирической, содержательной и конструктивной валидности проводятся в соответствии с требованиями «Единого руководства».

*Научность процедур отбора* означает их связь с фундаментальными исследованиями, их научную обоснованность.

### Стадии процесса отбора

Как правило, процесс отбора включает в себя несколько этапов и- зависит от размеров организации, типа вакантных позиций, количества нанимаемых со-

грудников, внешнего «давления» со стороны государства и профсоюзов. Большинство организаций использует многоуровневую процедуру отсеивания претендентов на вакантные позиции. Согласно ей, заявитель должен получить положительные оценки, пройдя ряд этапов: заполнение бланка, интервью, тестирование. В случае, если какая-либо из оценок будет отрицательной, он исключается из числа возможных претендентов на должность. Важно помнить, что все этапы отбора должны быть валидными.

*Этап 1, Бланк-заявление и автобиографическая анкета.* Обычно заполнение такого бланка является первым шагом в большинстве процедур отбора. С его помощью можно получить базовую информацию, используемую на последующих этапах, а также выявить неквалифицированных заявителей.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа на пункт; пронумерованные пункты должны вытекать один из другого. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума кандидата, о ситуациях, с которыми ему приходилось сталкиваться на работе. Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по какому-либо поводу, например: «Что Вы думаете о переводе на работу в другой город?» Стандартными ответами могут быть: «Переведусь с удовольствием», «Не прочь попробовать», «Соглашусь на перевод», «Откажусь от перевода».

Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый ее пункт с установленными критериями результативного отбора.

Другой разновидностью анкет биографических данных является «сравнительный бланк заявлений», используемый как систематический механизм отбора. Такие анкеты применяются в США для прогнозирования производительности труда и количества увольнений.

Хорошим подходом является изучение характеристик действующих работников с распределением их на три категории эффективности: высшую, среднюю и низшую по одному из критериев результативности. Это делает возможным разработку «взвешенных» вопросов, полезных при найме таких категорий работни-

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

ков, как продавцы, клерки, промышленные рабочие, секретари и руководители нижнего уровня. «Вес», придаваемый тем или иным характеристикам, оценивается по шкале важности: «значения не имеет» (0); «важная» ( $\pm 1$ ); «очень важная» ( $\pm 2$ ). Затем эти цифры обобщаются для всех заявителей. В результате нанимают того, кто обнаруживает наибольший положительный результат, отвечающий минимуму, показанному результативными работниками предприятия.

Баллы важности отдельных характеристик меняются в зависимости от работы и профессии. Они могут меняться и во времени. В идеале анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

В США Комиссия по обеспечению равных прав на труд обнаружила, что содержание многих бланков-заявлений дискриминирует представителей меньшинств и женщин, а зачастую вообще мало относится к работе. Поэтому многие вопросы были запрещены. Ниже приводятся те из них, которых следует избегать вовсе или использовать с особой осторожностью:

1. вопросы относительно расовой и национальной принадлежности, цвета кожи, вероисповедания.
2. вопросы относительно арестов и судимостей (за исключением тех случаев, когда этого требует характер работы).
3. вопросы, касающиеся уровня благосостояния претендента.

Обследование 151 крупнейшего работодателя, проведенное в США, продемонстрировало, что в вопросниках 149 из них содержался по крайней мере 1 «незаконный» вопрос претендентам на вакантные позиции<sup>343</sup>. Это недвусмысленно указывало на необходимость тщательной проверки и изменения бланков-заявлений.

Как правило, информация, содержащаяся в бланке-заявлении, рассматривается сотрудником отдела кадров на предмет соответствия квалификации заявителя требованиям, предъявляемым работой.

Точность информации, содержащейся в бланке-заявлении, является предметом многочисленных дебатов. Вряд ли стоит полностью полагаться на эту информацию, особенно в условиях отсутствия каких-либо способов ее проверки. Часть данных может быть уточнена путем проверки рекомендательных писем.

Пытаясь получить правдивую и точную информацию, многие работодатели требуют, чтобы заявитель в

обязательном порядке подписал заявление о том, что не скрывает и не искажает данные о себе. В противном случае ему угрожают немедленным отказом от найма на работу. Повышает ли подписание этого заявления точность получаемой информации, неизвестно. Тем не менее работодатели рассматривают фальсификацию бланка-заявления как серьезное нарушение, которое в случае обнаружения ведет к отказу в трудоустройстве.

Часто во время заполнения формы заявления претендента на рабочее место просят заполнить бланк интимной (приватной) информации. Эта форма используется компанией для получения от заявителя информации, которая может быть расценена как дискриминационная. Она заполняется претендентом на вакантную позицию по желанию. Информация, полученная с ее помощью, используется затем в статистических отчетах американской Комиссии по обеспечению равных прав на труд с целью продемонстрировать, что работодатель не дискриминирует в процессе отбора и приема на работу женщин и представителей различных меньшинств.

### *Этап 2. Предварительное интервью.*

Цель проведения:

- определить, соответствуют ли навыки, способности и предпочтения заявителя имеющимся в организации вакантным позициям, то есть сможет ли он выполнять данную работу;
- пояснить претендентам, какие рабочие места свободны и каковы требования, предъявляемые ими к работникам;
- получить ответ на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе;
- ответить на любые вопросы заявителей относительно имеющихся вакансий и компании-работодателя.

Предварительное интервью имеет место до или после того, как претендент на свободную вакансию заполнит бланк-заявление. Как правило, это короткое исследовательское интервью, которое в большинстве случаев проводится специалистами отдела кадров. В ходе этого интервью вычленяются неквалифицированные или «неинтересные» работники. Вопросы, задаваемые в процессе проведения интервью, должны относиться к работе и проверяться на валидность.

### *Этап 3. Тестирование.*

Тестирование заявителей является одной из наиболее противоречивых стадий процедуры отбора на-

### Глава 3. Поиск, автор и набор персонала

емных работников. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия у кандидата способностей и склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Психологи готовят пункты теста, измеряющие эти способности. Затем производится проверка способности теста разделять более и менее пригодных претендентов. .

Существует множество тестов, пригодных для использования в процессе отбора будущих сотрудников организации. Рассмотрим некоторые из них.

*Тесты на способности и склонности* измеряют возможности или потенциальные способности человека обучаться и выполнять работу.. Некоторые из наиболее часто используемых тестов измеряют вербальные способности, математические способности, скорость восприятия, пространственное воображение, способность к размышлению. *Тесты на вербальные способности* проверяют способность человека использовать слова в процессах обдумывания, планирования и общения. *Математические (числовые) тесты* измеряют способность складывать, вычитать, умножать и делить. *Тесты на скорость восприятия* определяют способности индивида выделять сходства и отличия. *Тесты на пространственное воображение* измеряют способность видеть объекты в определенном пространстве и определять их взаимоотношения. *Тесты на способность к рассуждениям* определяют умение анализировать устные и письменные факты и делать правильные выводы.

Приведем примеры тестов на способности и склонности:

1. *Тест на способности быстрых подсчетов Отиса* проверяет некоторые умственные действия и способности, включая словарь, способность к счету, понимание и восприятие, выставляет общую оценку.
2. *Шкала Векслера На умственные способности взрослых*— сравнительный письменный тест из 14 секций, собранных в две группы. «Словесная» группа включает в себя вопросы по общей информации, арифметике, проверке сходства, словарному запасу. Группа «действий» состоит из заданий завершить рисунок, привести его в порядок, собрать предметы и т. п.
3. Одним из старейших и наиболее часто используемых тестов на способности считается *общий тест на интеллектуальность*. В США Комиссия по обес-

печению равных прав на труд относится к нему скептически, поскольку зачастую подобные тесты содержат вопросы, не имеющие прямого отношения к успешной трудовой деятельности. Поэтому многие работодатели отказались от использования этого теста в процессе отбора будущих сотрудников.

*Психомоторные тесты* используются для проверки силы, ловкости и координации человека. Примером психомоторных способностей, которые можно протестировать, являются: ловкость пальцев и рук, скорость движения конечностей. Один из тестов этого типа — тест О'Коннора, в ходе которого тестируемый набирает булавки и ряд за рядом вставляет их в отверстия, расположенные в дощечке, при помощи щипцов или рук (тест используется для отбора сборщиков радиоприемников и телевизоров).

*Тесты на профессиональные знания и опыт (сноровку)* используются для определения профессиональных знаний, которыми обладает заявитель. Эти тесты могут быть как устными, так и письменными. Претендент на вакантную позицию должен ответить на ряд вопросов, с помощью которых возможно отличить опытного, квалифицированного работника от менее опытного. *Тесты на опытность* измеряют, насколько хорошо заявитель может выполнить контрольное задание, входящее в состав работы, на которую он претендует (например, стандартный тест на вождение, используемый при отборе кандидатов на место водителя).

Подобные тесты обладают самой высокой степенью достоверности и соответствия, поскольку измеряют навыки, связанные непосредственно с предлагаемой работой.

*Тесты на интересы* разработаны для определения того, насколько интересы личности совпадают с интересами преуспевающих людей, занятых на конкретной работе. С их помощью можно выделить позиции или области деятельности, интересующие людей в наибольшей степени. Основным предположением является то, что люди, вероятнее всего, будут успешно трудиться в тех областях деятельности, которые им нравятся. Главной проблемой при использовании подобных тестов в целях отбора считаются не всегда искренние ответы респондентов на задаваемые вопросы. Одним из наиболее часто используемых тестов этого типа является «Вопросник интересов» Стронга — Кэмпбэлла, в котором респондента просят высказать свое отношение по

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

325 пунктам (таким, например, как ремонт часов или трата денег на благотворительность) с помощью следующих оценок: «нравится», «безразлично», «не нравится». Первоначально этот опросник был разработан для помощи в планировании карьеры. Исходя из ответов, тест определяет положение (ранг) респондента по «предметным шкалам». Он также демонстрирует респонденту, насколько его или ее манеры ответов совпадают с манерами тех людей, которые уже занимают конкретную позицию. С помощью данного опросника можно предсказать, как долго тот или иной работник проработает на конкретной работе.

*Психологические тесты* используются для измерения персональных характеристик заявителя. Как правило, для них характерен невысокий уровень валидности и надежности, что зачастую ограничивает их применение в целях отбора. Нередко здесь необходим подход, использующий «проективные методы» с целью представления нечетких (включающих подсознание личности) возбудителей реакций, по которым психологи оценивают личность. Два наиболее известных психологических теста: *тест Роршаха с чернильными пятнами* и *тест на тематическую апперцепцию*. *Тест Роршаха с чернильным пятном* включает 10 карточек, на каждой из которых напечатана двойная симметричная клякса, похожая на пятно. Человеку предлагается ответить, что именно он видит в этих кляксах. Проводящий тест дословно записывает его ответы, время, потребовавшееся на них, эмоциональные проявления и другие особенности поведения опрашиваемого. Затем опытный психолог анализирует полученные результаты и приходит к выводам относительно личных качеств проверяемого человека. Проходя *тест на тематическую апперцепцию*, заявитель рассматривает картинки, на которых изображены реальные жизненные ситуации, и интерпретирует их. Оба названных метода поощряют индивидов говорить первое, что придет им на ум. Интерпретация ответов строится на субъективных оценках квалифицированного психолога. Кроме того, ответы на психологические тесты могут быть легко «подделаны». Именно по этим причинам в настоящее время тесты этого типа имеют ограниченное применение в процессе отбора персонала организации.

*Тесты на полиграфе*. Полиграф, более известный как детектор лжи, — прибор, регистрирующий изменения, происходящие с человеком в процессе ответа на ряд тестовых вопросов. Полиграф записывает ко-

лебания кровяного давления, дыхания, пульса, реакций кожи на рулоне бумаги. Человеку, к которому подключен полиграф, задают ряд вопросов. Некоторые из них являются нейтральными и задаются с целью получить ответ при нормальном состоянии; другие вопросы направлены на получение ответов, сделанных под давлением. Оператор прибора анализирует полученные результаты и делает вывод, говорил ли респондент правду или нет. Использование полиграфа основывается на ряде предположений, носящих причинно-следственный характер: стресс вызывает физиологические изменения в теле; страх и чувство вины являются причиной стресса; ложь приводит к возникновению чувств страха и вины. Теоретические положения, лежащие в основе использования этого теста, утверждают наличие прямой связи между ответами респондента на вопросы и физиологическими реакциями организма, записанными с помощью полиграфа. Однако полиграф сам по себе не отражает ложь; он лишь регистрирует физиологические изменения. Оператор анализирует сделанные машиной записи, следовательно, именно он является истинным детектором лжи. Существует немало возражений, препятствующих использованию полиграфа в работе с персоналом. Во-первых, высказываются опасения, что его использование может привести к самоговору. Во-вторых, это нарушение тайны личности. В-третьих, существует предположение, что тест на полиграфе оскорбляет достоинство заявителя. 27 декабря 1988 г. в США вступил в силу закон, защищающий наемных работников от прохождения тестирования на детекторе лжи. В соответствии с этим актом, работодателям запрещается, за некоторыми исключениями, проверять претендентов на вакантную позицию и наемных работников на полиграфе. Закон также запрещает использование других схожих устройств, с помощью которых делаются попытки измерить искренность респондентов. Применение письменных (paper-and-pencil) и химических тестов-анализов не ограничивается. Использование теста на детекторе лжи признается возможным в следующих случаях: (1) для всех местных, государственных и федеральных служащих; (2) для работников отраслей промышленности, связанных с национальной безопасностью; (3) для работников, связанных с ядерными и атомными разработками и контактирующих с Департаментом энергетики; (4) для работников, имеющих доступ к секретной и важной информации. Частные предприниматели имеют право использовать полиграф в следу-

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

ющих ситуациях: при создании личной службы охраны; при найме персонала для работы с наркотическими веществами; при расследовании фактов хищений и нанесения экономического ущерба.

*Графологические тесты (анализ почерка).* Высококвалифицированный специалист-аналитик исследует линии, петельки, крючочки, «размашистость», кривые в почерке индивида и на основании сделанных наблюдений оценивает его личность, деятельность, эмоциональные проблемы и честность. Как и в случае с применением полиграфа, точность графологических тестов зависит от знаний и опыта графолога, проводящего экспертизу.

#### *Этап 4. Диагностическое интервью.*

Диагностическое интервью используется многими организациями как важный этап процесса отбора. Исследования показали, что в США более 90% решений по отбору персонала принимаются с включением данной процедуры<sup>344</sup>. Цель диагностического интервью — дополнить информацию, полученную на других этапах процесса для определения «пригодности» заявителя для занятия имеющейся в организации вакансии.

Существует несколько основных типов диагностического интервью:

1. проводимые по схеме (структурированные);
2. слабоформализованные;
3. выполняемые не по схеме (неструктурированные).  
Основное различие между ними заключается в:
  - подходе к беседе проводящего ее служащего фирмы;
  - типе информации, которую желает получить фирма;
  - сущности конкретной ситуации.

*Структурированное интервью* проводится на основании заранее разработанного вопросника. Применение его позволяет интервьюеру контролировать ход беседы и получить от заявителя всю существенную, с его точки зрения, информацию.

Во многих организациях США используется стандартный бланк, на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы заявителя на predetermined вопросы. Многие вопросы снабжены перечнем готовых вариантов ответа, и интервьюеру приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах.

Преимущества структурированного интервью состоят в том, что оно позволяет получить однотипную информацию обо всех респондентах и систематично выяснить

все вопросы, интересующие работодателя. Однако у интервью этого типа есть и недостатки. Так, зачастую получаемая информация не дает полного представления о заявителе; отсутствует возможность модифицировать ход беседы в соответствии с ответами респондента. Данный подход стесняет и претендента на работу, который не всегда готов ответить на вопросы.

При проведении *слабоформализованного интервью* заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может подготовить также и прощупывающие вопросы. Этот метод требует от интервьюера большей подготовки, но является более гибким, чем структурированный. Служащий может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания.

*Неструктурированное интервью* проводится без заранее составленного списка вопросов. Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. Главным преимуществом этого типа беседы являются свобода и непринужденная обстановка, позволяющие проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям. Вместе с тем неструктурированные интервью сталкиваются с рядом серьезных проблем, например с невозможностью систематического получения всего объема интересующей информации; они также подвержены сильному влиянию личных предубеждений интервьюера. Данный метод характеризуется спонтанностью, а потому при проведении беседы недостаточно опытным служащим могут возникать отклонения от темы, непоследовательность и, как результат, нарушение планов обеих сторон. Когда же этим методом пользуется опытный работник, то появляется возможность выяснения, казалось бы, недоступной информации.

Иногда на стадии диагностического интервьюирования используются стрессовые, панельные и групповые интервью. *Стрессовое интервью* разрабатывается с целью поставить индивида в ситуацию давления. Здесь интервьюер намеренно выражает свою враждебную, негативную установку в отношении респондента; цель — выделить высоко эмоциональных личностей. При проведении *панельного интервью* два или более интервьюера спрашивают одного респондента. *Групповые интервью* представляют собой процедуру, при которой несколько претендентов на вакантную должность участвуют в групповом опросе-обсуждении. Панельные и

### Глава 3. Поиск, отбор и напор персонала

групповые интервью могут проводиться как в структурированной, так и в неструктурированной форме.

Несмотря на то, что процедура интервью широко используется при отборе персонала, здесь существует ряд проблем. Первой и одной из наиболее важных является то, что к интервью предъявляются те же требования валидности и надежности, что и к другим процедурам процесса отбора. Однако исследования показали, что надежность и валидность большинства проводимых интервью вызывают сомнения.

Основная причина такого положения вещей—то, что зачастую интервьюеры легко поддаются негативным или, наоборот, чрезмерно позитивным впечатлениям от заявителя, не имея на то никаких оснований. Почему это происходит? Во-первых, потому, что многие интервьюеры складывают свое мнение о респонденте в течение первых 10 минут беседы. Если это происходит, то вся последующая поступающая информация воспринимается невнимательно или игнорируется вовсе.

Более того, интервьюеры (как и все люди) имеют собственные предпочтения и предубеждения. Именно они играют существенную для восприятия респондента роль. Часто интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются примерить к интервьюируемым, не оценивая их по действительным достоинствам и заслугам.

Встречаются случаи, когда многие проводящие беседу основывали мнение о кандидате на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производили оценку заявителя на должность.

Другой проблемой является гало-эффект, который имеет место в том случае, если интервьюер позволяет единичной существенной для него характеристике доминировать над остальными и определять оценки всех других качеств. Так, например, можно легко переоценить характеристики человека, имеющего приятную внешность, однако наличие последней не гарантирует того, что он станет хорошим работником.

Существует и проблема ошибок «по контрасту», когда проводящий беседу служащий находится под впечатлением (положительным или отрицательным) от встреченных ранее заявителей. Например, когда просто квалифицированный заявитель следует за выдающимся претендентом на место, его характеристики, скорее всего, покажутся проводящему беседу служа-

шему бледными. Это довольно невыгодная ситуация, поскольку в результате отброшенным может оказаться хороший, квалифицированный работник, показавшийся слабым по **контраст**».

Проблемы, описанные выше, могут быть частично преодолены путем тщательной подготовки к проведению интервью. Вот несколько основных рекомендаций, способствующих повышению эффективности процесса интервьюирования:

Следует уделять тщательное внимание процессу отбора и обучения интервьюеров. Основными умениями интервьюера являются: умение задавать вопросы; умение слышать, следить за поведением респондента и «языком» его движений; умение составлять суждение или принимать решение. Интервьюеры должны быть эмоционально выдержанными людьми. Способностям к проведению интервью можно обучиться, а потому люди, ответственные за диагностическое интервьюирование, должны пройти серьезную и тщательную подготовку.

Существуют разнообразные приемы, помогающие следить за процессом интервьюирования.

Например, Х. Джессап предлагает следующее. Если необходимо, чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем его спрашивают, то, задавая вопрос, следует: смотреть собеседнику прямо в глаза и улыбаться; не прерывать говорящего; не делать длинных пауз; задавать более общие вопросы; занимать активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение.

Если необходимо, чтобы интервьюируемый более подробно высказался по предлагаемой теме, то следует высказывать свое одобрение поощрительными возгласами.

Если необходимо остановить респондента, то следует: соглашаться с ним; смотреть в сторону; наклониться вперед и положить руки перед собой<sup>343</sup>.

Построение беседы требуется вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Время от времени необходимо менять тему разговора. Если интервьюеру удалось сделать это незаметно и естественно, это позволит сохранить впечатление, что идет обычная беседа, и поможет в установлении такого сложного элемента общения, как взаимопонимание. Однако, прежде чем сменить тему разговора, следует убедиться в том, что все сказанное не оставляет сомнений и не создает неверных впечатлений.

План проведения интервью должен содержать описание конкретной интересующей работодателя

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

информации, а также список вопросов, которые будет необходимо задать респонденту. Нельзя забывать о требованиях, предъявляемых характером работы, так как нередко большее, чем следует, значение придается отдельным чертам либо манерам, которые так сильно привлекают или отталкивают служащего, что решение принимается, исходя из информации, никак не относящейся к характеру предлагаемой работы.

Следует продумать планировку помещения, где проводятся интервью: крайне важными здесь являются комфортность и ощущение безопасности. Если в организации не предусмотрено отдельной комнаты для проведения диагностических бесед, их следует устраивать в таком помещении, где другие заявители находятся вне зоны слышимости.

Интервьюер должен попытаться «раскрепостить» респондента. Не следует спорить с заявителями или унижать их. Краткая предварительная беседа на общие темы или предложение чашечки кофе помогают снять чрезмерное напряжение. Необходимо поощрять респондента рассказывать о себе. Однако в то же время интервьюер должен контролировать ход беседы и помнить, что основная цель интервью — получить только ту информацию, которая поможет принять решения об отборе.

Большинство специалистов не советуют делать детальных записей во время собеседования: неумелое ведение записей только отвлекает респондентов. Однако информация, полученная в процессе интервью, должна быть записана сразу же после окончания беседы.

Эффективность процесса интервьюирования следует оценивать. Одним из методов оценивания является сравнение оценок, полученных в ходе интервью, с оценками деятельности нанятых работников. Такое перекрестное сравнение помогает оценить «продуктивность» конкретных интервьюеров, равно как и всей диагностической программы.

Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию. Некоторые заявители «расходятся» медленнее, чем другие, и то, что поначалу кажется незаинтересованностью, может исчезнуть через несколько минут, превратившись в сдержанность. Никогда не следует оценивать человека по первому впечатлению.

#### *Этап 5. Проверка рекомендаций.*

При подаче заявления о приеме на работу кандидатов могут попросить предоставить отзывы предыдущих начальников или другие аналогичные документы. Чтобы

рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать определенным требованиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качество работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы оценить их; он должен передать свою оценку новому работодателю. И, наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

К. Кесслер и Дж. Джибис предлагают метод, который может потенциально улучшить эффективность рекомендательных писем как инструмента отбора. Они считают, что рекомендательные письма необходимы только в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю. Специальное жюри организации-работодателя, знакомое со спецификой данной работы, излагает эти требования в порядке их важности. Затем посылается запрос на рекомендательное письмо, в котором прежнего работодателя просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств. Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. По получении ответа сравниваются оценки, полученные от адресата, и оценки необходимого уровня, выведенного жюри (требующиеся для выполнения предлагаемой работы).

Проверка рекомендательных писем может быть осуществлена до или после диагностического интервью. Многие организации признают важность этого шага и в бланках-заявлениях выделяют специальные разделы для перечисления имеющихся рекомендаций. Наиболее распространенным методом проверки рекомендательных писем и отзывов считается обращение к одному или более основным источникам информации о человеке: личным, полученным в образовательном учреждении или на последнем месте работы. По большей части личные рекомендации имеют ограниченную ценность, поскольку вряд ли претендент на вакантное место назовет тех людей, которые дадут ему негативную оценку. Контакты с преподавателями, обучавшими заявителя в школе, колледже или университете, также не всегда имеют большое значение. Очевидно, что предыдущие работодатели становятся наиболее часто используемым источником получения объективной информации о новом сотруднике.

Часто проверка рекомендаций производится путем телефонных переговоров с бывшими начальниками. Однако многие организации не предоставляют никакой информации о своих бывших сотрудниках без письменных запросов. Объем и тип информации, которая выдается потенциальным работодателям, различ-

### Глава 3. Поиск, отбор к набор персонала

ны в зависимости от организаций. По крайней мере таким образом можно проверить и уточнить данные, содержащиеся в заявлении. Однако многие работодатели колеблются отвечать на вопросы о своих бывших сотрудниках, боясь быть втянутыми в судебные разбирательства по обвинению в клевете.

В США на процесс проверки рекомендаций значительно влияют правительственные распоряжения. Акт 1974 года запрещает правительственным учреждениям предоставлять другим организациям какую бы то ни было информацию о своих сотрудниках без разрешения заинтересованного лица. Закон 1971 года требует, чтобы частные организации давали претендентам доступ к информации, полученной о них. Также заявитель должен быть поставлен в известность о том, что сведения о нем проверяются. Именно поэтому подавляющее большинство бланков-заявлений о приеме на работу не содержит раздела, уполномочивающего будущего работодателя проверить рекомендации и подписанного заявителем.

#### *Этап 6. Медицинское обследование.*

Многие организации требуют, чтобы до приема на работу заявитель прошел предварительное медицинское обследование. Это делается не только для того, чтобы определить годен ли человек для выполнения той или иной работы физически, но также и для того, чтобы понять способен ли он работать и жить в коллективе, застраховать его от получения травм и потери здоровья. Поскольку на медицинское обследование заявителей компания затрачивает значительные средства, этот этап обычно является одним из последних в процессе отбора. Дороговизна подобного обследования приводит к тому, что часто на начальных стадиях отбора заявителей просят заполнить медицинский вопросник. Если никаких серьезных проблем со здоровьем у них нет, то, как правило, само обследование не проводится.

Реабилитационный акт 1973 года заставил работодателей пересмотреть физические требования, предъявляемые ко многим типам работ. Акт не запрещает проводить медицинское освидетельствование заявителей. Однако он рекомендует работодателям проверять исключительно те параметры здоровья, которые напрямую определяют способность претендентов выполнять конкретную работу, а также поощряет трудоустройство людей-инвалидов.

#### *Этап 7. Принятие окончательного решения.*

Последним этапом процесса отбора является выбор одного человека, который и принимается на рабо-

ту. Очевидно, что к этой стадии подходит не один, а несколько квалифицированных специалистов. Если это так, то работодателю будет необходимо, основываясь на собранной ранее информации, вынести свою оценку и выбрать наиболее высококвалифицированного индивида. Если работа на предыдущих этапах была правильной и добросовестной, шансы принять точное решение увеличиваются.

Ответственность за принятие окончательного решения ложится на различные уровни управления. Как правило, отделы управления персоналом организуют заполнение бланков-заявлений (анкет); проводят предварительные интервью, тестирование и проверку рекомендаций; устраивают медицинское освидетельствование. Проведение же диагностического интервью и принятие окончательного решения о найме делегируются руководителю того отдела, в котором есть вакантное место. Эта система позволяет освободить руководителя от общения с неквалифицированными и неинтересными заявителями.

В других организациях отдел кадров осуществляет все этапы отбора, кроме принятия окончательного решения. При такой системе менеджер отдела с вакантной позицией получает список из 3—5 квалифицированных специалистов. Затем, полагаясь на информацию отдела кадров, он выбирает того из них, кто, по его мнению, станет хорошим работником. Многие организации оставляют окончательный выбор за руководителем отдела, но с условием одобрения высшими управленческими уровнями.

Ряд организаций поручает сотрудникам отдела управления персоналом проводить отбор будущих работников от начала и до конца, вплоть до принятия окончательного решения о найме. В небольших компаниях выбор осуществляется самим владельцем.

Альтернативный подход состоит в привлечении к принятию окончательного решения трудового коллектива. Этот метод используется в основном для отбора руководителей высшего звена и специалистов. Как правило, привлечение будущих коллег способствует более легкому вхождению нового сотрудника в рабочую группу.

Общая тенденция такова: хотя специалист по кадрам вносит в процесс отбора существенный вклад влияние линейного руководителя не менее важно (ибо он знает работу, которую придется выполнять, более глубоко, чем кадровик). Его участие в составлении

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

должностных инструкций и требований, предъявляемых к персоналу, имеет принципиальное значение, он лучше знает коллектив, в который «вливается» новичок. В то время как специалист по кадрам лучше справится с объявлением о приеме на работу, подбором кандидатов и сможет оказать помощь при проведении интервью, за сам отбор отвечает в первую очередь соответствующий линейный менеджер.

Конечно, далеко не все организации реализуют совокупность ступеней отбора персонала полностью, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые этапы проводятся параллельно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование приемов каждой ступени. Большая часть предприятий и организаций использует отборочную беседу, заполнение бланков-заявлений и просто беседу. Тесты применяются сравнительно небольшим количеством работодателей. Ниже приводятся результаты обследования 437 фирм на предмет использования ими тех или иных процедур принятия решений по отбору кадров при найме или продвижении по службе<sup>346</sup>.

Таблица 3

	Процент к общему числу обследованных я = 437)	
	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры для кандидатов на повышение
Проверка рекомендаций или послужного списка	97	67
Не имеющие предварительной схемы беседы	81	70
Тест на качество работы и навыки	75	<b>40</b>
Медицинский осмотр	52	8
Схематическая беседа	47	32
Изучение кандидатур агентством вне предприятия	26	3
Тест на знание специфики работы	22	15
Тест на умственные способности	20	10
Бланк-заявление	11	7
Тест на личные качества	9	4
Центр по оценке работников	6	7
Тест на физические способности	6	4
Тест на детекторе лжи	6	1
Другие	3	2

## Рекруитмент (опыт России)

*Рекруитерские агентства* — любое действующее на рынке труда экономическое образование, предлагающее потенциальным работодателям услуги по подбору персонала (рекруитмент).

*Понятие «рекруитмент»* пришло к нам из английского языка. Дословно *recruitment* — вербовка, набор новобранцев, комплектование личного состава. Во всем мире наличие системы услуг по подбору персонала считается одним из элементов развитой инфраструктуры рынка труда. По данным консалтинговой фирмы «Palmen Institute» (США), сегодня к услугам рекруитеров прибегают 98% всех американских компаний. В России первые рекруитерские агентства появились в конце 80-х — начале 90-х годов XX в.

Условно историю развития рекруитерского бизнеса в России можно разделить на два этапа. Первый, ранний этап охватывает период с 1989 по 1991 г. Уже тогда стало очевидно, что внутри единого нарождающегося рынка рекруитерских услуг формируются два отдельных, принципиально отличных друг от друга направления или сектора. Первый предлагал свои услуги исключительно частным иностранным компаниям и их российским представительством. В те годы монопольные позиции здесь занимало Управление по обслуживанию Дипломатического корпуса (УПДК). Конкурировать с ним частным или негосударственным фирмам было крайне сложно.

Возникновению спроса на квалифицированных специалистов со стороны западных фирм, работающих в нашей стране, способствовали, с одной стороны, бурное развитие в СССР рыночных отношений и приток иностранного капитала, с другой — появившаяся в 1988 г. возможность создавать совместные предприятия (СП). Именно расцвет СП, персонал для которых разрешалось набирать без участия УПДК, позволил встать на ноги первым частным рекруитерским агентствам («Анкор», Московский кадровый центр, Балтийская консультационная группа, «Бизнеслинк»).

Второй сектор (агентство «Триза» и отделившиеся от нее многочисленные фирмы и частные биржи труда) пытался специализироваться на обслуживании госструктур. Однако спрос со стороны последних был невелик (государственные предприятия были заинтересованы главным образом в подборе временных малоквалифицированных работников, обслуживающего

### Глава 3. Пони, отбор и набор персонала

персонала, а. несколько позднее — бухгалтеров), что объяснялось как общей психологической неготовностью российских руководителей платить за то, что они привыкли получать бесплатно, так и стремительным обнищанием большинства государственных предприятий, их неспособностью расплатиться с рекрутерами.

Второй этап становления рекруитмента в России начался в 1991 г. и, по мнению ряда специалистов, продолжается и сегодня. Он характеризуется массовым начиная с 1994 г. появлением рекруитерских агентств. Менеджеры иностранных компаний, испытывавших в ту пору жестокий «кадровый голод», приветствовали возникновение в России частных рекруитерских фирм и в ряде случаев платили за подбор персонала по европейским расценкам: 5— 15 тыс. долл. за специалиста.

В то же время рекруитерские агентства, обслуживавшие российские государственные предприятия, находились на грани банкротства. Чтобы не разориться, они были вынуждены увеличивать количество выполняемых заказов, ориентироваться на подбор малоквалифицированных работников, рабочих, обслуживающего персонала, вводить режим предоплаты. Пытаясь выжить, рекруитеры, оказывавшие услуги отечественным государственным структурам, начинают прорываться на рынок, обслуживавший иностранные компании, зачастую не обращая внимания на отсутствие необходимой профессиональной подготовки.

Примерно в это же время на российский рынок хлынули потоки рекруитеров с Запада (Preng&Associates, Eurospan, GEMM Consulting, Nickolson International), которые вплотную занялись обслуживанием инофирм, активно тесня российских конкурентов. С увеличением количества рекруитерских агентств, в том числе и западных, менеджеры инофирм стали подходить к выбору партнеров более тщательно. Завоевать имя, и тем самым повысить прибыль, работая только на инофирмы, стало делом чрезвычайно трудным. Вот почему многие рекруитеры, специализировавшиеся ранее исключительно на обслуживании инофирм и их представительств, оказались вынуждены предлагать свои услуги и менее прихотливым российским компаниям.

Трансформация более или менее устоявшейся структуры российского рекруитмента стала очевидной. Это повлекло за собой организационные изменения в работе рекруитерских агентств, поскольку сохранять единый стандарт при обслуживании и российских, и западных компаний одновременно оказалось невозможно.

Особым событием второго этапа стало возникновение рынка услуг по поиску руководителей высшего звена (*executive search*). Вплоть до 1992 г. западные компании, действовавшие на российском рынке, не считали возможным назначать на должности менеджеров высшего уровня граждан России: при необходимости рекрутирование такого рода специалистов производилось в других странах. Со временем стало очевидно, что эффективная работа в России требует специфического опыта, которого недостает даже очень квалифицированным и знающим иностранным менеджерам, впервые посетившим страну. На погружение в специфику рынка уходит время, в течение которого компания рискует отстать от конкурентов. Возникла острая потребность в российских менеджерах — руководителях высшего уровня. Всемирно известные фирмы, специализирующиеся в области *executive search*, сразу же отреагировали на появление спроса, обратив свой взор на ранее неизвестный им российский рынок. На первом этапе они, как правило, поручали представлять свои интересы партнерам или создавали СП. Так, компания Neumann International открыла собственное представительство в Москве лишь в конце 1993 г. В 1994 г. на российский рынок вышла компания Korn/Ferry Carre/Orban International — мировой лидер по *executive search*. В середине 90-х годов XX в. на территории России открывают отделы *executive search* фирмы «большой шестерки» консалтинга — Price Waterhouse, Ernst&Young, KPMG.

Начиная с 1996 г. в России наблюдается заметный рост предложения в сфере услуг по подбору персонала. Только в Москве в период с 1996-го по первую половину 1997 г. возникло около сотни новых фирм или подразделений многопрофильных компаний, занимающихся рекруитментом. С первых четырех агентств, работавших с 1990 г. («Контакт». «Группа **Триза**», «Анкор», «СоЭкон-Научно-исследовательский и производственно-коммерческий центр»), их число выросло до 60 в 1994 г. и до 200 в 1998 г. Вслед за Москвой рекруитерские фирмы начали появляться и в других крупных городах России — Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре, Владивостоке. В 1996 г. была создана Всероссийская ассоциация консультантов по подбору персонала.

Сегодня функционирующие в России рекруитерские фирмы можно классифицировать по нескольким основаниям. Первым в качестве критерия классифика-

ции следует взять *уровни внутрифирменной иерархии*, в-подборе на которые специализируются агентства. Имеющаяся практика позволяет говорить о существовании двух типов агентств: *универсальных* и *агентств по подбору высших менеджеров*. Наиболее распространенными считаются универсальные агентства, готовые подбирать персонал для любого уровня управленческой иерархии. Основной акцент при этом делается на подбор работников среднего и нижнего звеньев.

Агентства по подбору высших менеджеров считаются элитой рекрутерского бизнеса. Сами рекрутеры, работающие в этой сфере, называют себя «хэдхантерами» (от англ. «headhunters») или «охотниками за головами». Как правило, речь идет о поиске так называемых ключевых сотрудников — менеджеров, ответственных за целое направление деятельности компании, занимающих должности, начиная с заместителя начальника подразделения и заканчивая президентом корпорации в мировых штаб-квартирах.

Вторым критерием классификации является *горизонталь внутрифирменной иерархии*, т. е. профессиональная принадлежность или сфера деятельности подбираемого персонала. Здесь можно выделить два типа агентств: *специализированные агентства* и *агентства широкого профиля*. К последним относится подавляющее большинство рекрутерских компаний, работающих на российском рынке.

Существование специализированных, т. е. подбирающих специалистов в определенной, возможно, весьма узкой, области, агентств — характеристика развитого рынка труда. Рекрутерские компании, рискнувшие встать на путь специализации в условиях малоразвитой «различающей способности» фирм-заказчиков, способны заметно повысить качество своих услуг и обрести репутацию учреждений, которые берутся только за то, в чем достаточно компетентны. Специализация, однако, может существенно ограничить количество потенциальных клиентов, т. е. сократить клиентскую базу. Несмотря на это, с 1995 г. на московском рынке труда постепенно появляются фирмы, решившие сузить спектр предлагаемых услуг. Пока видов специализации немного — секретари-референты, торговля, финансисты и банковские работники. Признаки начинающейся дифференциации по сферам деятельности подбираемого персонала обнаруживают себя и в более косвенной форме, а именно в том, что все больше агентств начинают содержательно отвечать на вопрос о том, какого

рода персонал они не подбирают. Чаще всего среди персонала «не своей» профессиональной принадлежности агентства называют банковских работников. На втором месте стоит персонал фирм, специализирующихся в сфере отдыха и развлечений (гостиницы, рестораны, бары). Данную тенденцию следует, несомненно, считать позитивным фактором, свидетельствующим о том, что российский рынок рекрутерских услуг приобретает цивилизованные очертания.

Третий критерий классификации — *тип найма* — делит все агентства на: 1) *специализирующиеся на лизинге (аренде) персонала*, 2) *осуществляющие подбор на условиях постоянной занятости*. Распространено мнение, что подбор квалифицированных работников на условиях временной занятости — дело чрезвычайно трудное, поскольку люди, обращающиеся в рекрутерские агентства, обычно ищут работу «всерьез и надолго». Скорее всего, подбор на временную занятость так и остался бы малодоходным побочным промыслом, если бы не возникшая некоторое время назад на Западе идея лизинга персонала. Ее суть проста: она основывается на предположении о том, что предприниматели охотно брали бы персонал на временную работу, но их останавливают многочисленные трудности (прежде всего, юридические), встречающиеся при оформлении такого рода найма. Практика временных контрактов особенно удобна для крупных компаний, поскольку не требует постоянно содержать большой штат сотрудников. При этом сама фирма становится более восприимчивой к переменам, происходящим во внешней среде. Она может оперативно маневрировать ресурсами, перестраивать свою деятельность в зависимости от изменения спроса на продукцию. К слову сказать, две трети работников американских компаний — это так называемые «временщики», т. е. специалисты, принятые на работу под реализацию конкретного проекта.

В России лизинг персонала появился в начале 1990-х годов под названием «легализация». Как уже говорилось, в те времена представительства иностранных компаний могли легально нанимать персонал только через УПДК — весьма неповоротливую структуру, поэтому инофирмы часто обращались за помощью к первым встретившимся им частным рекрутерским агентствам, которые оформляли найденного работника как своего сотрудника. Но как только появилась возможность, все эти работники перешли в штат к своим непосредственным работодателям офи-

циально, а понятие «легализация» начало постепенно исчезать из обихода. Большинство российских рекруитерских компаний, пытавшихся специализироваться на лизинге персонала потерпело неудачу из-за отсутствия спроса на свои услуги и вынуждено было заняться традиционным рекруитментом. Специалисты считают, что отсутствие спроса на «временные контракты» объясняется не столько особенностями российского предпринимательства, сколько законодательной и налоговой спецификой. Пока работодатель имеет возможность расплачиваться со своими работниками, не заключая с ними трудового договора, вряд ли ему будет интересно прибегать к помощи посредников.

В качестве четвертого критерия классификации рекруитерских фирм можно назвать *типы услуг*, которые предоставляют те или иные агентства. Таковыми специалисты считают: *трудоустройство, подбор персонала, лизинг персонала, аутплейсмент* — трудоустройство сокращаемого персонала фирмы-заказчика, *ассесмент* — оценка персонала, *обзоры зарплат на тех или иных должностях, платное внесение в базу данных*. По данным Института стратегического анализа и развития предпринимательства, некоторые рекруитерские агентства предоставляют *услуги по организационному консультированию, проводят тренинги, консультации по трудовому законодательству, ярмарки вакансий*.

Распределение агентств по типам оказываемых ими услуг выглядит следующим образом (см. табл. 4)<sup>347</sup>.

Таблица 4

**Различные виды услуг в области рынка труда  
(в % от общего числа агентств)**

<i>Регион</i>	<i>Подбор</i>	<i>Трудоустройство</i>	<i>Лизинг</i>	<i>Аутплейсмент</i>	<i>Оценка</i>	<i>Обзор зарпн.</i>	<i>Платное внесение в базу данных</i>
Москва	97	7	20	7	32	39	19
Санкт-Петербург	78	57	4	9	34	4	34
Екатеринбург	88	56	6	6	25	25	38

*Цель* любого рекруитерского агентства, независимо от того, к какому из выделенных выше типов оно принадлежит, *видится в решении трех задач: понять кадровые проблемы компании-заказчика; найти среди предложений те, которые соответствуют ее потребностям в наибольшей степени; проверить прошлые кандидаты с тем, чтобы гарантировать заказчику максимальную*

*компетентность и порядочность будущих работников.* Выбор конкретного способа решения этих задач, расстановка приоритетов в очередности достижения поставленных целей отличают одно агентство от другого.

В работе рекруитерских агентств можно выделить две стороны: работу с клиентом (а именно взаимоотношения, которые старается наладить агентство с фирмой-заказчиком) и собственно методы выполнения заказа. В зависимости от характера взаимоотношений с заказчиками выделяются три типа агентств.

1. *«Семейный доктор»*. Агентства этого типа встречаются довольно редко. Их отличает стремление досконально изучить кадровые потребности и специфику компании-клиента с тем, чтобы подобрать для нее оптимальные варианты. Как правило, такие агентства очень разборчивы в выборе клиентуры и, прежде всего, обращают внимание на личность потенциального заказчика. У них немного клиентов, с которыми их связывают стабильные и прочные отношения, а также общность понимания проблем. Часто эти агентства выступают в качестве эксклюзивных партнеров при подборе персонала. Стоимость их услуг, как правило, выше средней, зато своему постоянному клиенту они могут установить максимально удобный режим оплаты.
2. *«Поточное производство»* — тип большого рекруитерского агентства, работающего по стандартным схемам принятия заказа и поиска кандидатов. Клиентам предлагается заполнить типовые бланки договора и ждать назначенного срока до появления подходящей кандидатуры. В таких агентствах с клиентом не принято спорить, но и вникать в его проблему, ввиду наплыва других заказчиков, никто не станет. Как правило, ключ к успеху рекруитерских фирм этого типа лежит в умении находить «стандартно хороших» кандидатов, соответствующих перечню неких «базовых» требований.
3. *«Информационный посредник»*. Агентства этого типа — небольшие фирмы, практикующие предоплату. Они стараются избегать необходимости сортировать кандидатов по каким-либо признакам за исключением традиционных: профессиональные навыки, возраст, пол. Кандидаты на любой вкус «извлекаются» рекруитерами таких компаний из имеющихся у них баз данных, а решение задачи отбора подходящих кандидатур целиком возлагается на заказчика.

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

Определение эффективности деятельности рекруитерских агентств, их «пропускной способности» крайне затруднено из-за строгой конфиденциальности данных о заключаемых ими договорах, о фирмах, с которыми они сотрудничают; недостаточности банков информации о наличных вакансиях — «капитала» рекруитерских фирм, тщательно оберегаемого в условиях растущей на рынке конкуренции. Закономерностью является то, что повышение «класса» подбираемых для компаний и фирм сотрудников уменьшает количество закрываемых рекруитерским агентством вакансий, но увеличивает размер стоимости его услуг с 20 до 40% годового фонда оплаты труда специалиста.

В процессе поиска специалистов рекруитеры пользуются различными способами их нахождения. Наиболее эффективными из них являются: поиск в собственной базе данных, объявления в средствах массовой информации и, наконец, неформальные контакты с потенциальными кандидатами. Перспективным способом поиска персонала считается непосредственное обращение в учебные заведения. Очевидно, что по мере того, как наши вузы станут готовить более грамотных и квалифицированных специалистов, он будет приобретать все большую популярность.

Способ поиска необходимых кандидатов с помощью объявлений в прессе носит название *advertising selection*. Контент-анализ российской прессы позволяет представить типологию средств массовой информации, наиболее часто используемых для *advertising selection*: 1) *неспециализированные издания, в которых можно встретить объявления о поиске работников;* 2) *неспециализированные издания, имеющие специальный раздел для тех, кто ищет работу;* 3) *газеты рекламных объявлений, имеющие специальный раздел вакансий;* 4) *специализированные издания по рынку труда* (газета «Forum», «Приглашаю на работу», «Работа для Вас», «Есть работа! Нужна работа!»).

Как показывает контент-анализ массивов объявлений, практика использования рекруитерскими агентствами способа *advertising selection* со временем интенсифицируется. По подсчетам специалистов, в среднем около 30% рекруитерских агентств дают сегодня информацию о своих вакансиях в прессе<sup>348</sup>. Интенсивность публикаций, как показывает сравнительный анализ их объемов, в значительной мере определяется издательской политикой печатного органа. Предостав-

ление рядом газет кадровым агентствам возможности публиковать свои объявления по низким, практически символическим, ценам привело к значительному увеличению их объема. Повышение расценок, напротив, снижает интенсивность публикаций.

Решающую роль в эффективности использования способа *advertising selection* приобретает выбор подходящего органа СМИ, благодаря которому нужное объявление обязательно дойдет до адресата, не затерявшись в море других, ему подобных.

В июне — сентябре 1997 г. Институт стратегического анализа и развития предпринимательства провели в девяти крупнейших городах России опрос сотрудников 194 рекрутерских агентств. В числе прочих им задавался вопрос: «Какие средства массовой информации Вы считаете наиболее эффективными при подборе работников (менеджеров) низшего, среднего и высшего звена?» Итоги опроса представлены в таблице<sup>349</sup>.

Таблица 5

Газета	Работнмена		
	<i>низшего</i>	<i>среднего</i>	<i>высшего</i>
Работа для Вас	45,9	25,8	12,3
Есть работа!	26,1	5,7	
Нужна работа!			
Из рук в руки	10,8	-	
Приглашаем на работу	<b>8,1</b>	<b>8,2</b>	4,4
Капитал	<b>2,7</b>	15,1	14,0
The Moscow Times		13,2	14,0
Деньги		<b>3,8</b>	8,8
Эксперт			3,5
Ком мерсантЪ- Daily	-		3,8

Работники рекрутерских агентств считают, что в конечном счете выбор издания зависит от того, какого уровня специалисты нужны. Так, например, при поиске менеджеров нижнего звена, обслуживающего и малоквалифицированного персонала, «синих воротничков», рекламных и торговых агентов лучше всего обращаться к изданиям, имеющим специализированные разделы, предназначенные для обслуживания российского рынка труда: журналу «Все для Вас», газетам объявлений «Из рук в руки», «Работа для Вас», «Приглашаем на работу». Высоккоквалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена лучше всего искать с помощью СМИ, работающих для российских бизнесменов: газет «The Moscow Times», «КоммерсантЪ-

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

Daily», журнала «Коммерсант-Weekly», или через специализированные издания («Деньги», «Эксперт»).

Результаты контент-анализа объявлений о вакансиях позволяют судить о приоритетах отдельных работодателей, решивших заняться поиском персонала самостоятельно, и рекруитерских агентств в обслуживании тех или иных сфер занятости. Рекруитерские агентства обслуживают преимущественно следующие сферы: коммерция и реализация товаров (36,8% от общего числа объявлений); бухгалтерия и аудит (17%); работа в офисах (10,5%); банки, инвестиционные программы (8,9%) и, наконец, реклама, издательская деятельность (7,7%). Для отдельных работодателей две первые позиции в приоритетной пятерке занимают коммерция и реализация товаров (16,9% от общего числа объявлений) и транспорт, строительство (14,6%). За ними следуют: реклама, СМИ и издательская деятельность (10,7%); бухгалтерия и аудит (6,2%); ремонт техники (5,6%).

Сравнительный анализ квалификационных требований, заявленных в объявлениях рекруитерских агентств и отдельных компаний, ищущих работников без помощи посредников, говорит о том, что уровень требований к претендентам на имеющиеся вакансии у рекруитеров чрезвычайно высок. Вследствие такого положения вещей рекруитерские агентства в значимой степени закрыты для массового рынка труда (табл. 6).

Таблица 6

	<i>Среднее по массиву</i>	<i>Объявления отдельных работодателей</i>	<i>Объявления рекруитерских агентств</i>
<b>Ранг кандидата</b>			
- низшее и среднее звено		93,9	81,3
- высшее звено		6,0	18,8
<b>Уровень образования</b>			
- не указан	43,7	54,1	11,1
- среднее специальное	12,7	16,2	2,1
- среднее и высшее	7,0	8,7	1,6
- высшее	36,6	20,9	85,3
<b>Опыт работы</b>	40,7	25,7	87,3
<b>Знание иностранного языка</b>	12,7	5,5	35,1
<b>Владение компьютером, орі техникой, делопроизводством</b>	13,7	6,5	36,2
<b>Наличие водительских прав</b>	3,1	3,2	2,9
<b>Внешние данные</b>	1,1	0,8	2,2
<b>Деловые качества</b>	6,7	7,8	5,5
<b>Не указано</b>	48,2	62,7	3,0

Закрытость рекруитерских фирм для массового рынка труда опосредуется и платностью значительной части их услуг, таких, например, как внесение в банк данных.

Степень эффективности работы рекруитерских фирм на российском рынке труда, а, следовательно, и их разрешительная способность как средств регулирования этого рынка определяется, по мнению эксперта палаты по информационной политике при Правительстве Москвы, психолога И.Г. Залюбовского, и тем, что сегодня подавляющее большинство организаций работают «по старинке». По оценкам Международной академии информатизации, лишь 18% отечественных фирм используют современные методы работы с персоналом. Правда, среди преуспевающих компаний эта цифра возрастает до 72%. Однако факт остается фактом — сегодня организаций, кадровая работа которых включала бы в себя последние достижения науки и практики, значительно меньше, чем тех, кто предпочитает работать проверенными, «дедовскими» методами. Причин тому несколько: и боязнь нового, и плохое качество кадровых услуг, предлагаемых на рынке труда фирмами-однодневками, и высокая цена современного инструментария для работы с персоналом.

Анализ деятельности российских рекруитерских агентств позволяет утверждать, что важнейшей институциональной- функцией их является не борьба с безработицей и улучшение структуры занятости, а повышение конкурентоспособности бизнеса в целом черен концентрацию в ведущих компаниях квалифицированных специалистов путем преимущественного обслуживания работодателей (фирм, компаний). Повинуясь веяниям времени, компании стали относиться к работе с кадрами иначе, осваивать новые способы поиска высококлассных специалистов В большинстве фирм появились менеджеры по персоналу — специально подобранные и, как правило, профессионально обученные работники, на плечи которых целиком и полностью ложится ответственность за всю работу с кадрами. Именно они обращаются за помощью к рекруитерам. По данным опроса, проведенного Ассоциацией USAID в рамках проекта изучения развития предприятий среди 95 крупных российских, совместных и иностранных компаний (33, 10 и 52 соответственно), в 1995 г. услугами рекруитерских агентств пользовались 79% опрошенных.

### Глава 3. Поиск, отбор и набор персонала

Наиболее активными в этом плане оказались представители иностранных компаний, не представляющие жизни без такого эффективного канала получения квалифицированных специалистов и менеджеров<sup>350</sup>. Оценивая свое сотрудничество с рекрутерскими агентствами, подавляющее большинство опрошенных компаний охарактеризовало его как «р целом успешное и полезное», а также выразило желание не только продолжить работу со старыми партнерами, но и постараться найти новых исполнителей кадровых заказов.

Интересно, что в условиях полного отсутствия данных о финансовой эффективности деятельности рекрутерских фирм на российском рынке труда потенциальные клиенты все же пытаются получить независимую информацию о степени надежности будущих партнеров. Поэтому, когда выносится решение о выборе компании-рекрутера, во внимание принимаются не только стоимость услуг (56% опрошенных компаний) и сроки выполнения заказа (41%), но и «возраст» агентства, т. е. продолжительность его работы на рынке, (28%), равно как и репутация у кадровиков (48%). Чем старше агентство, тем выше степень уверенности заказчика в том, что он имеет дело с солидным и надежным партнером. Не вызывает сомнений и то, что в условиях непрекращающейся жесткой конкуренции среди рекрутеров доверие к фирме — это капитал, который она должна заработать, проявляя максимальную открытость в отношении показателей надежности и эффективности своей деятельности, а затем тщательно оберегать.

Активный рост числа рекрутерских агентств с неизбежностью ведет к борьбе «за место под солнцем», за дополнительные и прибыльные заказы. На первый план постепенно выходит вопрос качества оказываемых услуг. В последние годы отмечается усложнение характера заказов, получаемых рекрутерами. Все чаще возникает необходимость выполнения крупных комплексных проектов; уже сегодня их число значительно превышает количество квалифицированных кадров рекрутеров. Агентства борются буквально за каждого профессионала. Одновременно с процессом усиления конкуренции между рекрутерскими компаниями возникает тенденция к их взаимному сотрудничеству: сегодня уже не редкость, когда заказы делятся между двумя и более агентствами.

## Глава 4

### КОНСАЛТИНГ: ИСТОРИЯ, ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

#### Определение консалтинга

По большому счету, любая фирма или человек имеют право утверждать, и не обосновательно, что они оказывают консалтинговые услуги. В переводе с английского «consulting» означает «оказание помощи, советование, лечение» Консалтинг — совокупность знаний из разных дисциплин (управления, социологии, экономики, права, психологии, системного подхода и др.), которые использует специалист, не только хорошо владеющий ими на теоретическом уровне, но и понимающий их прикладной потенциал ценных практических советов или рекомендаций. Таким образом, тот, кто называет себя консультантом, является помощником, заинтересованным попутчиком в деле непрерывной работы по усовершенствованию организаций.

*Менеджмент-консалтинг* заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации. Спрос на управленческое консультирование отражает уровень индустриализации и экономического развития страны, а также сложность и запутанность проблем в области руководства и управления, с которыми сталкиваются частные и государственные предприятия и организации. Одним из факторов усиления спроса на консалтинговые услуги является наличие потребности в эффективности и более высоких стандартах функционирования организаций.

С начала 60-х годов XX в. управленческим консультированием начали заниматься фирмы «Большой восьмерки»: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and

Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из этих фирм объединились, образовав «Большую шестерку», в которую вошли Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. В 1998 г. наметились слияния KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. На практике слияние произошло только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. С тех пор крупнейшие аудиторско-консалтинговые компании называют «Большой пятеркой». В 1998 г. суммарные доходы «Большой пятерки» оценивались в 60 млрд. долл., а их персонал составлял примерно 500 000 человек<sup>351</sup>.

В 1970-е годы консалтинг получил широкое распространение в промышленности США, где на каждые 100 управляющих приходился 1 консультант. В 80-е годы XX в. появился термин «консультанто-вооруженность», определяющий отношение общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в США— 4,5; в странах Западной Европы— 12,5; в развивающихся странах — 250 — 300<sup>352</sup>. В документах IV Всемирного конгресса консультантов (1996 г.) констатировалось, что консалтинг является всемирной отраслью экономики — индустрией, находящейся в процессе становления.

В СССР формирование и развитие управленческого консалтинга началось в середине 1960-х годов. В целом эволюцию управленческого консалтинга в нашей стране можно разделить на несколько этапов.

*Первый этап* (конец 60-х — начало 70-х годов XX в.) характеризовался изучением экономических и социально-психологических аспектов организационных отношений на производстве, противоречий между формальной и неформальной структурами организации, методов разрешения организационных конфликтов и выработки практических рекомендаций.

*Второй этап* (конец 1970-х годов) ознаменовался изучением процедуры и механизмов принятия управленческих решений: информационного обеспечения, отношений руководства и подчинения, их влияния на качество и содержание решений и т. д.

В начале 1980-х годов — *третий этап* — осознание безвыходности и застоя вызвали особый интерес, к проблемам модернизации, что выразилось в исследованиях различных типов нововведений.

Последний, четвертый этап был связан с процессом перестройки 1985 г. В этот период обозначился реальный спрос на консультационные услуги. Консультанты получили действительную возможность участвовать в совершенствовании управления на коммерческих условиях.

В период 70 — 80-х годов XX в. были распространены следующие основные виды управленческого консультирования:

- консультирование проекта, при котором консультант на основе диагностики, собственных знаний и опыта самостоятельно вырабатывает и предлагает руководству организации (ведомства) проект конкретного решения реальной проблемы;
- консультирование процесса, при котором консультант организует специальными средствами групповую работу сотрудников клиентской организации с целью поиска нужного решения (например, в виде проблемных совещаний или практических деловых игр);
- консультирование через рефлексию, когда консультант на основе диагностики представляет руководителю картину его деятельности с целью вызвать у него осознание собственных ошибок и стремление корректировать свое поведение;
- консультирование через взаимообучение, когда консультант организует по специальной программе между руководителями разных служб и организаций непосредственный обмен навыками и достижениями;
- учебное консультирование, когда консультант в аудиторной обстановке демонстрирует работникам управления уже отработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач<sup>353</sup>.

На практике консультанты пользовались сочетаниями этих видов консалтинга, исходя из характера задачи и ситуации на объекте. При этом важная отличительная черта методов управленческого консультирования состояла в том, что они выступали средством активного включения работников в содержательный поиск путей и форм осуществления изменений в собственной среде.

В 80 — 90-е гг. XX в. широко развивалось управленческое консультирование с применением инновационных и организационных игр.

В России консалтинг конституировался в самостоятельную практическую и методолого-методическую отрасль знания лишь в середине 1990-х годов. В это время сформировались и получили свое признание, собственный рынок клиентов первые центры, журналы, профессиональные сообщества специалистов в этой области. Сегодня управленческое консультирование активно развивается и, по мнению аналитиков, имеет в нашей стране большое будущее.

В практике промышленно развитых стран с рыночной экономикой вложения средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов считаются оправданными и эффективными. В этих странах приглашение профессионалов является престижным. Правительства развитых стран разрабатывают специальные программы государственной поддержки управленческого консультирования. В Канаде и Германии с целью развития малого бизнеса реализуются три вида поддержки:

1. использование малыми предприятиями сети инфраструктурных правительственных организаций, университетов, исследовательских и консультационных фирм.
2. субсидирование управленческого консультирования.
3. обучение менеджеров малого бизнеса.

В начале 1980-х годов в Великобритании были разработаны блоки программ содействия малому бизнесу в которые вошли:

1. программы консультирования новых или действующих фирм.
2. программы оказания финансовой помощи.
3. региональные программы помощи мелким фирмам.
4. программы, поощряющие экспортную деятельность мелких фирм<sup>354</sup>.

Сегодня консалтинг превратился в широко разветвленную сферу деятельности, включающую различные тематические и субдисциплинарные направления, школы, специализации.

Международная классификация консультационной деятельности насчитывает десятки ее разновидностей. Среди них — управленческое консультирование, имидж-мейкинг, политический консалтинг, подбор персонала, аудит, финансовые и юридические услуги, агентства оценки и управления собственностью, реинжиниринг, информационные и рекламные агентства, все виды технического отраслевого консалтинга и т. д.

В число крупных тематических специализаций входят следующие разновидности консалтинга:

- *управленческий консалтинг;*
- *психологический консалтинг;*
- *экономический консалтинг;*
- *социальный консалтинг;*
- *юридический консалтинг;*
- *организационный консалтинг;*
- *кадровый консалтинг.*

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО) была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 — из стран Западной и 8— из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации-члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов.
2. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) была основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Возникнув изначально в качестве национальной ассоциации консалтинговых фирм США, в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, включив в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ — не межнациональное, а транснациональное объединение, ибо ее международный статус основывается на том, что членами данной организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира<sup>355</sup>.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов являются обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Анализ структуры услуг 40 крупнейших консалтинговых фирм показал, что большинство (31%) составляют консалтинговые услуги в области управления операциями и процессами, включая проблемы реорганизации бизнеса и тотального управления качеством.

На сегодняшний день в большинстве развитых стран мира консультирование по проблемам экономики и управления рассматривается в качестве отдельного сектора профессиональных услуг. Этот рынок оценивается почти в 90 млрд. долл. с годовым потенциалом роста в течение последних нескольких лет порядка 15—20 процентов. В 1993 г. объем консалтинговых услуг составлял около 25 млрд. долларов, в 1994 г. — порядка 34 млрд. долларов, в 1995 г. — около 40 млрд. долларов. В 1999 г. только в США годовой объем консалтинговых услуг составил около 50 млрд. долларов<sup>356</sup>.

В 1998 г. доходы от аудиторских услуг в мировом масштабе составили около 70 млрд долл., а объем продаж сектора консультационных услуг достиг 90 млрд долл., где на долю консультирования в области информационных технологий пришлось порядка 60%. В последние три года рост объемов продаж консалтинговых услуг составляет ежегодно не менее 10%. По данным *New York Times*, 15% компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе, а 35% прибегают к помощи консультантов по мере необходимости.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается по сравнению с другими отраслями мировой экономики опережающими темпами. Бурное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается или уже наблюдается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. Наиболее перспективным, с точки зрения объема спроса, считается рынок Китая.

### Управленческий консалтинг

Управленческий консалтинг зародился в ходе промышленной революции, с появлением первых фабрик, и повлек за собой соответствующие институциональные и социальные преобразования. Сегодня в мире насчитывается около 1720 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. По параметрам численности специалистов и объема годового оборота услуг 40 из этих фирм можно считать крупными, 180 — средними, а 1500— мелкими. Мировой рынок управленческих консультационных услуг поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних— 25%, 1500 мелких— 9357. На долю США приходится порядка 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг.

*Управленческий консалтинг* — это профессиональная помощь в анализе и решении проблем функционирования и развития организаций, оказываемая специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу этих организаций в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений.

В настоящее время профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т. е. они **объединяют** не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создают специальные формы объединений, называемые «институтами менеджмент-консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада). Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента.

Практика управленческого консультирования охватывает широкие сферы менеджмента в частном, общественном и некоммерческом секторах. Управленческое консультирование классифицируется в зависимости от функциональной специализации (стратегическое планирование, маркетинг, производство, человеческие ресурсы, финансы, информационные технологии); промышленной отраслевой специализации (финансы, транспорт, образование, здравоохранение и многое другое). Есть консультанты, специализирующиеся по управлению изменениями окружения организации, по управлению изменениями внутри организации. Вместе с тем существуют принципы, общие для всех видов управленческо-консультационной деятельности и составляющие основу профессиональной компетенции в этой области.

Управленческое консультирование — лишь один из видов квалифицированной помощи, оказываемой руководству предприятия извне. Эффективность консультирования зависит от наличия квалифицированных консультантов, отношения к ним руководителей организации, возможностей организации, клиента и т. д.

Управленческий консалтинг применяется для решения встающих перед организацией проблем, связанных с необходимостью повышения экономической эффективности ее деятельности, совершенствования

системы управления, внедрения новых методов хозяйствования, усиления организационной культуры, разрешения или предупреждения конфликтов и т. д.

Специалисты различают внешних и внутренних консультантов. *Внешние консультанты* — это независимые консультационные фирмы или индивиды, которые приглашаются заинтересованными организациями для выполнения конкретного заказа на основе соответствующего договора. *Внутренние консультанты* — это специалисты, состоящие в штате той или иной организации.

~ Многие руководители хорошо знают узкие места организации. Вместе с тем, некоторые из них не в состоянии проанализировать и решить существующие проблемы, избавиться от недостатков, что-либо изменить, предвидеть возможные отрицательные последствия деятельности, охватить всю совокупность функциональных связей и т. д. Иногда руководитель приблизительно представляет, что нужно предпринять, но не имеет времени и сил для претворения имеющихся идей в жизнь. В таких случаях возникает потребность в помощи консультанта по управлению, который может увидеть ситуацию глубже и шире, помочь осуществить необходимые мероприятия.

Клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных организаций, соответствующих ведомств, центральных и местных органов власти и т. д.

Специалисты по управленческому консалтингу в области социологии организаций и управления оказывают следующие виды консультационных услуг:

- 1) усовершенствование организационной структуры и распределения труда в сфере управления: разработка новых моделей структуры организации и процедур управления, организация делопроизводства, внедрение нововведений, анализ состояния организации и прогноз ее стратегического развития, диагностика организации и управления;
- 2) совершенствование кадровой политики: профориентация, набор кадров, адаптация, диагностика персонала, анализ межличностных отношений, подбор и расстановка кадров, психодиагностика, диагностика здоровья и повышение трудоспособности, повышение мотивации, оценка и аттестация кадров
- 3) изменение организации труда и производства: совершенствование системы оплаты труда и преми-

- рования, организация повышения качества продукции и расширения ее ассортимента, управление производительностью труда, совершенствование ремонтного, транспортного и складского хозяйства;
- 4) формирование организационной культуры: изменение ценностных ориентации и мотивации персонала, улучшение социально-психологического климата и системы межличностных коммуникаций, создание приемлемого имиджа предприятия и т. д.;
  - 5) профилактика конфликтов: выявление в организации конфликте генных факторов и зон, разработка методов предупреждения рестрикционизма и саботажа, организация переговорного процесса и т. д.

Консультационный процесс включает три основных этапа: оргдиагностику, выработку решений и разработку реализационных процессов. Задача *оргдиагностики* заключается в выявлении, оценке и классификации проблем организации, а также в определении основных направлений организационного развития. Ее главная цель — выяснить, где искать решение проблемы. Оргдиагностика бывает общей (знание проблемных и сильных сторон организации) и частной, ориентирующейся на конкретный комплекс проблем или одну проблему и выявляющей ее истоки, состояние и способы решения.

Существуют два источника диагностической информации:

- а) информация, получаемая со слов работников данной организации (опрос экспертов и респондентов);
- б) информация, получаемая из объективных, статистических данных о функционировании конкретной организации.

Для сбора нужной информации социолог прибегает к различным методам: наблюдению, опросу, тестированию, анализу документов и т. д.

*Выработка решений* — самая сложная и трудоемкая часть работы консультанта. Современная наука вооружает его разнообразными методиками разработки таких решений. Главными среди них являются:

- *метод саморефлексии* (консультант демонстрирует руководителю картину его собственной деятельности так, что тот видит изъяны в работе своей организации и переосмысливает на этой основе собственный метод и стиль работы);
- *деловая игра* — метод интенсивного группового поиска эффективных решений в ситуации, когда традиционные методы выработки решений (сбор

предложений, совещания, конференции) не дают нужного эффекта.

Третья стадия управленческого консалтинга — *реализация и внедрение управленческого решения.*

На данном этапе нередко используется метод узкой базы, когда какое-то решение сначала реализуется на небольшом организационном пространстве (в каком-либо из подразделений) с тем, чтобы, пройдя через процесс взаимoadaptации, получить признание, а затем распространиться на всю организацию.

#### Таллинская школа управленческого консультирования

Одной из самых успешных советских школ являлась Таллинская школа управленческого консультирования (Ю. Вооглайд, Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейман). Ее опыт активно использовался многими отечественными консультантами и зарубежными специалистами.

По мнению представителей данной школы, консультантом по управлению может быть любой специалист, имеющий хорошие знания и умения в области организационной и управленческой деятельности и способный на этой основе давать руководителям или другим работникам организации полезные советы. Последние могут даваться в устном или письменном виде: на их основе руководители или другие работники могут либо принимать окончательное решение о будущих действиях, либо сразу приступить к ним.

К консультантам по управлению относятся руководители и специалисты самой организации, представляющие ее подразделения, в частности работники служб НОТ и управления, руководители лабораторий экономического анализа, психологи, социологи и т. п. Работников, действующих в пределах своей организации, называют внутренними консультантами.

Сильной стороной внутренних консультантов является основательное знание своей организации, ее специфики, проблем и причин их возникновения, а также работников. Поскольку эти консультанты являются для организации своими людьми, им легче контактировать с другими работниками, получать необходимую информацию. Они способны лучше интерпретировать полученную информацию, к ним всегда можно обратиться за советом. С другой стороны, они волей-неволей под-

вержены различным влияниям, имеющим место в организации, причем приложение их знаний и умений и, в частности, опыта ограничено сферой данной организации. Поэтому вероятность того, что у них появятся новые идеи и решения, незначительна.

Руководители прибегают и к помощи консультантов, которые не числятся в штатах организации. К этой группе консультантов следует прежде всего отнести руководителей-коллег. Один из них выступает в роли руководителя, другой — в роли консультанта-советчика. Консультант в этом случае может находиться на любом уровне управленческой иерархии. Взаимные консультации руководителей — довольно распространенное явление. Здесь налицо добровольные начала сотрудничества во имя улучшения результатов. В качестве внешних консультантов могут выступать также преподаватели вузов, сотрудники НИИ, опытные практики-специалисты из других организаций.

Наиболее сильная сторона внешних консультантов состоит в том, что они в состоянии рассматривать возникшие проблемы не с точки зрения определенного подразделения, специалиста или даже руководителя высшего звена данной организации, а более широко и нередко с новых позиций, под иным углом зрения. Работе такого консультанта не мешают внутриорганизационные оперативные задания и проблемы, груз прежних привычек, традиций и ошибок. Поэтому от внешнего консультанта можно ожидать более объективных оценок и выводов, принципиальных и смелых рекомендаций и предложений.

В то же время внешний консультант, как правило, неосновательно знаком со спецификой консультируемого объекта (с составом, деловыми и личностными качествами руководителей и специалистов, с проблемами и трудностями и т. д.). Поэтому его советы и рекомендации могут оказаться слишком общими и **поверхностными**, не затрагивающими сути вопросов.

Характерной особенностью обеих групп внешних консультантов является случайный и кратковременный характер оказываемой ими помощи. В качестве консультантов они выступают по мере возникновения в организации такой потребности и по инициативе организации-клиента, обратившейся за помощью.

Таким образом, таллинские специалисты считают, что консультант по управлению — это прежде всего

852 профессиональный высококвалифицированный совет-

ник, владеющий обширными и основательными знаниями, умениями и опытом в области проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических проблем в конкретной организации и при распространении положительного опыта. При ликвидации недостатков, совершенствовании чего-либо, проведении изменений в организации консультант не подменяет руководителя, а оказывает ему профессиональную помощь в той или иной конкретной области.

Итак, профессиональный консультант — это специалист, который полностью или по крайней мере в основном специализируется на оказании помощи руководителям. Консультирование является для него постоянной работой, а оплата консультативных услуг составляет его заработок.

По статусу профессиональные консультанты подразделяются на внутренних и внешних. *Профессиональными внутренними консультантами* являются специалисты, которые входят в состав консультируемой организации и оказывают помощь руководителям в пределах данной организации. Такие консультанты наиболее зависимы от организации, поскольку должны в первую очередь выполнять задачи, определенные ее руководством, а также следовать указаниям заинтересованных лиц. В общем, внутренние профессиональные консультанты работают как обычные специалисты штатных подразделений.

В полной мере действительное содержание и характер консультационной деятельности могут проявиться только во внешнем консультировании. Вот почему при рассмотрении тех или иных положений об управленческом консультировании, чаще всего имеют в виду внешнее консультирование.

*Профессиональный внешний консультант* — это высококвалифицированный специалист в какой-либо области, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не состоящий в штате консультируемой организации. Внешний консультант не всегда ждет, когда к нему обратятся за помощью, иногда он проявляет инициативу сам, подыскивая организации или руководителей, которым можно предложить свои услуги.

Характер и содержание деятельности внешнего консультанта строятся на следующих принципах:

1. независимость оказываемой помощи: консультант стоит вне организации, в которой он осуществляет работу.
2. рекомендательный характер деятельности: рекомендации консультанта не обязательны для руководителя (организации), при этом консультант не обладает административной властью по отношению к внедрению своих рекомендаций.
3. межотраслевой подход: используя достижения науки и передовой опыт, консультант помогает решать проблемы одного типа в разных организациях.
4. компетентность и высокий профессиональный уровень оказываемой помощи: консультант должен знать в своей области больше, чем клиент.
5. содействие повышению профессиональной компетентности работников организации-клиента.
6. соблюдение этических норм консультирования (консультант берется только за те задания, для выполнения которых у него имеется достаточная квалификация; ставит интересы клиента выше личных интересов и интересов своей организации; не разглашает информацию о клиенте и т. п.).

Консультант по управлению выполняет несколько ролей, а именно практика, эмпирика, теоретика, методолога, философа, эксперта, организатора, инспектора, ревизора. В роли консультанта руководителю нужен человек (или группа лиц), «выходом» которого были бы не акты и предписания, а объяснения, рекомендации, советы. Руководителю нужен консультант, у которого можно все спрашивать и ничего не скрывать, которому можно с уверенностью доверить некоторые секреты, который проявит максимальное терпение и не поленится взвесить все обстоятельства для нахождения оптимального решения.

Удобная форма консультирования (от индивидуального до коллегиального, от одноразового до регулярного, от оперативного до перспективного и т. п.) подбирается в зависимости от сферы, проблемы, уровня управления и регуляции, ситуативных обстоятельств. Что касается проблем, для решения которых могут быть приглашены консультанты, то их перечень практически неисчерпаем и зависит, скорее, от квалификации самого консультанта.

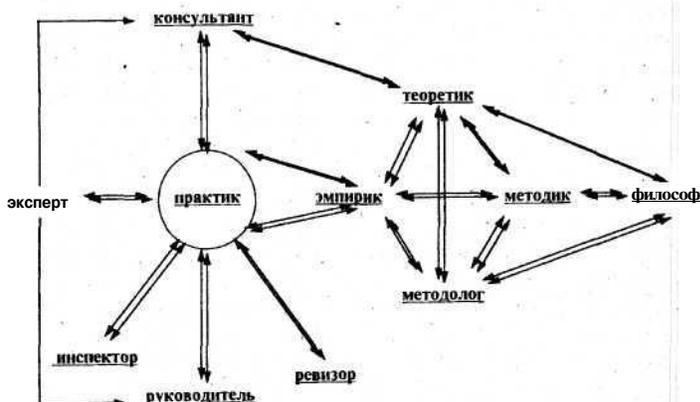
Например, «практик» чувствует или даже знает, что у него что-то не в порядке, а разобраться, в чем дело, не может. В этом случае нужен не консультант-специалист, а консультант-генералист: человек, кото-

#### Глава 4. Консалтинг: истерия, теория и практика

рый знает и может охватить предприятие как целостность, систему и рассмотреть его функционирование в качестве элемента, подсистемы или части систем более высокого уровня. Генералист должен собрать результаты изысканий специалистов, предложить интегральное решение с альтернативами и представить прогноз возможных последствий внедрения представленных рекомендаций во времени и пространстве.

Допустим, что мы имеем дело с толковым, образованным и опытным консультантом, который может быть признан специалистом. Будучи приглашенным на предприятие для решения определенных проблем, он должен ознакомиться с данным предприятием, его прошлым, настоящим и обозримым будущим, его «внутренностями» и средой. Другим источником информации служит для консультанта передовой опыт отечественных и зарубежных предприятий.

Бывает так, что консультант может поставить «диагноз», подобрать «лекарство» и найти подходящий режим «выздоровления» ... без особых затруднений. В другом случае, аналогично ситуации в медицине, требуются более тщательные исследования, ибо на глаз ничего определенного сказать нельзя. И здесь консультанту приходится принимать на себя почти все перечисленные выше роли: теоретика, чтобы выявить и сформулировать объект исследования и определить его предмет; методолога, чтобы подготовить исследование; методиста, проводящего исследование и т. д.



*Рис. 4.1. Взаимосвязь ролей консультанта в сфере управленческого консультирования*

Разделение внешних помощников по специальностям помогает руководителям лучше определить, в какой именно помощи и в каких услугах они нуждаются, что они получают, если обратятся к тем или иным специалистам. В свою очередь, помощники со стороны получают более ясное представление об оказываемом ими типе услуг, о сильных и слабых сторонах своей деятельности. Неудачи при оказании помощи со стороны часто связаны с неточным определением роли и возможностей помощника. Потребности клиентов в услугах различны, соответственно, требуются и различные помощники. Несмотря на то, что разные внешние помощники (исследователи, эксперты и т. д.) оказывают влияние на улучшение результатов работы организаций, практика показывает, что хозяйственные организации более всего заинтересованы в помощи эксперта или консультанта.

Лучшим помощником оказывается такой консультант, который в случае необходимости может выступить как в роли эксперта, так и в роли исследователя и т. п. Если консультант оказывается не в состоянии решить проблемы, поставленные перед ним руководителем, самостоятельно, следует рекомендовать организации воспользоваться услугами других консультантов или экспертов, компетентных в данной области.

Интегрируя результаты эмпирических и теоретических исследований с практическим опытом, консультант составляет заключение в виде советов, оценок, объяснений, выводов, рекомендаций или предложений. Его отличает системный взгляд на объект, комплексный характер работы", которого нельзя было бы добиться, оставаясь исключительно социологом, экономистом или юристом. Примером такого подхода могут служить метод процедурного анализа (разработанный в Таллинском политехническом институте) и составление на его основе управленческих процедур, охватывающих весь цикл деятельности объединений и предприятий (разработка нового вида изделия, заказ импортного оборудования, оформление претензий и т.д.).

Консультант должен не только показать, *что, почему и как* нужно исправить, но и предвидеть воздействие, которое могут оказать принятые решения или внедряемые мероприятия на все области деятельности данной организации.

Цель работы консультанта по управлению — это не отвлеченное исследование проблем конкретной

организации, не абстрактная оценка обстановки в какой-либо узкой области ее деятельности, а изменение существующего в ней положения к лучшему, достижение высоких конечных результатов.

При оказании консультационной помощи перво-степенное значение имеют конкретные адресные теоретические подходы, методики, советы и рекомендации, касающиеся «больных» мест организации. Короткая беседа или основные выводы и предложения, изложенные на 15 — 20 страницах, могут дать руководителю больше, чем двухдневная научно-практическая конференция, двухмесячные курсы повышения квалификации и т. п.

Как правило, консультант по управлению передает руководителю материалы для оценки и принятия решения постепенно, по мере получения им результатов исследования. Это очень важно для руководителя, так как он получает возможность быстро и своевременно вносить в деятельность организации необходимые коррективы и изменения.

Сотрудничество между консультантом и работниками консультируемой организации, особенно руководителями, должно быть активным на всех стадиях оказания помощи. Персонал предприятия выступает не только в качестве отвечающих и ставящих вопросы, но и в качестве специалистов-сотрудников, которые выдвигают свои мнения и суждения, высказывают сомнения, дополняют или корректируют идеи, выводы и рекомендации, предлагаемые консультантом.

Этому способствует разнообразие форм совместной работы, которые применяются в консультационной практике, например: групповая работа, специальные семинары, регулярные встречи с различными руководителями и специалистами. Чем успешнее консультант сотрудничает с членами организации, тем обоснованнее и эффективнее становятся разработанные им предложения.

Исследования, проведенные таллинскими специалистами, показали, что даже хорошо обученные высшие руководители не могут реализовать полученные в результате знания из-за того, что их ближайшие по консультации коллеги не обучены таким же образом. Курсы, организованные внутри предприятия, позволяют дать всем участникам одинаковые знания и умения, однако, такие курсы редко удается организовать на хорошем уровне. Почти никогда совершенствование уп-

равления не связано на предприятиях с программами обучения руководителей.

Соединяя практические нововведения на предприятии с параллельным обучением администрации новым приемам работы, таллинские консультанты использовали популярную на Западе теорию организационного развития. Последняя предполагает комплекс мероприятий, которые проводятся вне предприятия при участии 15-35 руководителей. Продолжительность подобных мероприятий составляет 1 — 2 дня. При подготовке каждого конкретного мероприятия консультант изучает факты, связанные с темой мероприятий, интервьюирует руководителей, просит их подготовить письменные и устные доклады и т. д.

В начале мероприятия консультант сообщает участникам результаты проведенного исследования. Его дополняют соответствующие начальники подразделений. После этого начинают искать решение. В основном используется групповая работа (60 — 80% времени). При этом состав групп (3 — 7 чел.) назначается и изменяется, исходя из поставленных вопросов. Консультант является катализатором групповой работы: он вмешивается при падении активности. Наряду с этим он делает маленькие сообщения, в ходе которых предлагает теоретические решения и руководит обсуждением итогов групповой работы.

Основная цель таких мероприятий — сократить до минимума разрыв между обучением и работой над совершенствованием управления, используя при этом умственные ресурсы консультантов и руководителей.

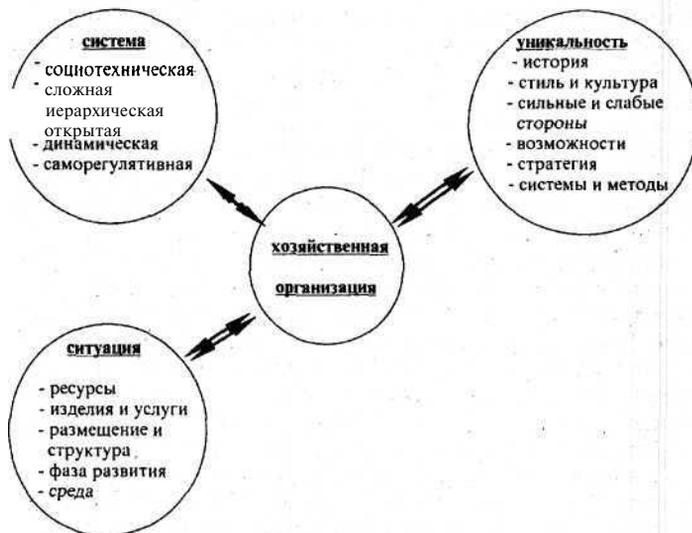
Мероприятие заканчивается оглашением выводов и предложений, на основе которых принимаются решения: начать жить по-другому уже со следующего дня, продолжить исследования и т. д. Итоги мероприятия подводит директор предприятия и консультант.

Следующее мероприятие начинается с сообщения директора о ходе использования сделанных выводов и предложений. На нем можно продолжить обсуждение старых проблем или начать заниматься новыми по вышеизложенной логике

Более эффективной считается серия, состоящая из нескольких мероприятий, однако вполне возможно провести и отдельное мероприятие. Эффективность каждого мероприятия зависит в первую очередь от качества его подготовки. Важным является и умение участников работать в группах.

#### Глава 4. Консалтинг: история, теория и практика

Таллинские консультанты (Х. Аусмеэс, Я. Лейман) разработали концепцию и методику анализа предприятия (EVA), основные составляющие которой показаны на рисунке 4.2.



*Рис. 4.2. Основные элементы концепции анализа предприятия и их взаимосвязь*

Исходя из этой концепции, была разработана методика анализа и получен определенный опыт.

В соответствии с данной методикой, процесс работы состоит из шести логически связанных этапов.

Первый этап является подготовительным. В нем основное внимание уделяется разъяснению слушателям сущности концепции EVA и ее связей с другими современными концепциями совершенствования управления. Слушателям выдается соответствующий методический материал и список обязательной литературы. Продолжительность этапа составляет 5 часов.

На втором этапе основное внимание концентрируется на разборе блока № 1 основной схемы методики EVA. Раскрываются сущность, содержание и значение понятия роли предприятия, динамики предприятия и стратегии предприятия. Для этого используется ситуация «Стратегия». Кроме того, слушатели получают

домашнее задание — каждый участник должен составить по заданной методике описание роли предприятия, на котором (он, она) работает. Проводится первоначальный выбор объектов анализа, т. е. тех предприятий, где будут работать группы анализа, предварительное формирование групп анализа и выбор руководителей групп (консультантов). Продолжительность этапа — 20 часов.

Содержанием третьего этапа является ознакомление с блоком № 3 основной схемы методики EVA. Здесь раскрываются сущность и значение внешней среды организации, ее влияние на существующее и возможное будущее состояние организации. Для этого используется ситуация «История одного предприятия». Проводится обсуждение и защита курсовых работ по роли предприятия. Окончательно определяются объекты анализа, группы анализа и их руководители. Дается очередное домашнее задание — каждая группа должна провести анализ ожиданий (требований) смежных организаций по отношению к анализируемой в данный момент и их возможные изменения в будущем. Продолжительность этапа — 20 часов.

Четвертый этап заключается в объяснении блоков № 4 и № 2 основной схемы методики EVA. Раскрываются сущность и значение стратегии предприятия, ее составных частей и их взаимосвязей. Внимание уделяется и конкретным методам диагностики. Обсуждаются домашние задания; для этого используются выпускные (удачные и неудачные) работы предыдущих слушателей. Продолжительность этапа 20 часов.

На пятом этапе группы анализа проводят на конкретном предприятии целую неделю. Программу на эту неделю, набор и объем конкретных анализов, используемые методы и собираемые данные определяет сама группа вместе со своим руководителем. Опыт показывает, что практически невозможно и нецелесообразно разрабатывать какую-нибудь типовую программу недели анализа, ибо очень многое зависит в данном случае от ситуативных и субъективных факторов анализируемой организации, группы анализа и ее руководителя. На базе результатов анализа каждая группа выполняет выпускную работу и защищает ее перед комиссией по заданной процедуре.

Защита и обсуждение выпускных работ является содержанием заключительного, шестого, этапа процесса EVA.

## Качества консультанта

---

Уже к концу 1950-х гг. в западных странах с высоким уровнем развития управленческого консультирования сформировались стандарты, которым должен был отвечать «консультант по управлению». В 1985 г. на конференции по обучению консультантов была принята «модель курса обучения УК», которая определяла, к примеру, что затраты времени на подготовку консультантов должны составлять минимум 40—60 часов в год на каждого специалиста. При этом формами обучения служат «полевая работа» (обучение на рабочем месте); групповая работа (обучение вне рабочего места); самообразование; внешние курсы по управленческому консультированию<sup>358</sup>.

Консультанты — это некие посредники между наукой и практикой управления. В их задачи не входит придумывать новые модели и теории. Они должны знать современные модели управления, которые обычно разрабатывают ученые, и уметь их применять для достижения поставленных целей. Способности и навыки, требуемые от консультанта, весьма специфичны. Один из патриархов американского консультирования Б. Гарднер<sup>359</sup> описывает их так:

1. консультант должен быть искренне заинтересован в том, чтобы помочь клиенту и его компании. Если ученый-прикладник волнуется лишь о научных целях, клиент будет считать, что деньги выброшены зря.
2. консультант обязан иметь профессиональные знания по очень широкому кругу вопросов, иначе его рекомендации принесут больше вреда, нежели пользы.
3. консультанту необходимо овладеть умением устанавливать дружественные, доверительные отношения и с менеджментом, и с персоналом. В противном случае его рекомендации будут отклоняться, сдерживаться, внедряться не так, как надо, либо он не получит полной информации.
4. консультанту не следует навязывать организации свои рекомендации. Иначе он перестанет быть консультантом, а его деятельность вызовет порицание людей.
5. самый ценный вклад консультанта в организацию — просвещение персонала. Здесь во всем блеске раскрываются его лучшие качества: широ-

- та кругозора, точность эмпирической информации, ораторские способности и знание психологии людей.
6. отсюда следует: консультант должен добиться того, чтобы его уважали и ценили именно за его знания. Но для этого он обязан проявлять эрудицию, выходящую за рамки обыденного опыта и здравого смысла, демонстрируя одновременно готовность изложить свои мысли в доступной форме.
  7. после своего ухода консультант должен оставить клиента совсем другим, чем тот был раньше. Он обучает клиента новому и наилучшему способу размышления о людях как о потребителях.
  8. консультанту позволено многое, но далеко не все. Он ограничен в выборе темы и публикации научных результатов. Ученый не имеет права разглашать факты, роняющие честь компании или отдельных лиц, а также информацию, касающуюся рыночного положения фирмы. В результате он может публиковать лишь небольшую часть своих научных открытий.
  9. консультант должен быть понятен и понят клиентом. От этого зависит его судьба. Поэтому правильнее овладеть языком клиента а не приспособлять того к социологическому жаргону. Клиент всегда несоциолог, даже если он прослушал соответствующий курс в школе бизнеса. Выйти за узкие рамки социологии консультанту позволяет овладение знаниями смежных дисциплин. Но в университетах междисциплинарным знаниям учат недостаточно, их прикладник может получить из бесед со специалистами в области права, медицины, техники безопасности и т. п. Такого рода подготовка является индивидуальным делом прикладника. Социолог, не знающий, как разговаривать с рабочим или менеджером, политическим деятелем или бизнесменом, не должен идти в прикладную науку.
  10. кроме всего прочего прикладник должен хорошо владеть искусством статистического анализа, знать статистические методы в полном объеме курса, преподаваемого на социологическом факультете. И это тем более важно, что в прикладной сфере социологу придется конкурировать с представителями других социальных наук, где традиции использования количественных методов гораздо сильнее.

## **Клиенты и консультанты**

---

Хотя к услугам ученых прибегает все большее число частных компаний, лишь немногие из них досрочно до того, чтобы серьезно использовать потенциал социальных наук. Чаще всего компании требуют от консультантов применения традиционных знаний и стандартных методик, ограничиваясь приспособлением последних к решению своих конкретных, преимущественно оперативных, задач.

Компания-клиент не заинтересована в том, чтобы ученые повышали свою квалификацию за счет того времени, которое выделяется на проведение заказного исследования. И у консультанта, даже если бы фирма пошла ему навстречу, нет возможностей для профессионального роста. Чтобы получить признание у академической публики, среди своих коллег, прикладник должен сделать фундаментальное открытие, обнаружить новые факты, высказать оригинальные идеи. Но совершить подобное в сложившейся науке с высокой плотностью научных достижений и конкуренцией, не проведя специальных, ориентированных на, прирост научного знания исследований, просто невозможно. Положение прикладника таково, что он вынужден заниматься не собственно научными проблемами, а тем, что предлагает заказчик. Клиент не позволяет проводить базисные исследования.

Вместе с тем полученное в университете образование и механизмы профессионального признания ученых формируют у них сильные академические наклонности. Даже перейдя в бизнес, прикладник не может отказаться от академических интересов. Фундаментальные исследования необходимы ему как воздух.

Как разрешить подобное противоречие? Лучший способ — найти клиента, заинтересовавшегося итогами базисного исследования, результаты которого отчасти могут принести практическую пользу и ему. Чаще всего это означает развитие новой техники исследования или применение старой техники к новым проблемам. Хуже, когда базисные исследования приходится организовывать на собственные деньги. Как правило, это небольшие исследования или эксперименты с новой методикой, которые консультант совмещает с работой на заказчика.

Сочетая базисные и прикладные исследования, консультант стремится не отстать от своих коллег, быть

на переднем крае науки. Он ищет любую возможность опубликовать статью, монографию или учебник.

Клиента интересует не любая, а вполне определенная форма конечного результата работы ученого — отчет, рекомендации или новый план управления. Прикладник не должен забывать, что клиент — это не социолог, поэтому общение с ним всегда специфично. Из своего опыта он знает, как трудно бывает составить донесение клиенту, особенно если оно включает технически сложные расчеты. Взаимопонимание с клиентом облегчилось в результате включения курса социологии в программы школ бизнеса.

Общение с несоциологической аудиторией фактически не зависит от того, насколько хорошо подготовлен специалист. Здесь требуются специфические навыки устной и письменной речи, включая умение переводить технические термины социологии на язык доступный пониманию клиента. Поэтому язык научной монографии неприемлем в прикладной социологии. Уважением пользуется краткий, телеграфный стиль изложения. Но этому на социологических факультетах не обучают. Много приходится постигать на практике. Обладание подобными навыками — неременное условие успешной карьеры прикладника.

Уже упоминавшийся нами Б. Гарднер занимался консультированием и исследованиями в сфере бизнеса и промышленности более 20 лет. Круг его интересов включал человеческое поведение, межличностные отношения, коммуникации, индивидуальную и групповую мотивацию.

Свою карьеру Гарднер начинал в «Вестерн электрик Компания, участвуя в знаменитых Хоторнских экспериментах, проводившихся под руководством Э. Мэйо. Позже он начал работать в Комитете по человеческим отношениям в промышленности, действовавшем при Чикагском университете. С 1946 г. Гарднер возглавлял небольшую исследовательскую фирму, в которой было занято пять преподавателей из четырех университетов. Они числились постоянными консультантами. Кроме них на временную работу приглашались другие социальные ученые (психологи, экономисты, социологи). Основная задача фирмы заключалась в оказании частным компаниям постоянной помощи в решении межчеловеческих проблем в организации, улаживании конфликтов между рабочими, профсоюзами и менеджерами. Изучая мотивацию или снижение тру-

довой морали, ученые-социологи пользовались известными методиками, либо разрабатывали новые.

Представляет интерес социоролевая сторона консультативной деятельности данной группы. Мы уже говорили о том, что отношения консультанта с клиентом всегда специфичны. Прежде всего консультанты — это аутсайдеры, а не инсайдеры. Они смотрят на организацию извне, поэтому готовы к объективным оценкам. Имея на вооружении специальные знания и методики, они подходят к решению внутриорганизационных проблем иначе, чем менеджер, не обучавшийся в школе бизнеса социальным наукам. Задача консультанта — дать заключение по результатам исследования и предложить рекомендации, но не заниматься их практическим внедрением. Иначе говоря, он разрабатывает веер направлений практических действий. Ответственность же за принятие решений и их выполнение должен нести менеджмент. Действительно, менеджер — это линейный руководитель, издающий приказы и контролирующий их выполнение. Даже штатные специалисты функциональных служб не могут себе позволить этого. Их функция — консультирование. Еще меньше полномочий у привлеченных со стороны консультантов.

У социальных ученых, считает Гарднер, иная ответственность: они должны бороться за право давать советы профессионалам от управления. Заслужить его профессионалы от науки могут только высоким качеством своих рекомендаций. Разработка рекомендаций, вооружающая менеджеров новым знанием, является частью просвещенческой функции консультанта.

Вполне естественно, если консультант сомневается в правильности своих рекомендаций и советов. В этом случае он оказывается в той же ситуации, что и врач, имеющий дело с развитыми признаками заболевания. Он делает все настолько хорошо, насколько способен, но его никогда нельзя считать всеведущим. Ответственность консультанта проявляется еще и в том, что он не имеет права предлагать рекомендации, которые нельзя осуществить. Задача консультанта — помочь менеджеру решить реальные проблемы в реальных условиях, поэтому он обязан подсказать администрации любой возможный выход, даже если он далеко не самый совершенный.

К подобным выводам Б. Гарднер пришел после одного из исследований, проведенных в госпитале,

Администрация попросила ученых разработать программу обучения менеджеров отделений госпиталя. Основные причины приглашения консультантов заключались в высокой текучести кадров и частых конфликтах. Проведя собеседование с руководителем госпиталя, ученые пришли к выводу, что все трудности проистекают из-за его личностных качеств. Поэтому они разработали тест оценки личных и деловых качеств руководителя, вопросник интервью для начальников отделений и схему невключенного наблюдения за поведением главы госпиталя во время его общения с подчиненными. Обобщив результаты исследований, специалисты разработали курс практических действий и рекомендаций, в соответствии с которыми главе госпиталя предстояло резко изменить свои отношения с персоналом. Вскоре он понял: все дело заключается не в программе обучения, персонала, а в его личном стиле руководства. Поэтому надобность в такой программе отпала.

Исследование длилось 18 месяцев, по истечении которых социальные ученые наносили в госпиталь редкие визиты. Работа была налажена, и постоянного присутствия консультантов уже не требовалось. Успех обеспечивался благодаря тому, что с самого начала между учеными и руководством, с одной стороны, и между учеными и персоналом — с другой, сложились доверительные, дружеские отношения, предопределившие искренность ответов. Подчиненные были уверены в соблюдении тайны и на практике убедились в том, что предоставляемая ими информация не поступает в кабинет шефа.

Глава фирмы «Павлуцкий & Партнеры-Консультанты по организационному развитию и управлению» А.В. Павлуцкий дает следующие рекомендации по выбору компетентного консультанта:

**Правило 1.** Попросите консультанта рассказать о модели организации, с которой он работает, и на основе которой строит процессы или дает советы.

Если вы мыслите категориями «функция-структура», то вам нужен экспертный консультант, который поможет вашей организации поставить управленческий учет, разработать бизнес-план, подготовить организационно-штатное расписание, оценить персонал, разработать учредительные документы и т. п.

Когда вам не безразлично, насколько эффективно и комфортно люди проводят треть своей жизни, вы

можете пригласить специалистов-тренеров, которые проведут тренинги на эффективные коммуникации, командообразование, умение продавать, проводить публичные презентации и т. п.

Если перед вами стоят задачи реорганизации или создания совершенно новых процессов (проектов), вам необходимо обратиться к проектным консультантам. Они профессионально разработают для вас план реструктуризации или реорганизации предприятия, помогут создать холдинг или, наоборот, раздробить предприятие на бизнес-единицы или центры финансового учета, разработают региональную или муниципальную программу развития в регионе.

Малоизвестными, а потому и не всегда понятными, являются консультанты по организационному развитию. Это люди, которые, аккумулируя и используя знания различных наук (менеджмента, социологии, экономики, психологии, педагогики, философии и т. д.), а также отечественный и зарубежный управленческий опыт, организуют и поддерживают эффективное взаимодействие людей в организации во имя усовершенствования ее бизнес-процессов и решения любых организационных проблем. Если вы понимаете, что процессы в организации протекают горизонтально, а функции формализуются вертикально; если вы осознаете, что за процессы в вашей организации отвечает только один человек и это — вы, возможно, вам необходимо найти себе помощника среди консультантов по организационному развитию.

**Правило 2.** Попросите консультанта рассказать, что является предметом изучения и объектом воздействия в организации.

По большому счету всех консультантов можно разделить по их подходу к работе на два вида: экспертные и процессные консультанты. Нужно понимать, что когда вы работаете с экспертным консультантом, контроль за результатом находится в руках этого консультанта, потому что продукт создается или уже создан не вами и не в вашей организации. Когда вы работаете с процессным консультантом, вы контролируете результат, потому что процесс его получения проходит у вас на глазах и вы являетесь его участником.

**Правило 3.** Определите свою личную позицию по отношению к ответственности и контролю за результатом. И тогда сотрудничество с консультантом будет плодотворным и долгосрочным<sup>360</sup>.

## Глава 5

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Жизнедеятельность современных организаций предполагает реализацию трех основополагающих процессов:

1. получение «сырья» из внешнего окружения;
2. изготовление определенного «продукта»;
3. передача этого «продукта» во внешнюю среду.

Все эти процессы являются жизненно важными для организации: если хотя бы один из них перестает осуществляться, организация уже не может существовать и функционировать в нормальном и стандартном для нее режиме. Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит управлению. Таким образом, во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Управление формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и контролирует функциональные процессы, протекающие в организации, которые условно можно «разбить» на пять групп: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами и эккаунтинг (или учет и анализ хозяйственной деятельности).

#### **Миссия организации**

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых организация формируется, функционирует и развивается как

## Глава 5. Организационный менеджмент

целостная система. Поэтому целеполагание становится исходным моментом деятельности менеджеров, приобретающим все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. Когда речь заходит о целевом начале в деятельности организации, обычно говорят о двух его составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, равно как и выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет неотъемлемую часть общего управленческого процесса. Итак, целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей саму причину ее существования. Последняя нередко обозначается в литературе как «политика», «философия» или «миссия» организации и детализирует ее статус, декларирует основные принципы работы, определяет самые важные организационные характеристики. В условиях административно-хозяйственной системы организации, как правило, не имеют возможностей определять собственную миссию самостоятельно, ибо при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливаются и жестко «диктуются сверху», раскрываясь через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центров ресурсов. Законы рыночной экономики, напротив, требуют обнародования миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и пользы для окружения в целом.

Мы говорили о том, что в настоящее время понятие «миссия» используется в теории управления организациями в двух значениях: *широком*, и как таковое оно выражает философию, смысл существования организации, и в *узком*, как система общеорганизационных целей, понимание и реализация которых раскрывают смысл существования организации, ее принципиальное отличие от других.

Основные функции, выполняемые миссией, можно сформулировать следующим образом:

- 1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п.;
- 2) миссия способствует формированию единства внутри организации и созданию корпоративного

духа: иными словами, она проясняет сотрудникам общую цель или предназначение существования организации, помогает им идентифицировать себя с организацией, благоприятствует установлению определенного организационного климата;

- 3) миссия создает возможность более действенного управления организацией, обеспечивая непротиворечивость «набора» организационных целей, помогая выработке стратегий организации, обеспечивая стандарты распределения ресурсов и т. п.

До сих пор наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применимые при миссии. Поэтому существует множество разнообразных подходов к формулировке ее содержания, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? «В качестве **примера** можно привести формулировку миссии компании «Форд» — как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании — транспорт, потребители продукции — люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании»<sup>361</sup>.

В любом случае миссия организации не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, содержать в себе конкретные указания на то, что и в какие сроки следует делать организации, ибо в целом она задает основные направления движения организации, выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия, и какие ценности будут при этом авторитетными. С точки зрения Ф. Котлера, миссия организации должна выработываться с учетом следующих пяти факторов<sup>362</sup>:

- история организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

## Глава 5. Организационный менеджмент

Грамотно сформулированная миссия проясняет, чем является организация, и какой она стремится быть, а также демонстрирует отличие организации от других ей подобных — для этого в сопровождающей миссию пояснительной «расшифровке» отражаются следующие характеристики организации: *целевые ориентиры* (те задачи, на решение которых направлена деятельность организации в долгосрочной перспективе), *сфера деятельности* (продукт, который организация предлагает покупателям, и рынок, на котором этот продукт реализуется); *философия организации* (ценности и верования, которые приняты в организации); *возможности и способы осуществления деятельности*; *имидж организации*.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов отдельных групп людей, тем или иным образом связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Специалисты называют следующие основные группы людей, чьи интересы должны быть учтены при определении ее предназначения: *собственники организации, сотрудники организации, покупатели продукта организации, деловые партнеры организации, местное сообщество и общество в целом* (государственные институты, взаимодействующие с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения)<sup>363</sup>. Степень проявления в миссии интересов каждого из шести вышеупомянутых субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком бизнесе она состоит, где расположена и т. п. Наиболее устойчивое и специфическое влияние на миссию организации оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей, поэтому она должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно проявлялось сочетание интересов этих трех групп.

### Процессы организационного цедеполагания

Если миссия задает общие ориентиры, выражающие «смысл существования» организации, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. *Цели* — или «конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее жела-

тельным и на достижение которых направлена ее деятельность»<sup>36</sup> - составляют основу процессов организационного целеполагания, являются исходной точкой планирования, базисов используемой в организации системы мотивирования, «точкой отсчета» в процессе контроля и оценки результатов деятельности отдельных работников, подразделений и всей организации в целом. В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Вместе с тем, несмотря на некоторую «ситуационность» в выборе целей, возможно выделить четыре основные сферы, применительно к которым организации устанавливают собственные цели: доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность.

Глобальные цели организации образуют фундамент для установления подцелей по таким ключевым организационным системам, как маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации. Так, *маркетинг* — деятельность, направленная на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена<sup>365</sup> — функционирует во имя создания спроса, а потому его целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции и т. п. Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую в данный момент, и новую продукцию, исследованием наличных и потенциальных рынков сбыта. П. Друкер говорит об этом так: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами»<sup>366</sup>.

Особое значение в этой связи приобретает процесс *управления маркетингом* — «...анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, уве-

## Глава 5. Организационный менеджмент

личение доли рынка...»<sup>367</sup>. Таким образом, основная задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Попросту говоря, управление маркетингом — это управление спросом, в частности, доведение его до желательного для организации уровня. Поэтому управляющие по маркетингу (должностные лица организации, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и осуществляющие контрольные функции в этой области: сотрудники службы сбыта, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, специалисты по проблемам ценообразования, руководящие работники службы рекламы и т. п.) занимаются не только изысканием того количества клиентов, которое необходимо для реализации всего объема продукции, производимой организацией в данный момент, но и созданием, расширением и изменением спроса.

*Производство* охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение входящих ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание. При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ, поэтому, производственные цели устанавливаются, как правило, в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты. *Подсистема, связанная с исследованиями и разработками*, реализует цели нововведений, а посему основная направленность ее — поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение задач проведения научно-исследовательских работ, введение новшеств и модернизация всех сфер деятельности организации. *Финансовая подсистема* нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бухгалтерских бюджетов.

Особое значение имеет подсистема, связанная с *персоналом организации*. В контексте организационных целей она направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует задачи по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников организации. Важнейшей целью ее является высокий уровень мотивации сотрудников на решение общих задач организации и создание для этого благоприятного климата.

*Подсистема «менеджмент»* имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключаящее нерациональное использование времени, ресурсов и сил. Для этого производится глубокий анализ специфических для каждой организации проблем во всех сферах и областях ее деятельности и выделяются те из них, которые требуют наибольшего внимания и усилий, так как являются главными факторами достижения желаемых результатов.

К какой бы организационной подсистеме ни относились цели, они прежде всего должны быть грамотно определены. Опыт в сфере организационного целеполагания позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Итак, цели должны быть:

- 1) *достижимыми* (нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что негативно сказывается на деятельности организации в целом);
- 2) *гибкими* (должна присутствовать возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении);
- 3) *измеримыми* (цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или оценить, была ли цель достигнута; если цели неизмеримы, они порождают разнотолки, затрудняют процесс **оценки** результатов деятельности и вызывают конфликты);
- 4) *конкретными* (обладающими необходимой специфичностью, **помогающей** однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации);
- 5) *совместимыми* (цели должны быть совместимы во времени (так, долгосрочные цели организации должны соответствовать ее миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным) и не противоречить друг другу);
- 6) *приемлемыми для основных субъектов влияния.*

Отметим, что деятельность управленцев носит многоцелевой характер: наряду со стратегическими задачами им приходится решать большое количество текущих и оперативных, а кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные, технические и другие цели. Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без **комплексного**, системного подхода к определению

## Глава 5. Организационный менеджмент

их состава не способна обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. Поэтому важно уметь классифицировать цели, что позволяет не только конкретизировать задачи целеполагания, но и использовать соответствующие методы их решения. Один из возможных вариантов классификации целей представлен в таблице 1<sup>368</sup>.

Таблица 1

### Классификация целей менеджмента

Критерии классификации	Группы целей	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структура	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархии	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Очевидно, что в любой организации с различными структурными подразделениями и несколькими уровнями управления складывается *иерархия целей*. В общем смысле применительно к социальной системе иерархия представляет собой принцип ее вертикального строения, который проявляется в пирамидальном и многоуровневом строении властных отношений, концентрации власти, властных полномочий и ответственности на верхних ступенях управленческой пирамиды. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что: (1) цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют долгосрочный временной интервал достижения; (2) цели более низкого уровня являются своеобразными «средствами достижения» целей более высокого уровня. В организации иерархия целей играет очень важную роль, ибо она устанавливает ее структуру и обеспечивает ориентацию деятельности всех организационных подразделений на достижение целей верхнего уровня: если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей,

вносит необходимый вклад в достижение общеорганизационных целей. Зачастую иерархия организационных целей описывается или изображается в виде т. н. «*дерева целей*», в котором осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели.

В различных организациях процесс установления целей проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано (т. е. все цели определяются высшим уровнем организационного руководства), в других — полностью децентрализовано (в этом случае в процессе установления целей участвует не только высшее руководство, но и более низкие уровни организации; здесь процессы целеполагания осуществляются двумя способами: (1) — процесс определения целей идет сверху вниз, и каждый нижестоящий уровень определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня; (2) — процесс определения целей идет снизу вверх: нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат фундаментом для установления целей последующего, более высокого уровня). Есть организации, в которых процесс установления целей имеет промежуточный характер и «вбирает» в себя черты обоих вышеупомянутых подходов. Вместе с тем нет сомнений, что решающая роль в процессе целеполагания принадлежит высшему руководству.

Разработка целей организации предполагает проведение анализа окружающей среды с последующим осмыслением его результатов, а также формулировку организационной миссии. Не останавливаясь подробно на процессе выработки целей организации, отметим его основные этапы. Правильно организованный процесс целеполагания предполагает последовательную реализацию четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей для каждого отдельного работника организации (здесь каждый из работников как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации и получает представление не только о том, чего ему предстоит достичь, но и о том, как результаты его труда скажутся на конечных результатах функционирования организации).

## Глава 5. Организационный менеджмент

Одним из направлений практической деятельности современных менеджеров является уже рассмотренное нами управление по целям. Суть этой концепции состоит в следующем: менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются путем предварительного обсуждения с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. Таким образом, процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

- 1) определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей организации;
- 2) осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей; •
- 3) составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- 4) производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

П. Друкер связывает возникновение системы целей с многообразием задач, решаемых менеджерами в разных секторах, а также с разнообразием потребностей различных социальных групп как внутри, так и вне организации, заинтересованных в ее деятельности. Он формулирует два тезиса: 1) менеджер не может эффективно управлять организацией, ориентируясь только на экономическую цель; 2) работа по формированию системы целей и с системой целей необходима любым деловым организациям, поскольку их выживание и успешное развитие зависят от удовлетворения многообразных потребностей социальных групп.

В многочисленных исследованиях, анализирующих концепцию управления по целям, отмечается ряд ее несомненных достоинств, среди которых называются: повышение эффективности работы; усиление мотивации работников; возможность «продвижения к конечному результату» малыми шагами; улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации. В то же время за годы использова-

ния этой системы выявились и некоторые ее недостатки. Так, например, система не приносит успеха в плохо управляемой организации, при отсутствии личной мотивации и необходимой для управления информацией, а также в условиях плохой организации контроля. Кроме того, необходимо учитывать, что это трудоемкий, сложный и длительный процесс, дающий результат только там, где для него есть соответствующие условия.

Наряду с системой управления по целям используется и другой подход к установлению целей организации — *менеджмент-аудит*, представляющий собой исследование всех аспектов работы организации и ее подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявления сфер деятельности, в которых имеются возможности дальнейшего сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет совету директоров и менеджменту организаций устанавливать новые приоритеты в области целей и планов работы, а осуществление его производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый для глубокого анализа положения дел в организации материал.

Даже краткий анализ процесса целеполагания демонстрирует большое количество разнообразных методов и способов определения организационных целей. Вместе с тем важно помнить, что, будучи установленными, цели автоматически получают статус закона для организации, ее подразделений и индивидуальных членов, из чего, однако, никак не следуют их вечность и неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться: корректироваться всякий раз, когда это требуют обстоятельства, или изменяться систематически, в стиле упреждения. При последнем подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели, на базе которых вырабатываются детализированные краткосрочные (обычно годовые) цели. По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели, при этом в них учитываются изменения, которые происходят в среде, и изменения, происходящие в наборе и уровне требованиями влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются цели краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, поскольку они регулярно меняются, однако в деятельности организации постоянно присутствует долгосрочная целевая ориентация и регуляр-

## Глава 5. Организационный менеджмент

но проводится корректировка курса с учетом вновь возникающих обстоятельств и возможностей.

### Коммуникации в системе управления

В самом начале, нашего повествования мы упоминали внутриорганизационные процессы, которые, с одной стороны, формируются и направляются менеджментом, а с другой — являются важной и неотъемлемой частью любой управленческой деятельности. К ним, несомненно, относятся процессы коммуникации и принятия решений. Существующие в организации нормы и формы коммуникации (данный термин происходит от латинского «communis», «общий»: субъект, передающий информацию, пытается установить «общность» с субъектом, ее получающим; отсюда коммуникация может быть определена как передача с помощью общих символов не только информации, но и значений, и смысла. Кстати, общие символы могут быть вербальными и невербальными — поза, выражение лица, движение рук или глаз — наиболее интересный аспект которых состоит в том, что их невозможно подавить. Было установлено, что лишь 7% воздействия сообщения определяется его вербальным содержанием; остальное воздействие имеет невербальную природу — 38% определено модуляцией голоса, 55% — выражением лица<sup>369</sup>). Более того, когда коммуникация противоречива, и невербальное сообщение противоречит вербальному, ее получатель придает большее значение невербальному сообщению<sup>370</sup>) оказывают значительное влияние на внутриорганизационный климат. Существуют организации, в которых практикуется преимущественно или исключительно письменная форма коммуникаций. Есть организации, где все контакты осуществляются в виде разговора; многие применяют комбинацию этих форм. Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на них: подопные аспекты коммуникационных процессов составляют предмет особой заботы руководства организации в том случае, если оно стремится к созданию благоприятного организационного климата и рабочей атмосферы.

Говоря о *коммуникации* как о процессе, мы имеем в виду передачу информации от одного субъекта другому, при этом субъектами могут выступать как отдельные личности (и в этом случае коммуникация носит межличностный характер<sup>371</sup>), так и группы и даже

целые организации. Коммуникация включает в себя и то, *что* передается, и то, как это «что» передается. Переоценить важность коммуникаций в процессе управления практически невозможно. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. И это неудивительно, ведь если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют и работать вместе, формулируя цели и добываясь их.

Согласно проведенным исследованиям, руководитель тратит на коммуникации от 50 до 90% своего рабочего времени. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, дабы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря уж об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией буквально «встроен» во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом*.

Особый интерес для управленцев представляют *коммуникационные сети* организации — соединения участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае мы имеем дело не с индивидами как таковыми, а с коммуникационными отношениями между ними. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами и концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети: если размер группы увеличивается, то возрастает и количество возможных коммуникационных отношений. Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей, используемых в группах различной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут общаться только с теми, кто расположен рядом с ними; в сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом через своего начальника. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются эле-

## Глава 5. Организационный менеджмент

менты децентрализации — горизонтальные связи. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы, обычно это требуется, когда необходимо обеспечить участие в решении сложных проблем всех. Подобный подход называют еще открытыми коммуникациями. Знание различных типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Так, информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках *вертикальных коммуникаций*. Она может передаваться по *нисходящей*, т. е. с высших уровней на низшие. Наиболее распространенными формами нисходящего общения являются рабочие инструкции, официальные докладные записки, политические заявления, процедуры руководства, публикации компании. Помимо общения по нисходящей организация нуждается в коммуникациях по *восходящей*, т. е. снизу вверх. Эти коммуникации выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях: таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Наиболее характерными способами восходящего общения являются «ящики для предложений», групповые встречи и процедуры рассмотрения жалоб и предложений.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в *горизонтальных коммуникациях*, поскольку состоят из множества подразделений, обмен информацией между которыми необходим для координации задач и действий. Горизонтальное общение — это общение, которое проходит через функции в организации; оно необходимо для координации и интеграции разнообразных организационных функций. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Кроме того, существует и так называемое «*диагональное общение*» — коммуникационный канал, пере-

секающий функции и уровни организации. В большинстве случаев этот канал используется тогда, когда члены организации не могут общаться эффективно, используя другие каналы.

Еще одним каналом организационных коммуникаций, правда, **неформальным**, является *канал распространения слухов*: последние «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами», — пишет в своей работе «Поведение людей на работе» (1977) известный исследователь К. Дэвис. Слухи — «непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или в ее внешней среде (внешние толки)<sup>372</sup>» — делятся на четыре категории<sup>373</sup>: *мечты и чаяния* (желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов), *слухи-«пугала»* (страхи и опасения работников, вызывающие общее беспокойство в коллективе), *«вбивание клиньев»* (это наиболее агрессивный тип слухов: они разделяют группы и подрывают лояльность. Подобные слухи продиктованы агрессивностью или даже ненавистью; это негативные слухи, вносящие раскол: они, как правило, унижительны для организации или индивида и способны нанести урон репутации других лиц), *финальный слух* (слух в предвидении каких-то действий, возникающий тогда, когда сотрудники длительное время ожидали наступления определенного события).

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и сегодня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального общения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, нежели искаженной. И вообще, слухи, толки и сплетни настолько глубоко укоренены в жизни организаций, что менеджеры не могут не считаться с ними. Важно помнить, что слухи особенно трудно опровергать с течением времени, так как подробности становятся убедительными, а информация — воспринятой общественным мнением.

Процесс обмена информацией включает пять базовых элементов: коммуникатор (лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее); сообщение (информация, закодированная с помощью символов); среда или канал (средство передачи информации); получатель (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее) и обратная связь. Проще эти элементы можно пояснить следую-

## Глава 5. Организационный менеджмент

щим образом: кто говорит, что говорит, каким путем, кому и с каким эффектом — эти пять вопросов были впервые предложены Г. Лассвелом в его работе «Власть и личность» (1948). Общая схема процесса передачи информации представлена на рис. 5.1.



Рис. 5./ . Процесс передачи информации

Наиболее широко используемая модель коммуникации основана главным образом на ранних работах К. Шеннона и У. Вивера, а также В. Шрамма<sup>374</sup>. Эти исследователи представили общий процесс общения, который может быть использован во всех ситуациях. Базовые элементы его включают зарождение идеи, кодирование и выбор канала, сообщение, передачу, среду, декодирование (расшифровку, перевод символов отправителя в мысли получателя), обратную связь (опорную реакцию на то, что услышано, прочитано или увидено, при которой информация буквально «отсылается» назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением) и помехи. Не останавливаясь подробно на различных помехах, шумах, барьерах, стоящих на пути эффективных коммуникативных процессов, отметим лишь, что они могут возникать в каждом из элементов общения. С целью их устранения менеджеры должны разъяснять смысл своих сообщений, регулировать поток информации, использовать обратную связь, развивать сопереживание, поощрять взаимное доверие, упрощать свой язык и быть эффективными слушателями, т. е. стремиться не только к тому, чтобы быть понятыми, но и к тому, чтобы понять.

## Public Relations (PR- практика коммуникативного менеджмента

В современных условиях резко изменилось отношение к коммуникациям. Одной из важнейших и наиболее динамично развивающихся сфер управленческой деятельности является сегодня сфера *public relations* (дословно в переводе с англ. «связи с общественностью»).- Функции PR распространяются как на внешнюю деятельность, так и на внутреннюю среду фирмы.

По мнению исследователей, количество определенных сути PR варьируется в диапазоне от 500 до 1000. Определение, данное PR в 1975 г. одним из американских фондов, занимавшихся исследованием этой управленческой функции<sup>375</sup>, гласит: «Public Relations— это особая функция управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью, решению различных проблемы задач, помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него, определяет и делает упор на главной задаче руководства — служить интересам общественности, помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно, выполняет роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогает справиться с нежелательными тенденциями, использует исследование и основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности». Хотя на тот момент это определение давало достаточно полную и развернутую характеристику рассматриваемого феномена, оно, конечно, не до конца соответствует специфике PR наших дней — одной из наиболее эффективных техник развития бизнеса.

Институт общественных отношений (IPR), созданный в Великобритании в феврале 1948 г., принял определение PR как «планируемых, продолжительных усилий, направленных на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью, где под «общественностью организации» понимаются работники, партнеры и потребители (как местные, так и зарубежные)».

Лучшее из ныне существующих определений PR содержится в Мексиканском заявлении представитель более чем 30 национальных и региональных ассо-

## Глава 5. Организационный менеджмент

циаций PR (1978 г.)- В нем говорится, что «PR— это искусство и наука анализа тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организаций и осуществления программ действий в интересах и организаций, и общественности».

Д-р Р. Харлоу, старейший специалист по PR из Сан-Франциско, изучил 472 определения данного феномена и на их основе разработал собственную дефиницию, согласно которой «PR — это одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и ее общественностью. Она включает в себя решение различных проблем: обеспечивает руководство организации информацией об общественном мнении и оказывает ему помощь в выработке ответных мер; обеспечивает деятельность руководства в интересах общественности; поддерживает руководство в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций; использует исследование и открытое общение в качестве основных средств деятельности».

С. Блэк предлагает краткое и всеобъемлющее определение: «Public Relations— это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности».

В самом общем виде PR следует рассматривать в контексте создания информации и управления информационными потоками в интересах конкретной компании, продукта, торговой марки или личности. PR по праву считается самостоятельной функцией менеджмента, и, исходя из потребностей, приоритетов и предпочтений рынка, формируя как внутреннюю, так и внешнюю среду компании, моделирует ее и тем самым эффективно влияет на общественное мнение. Такие специализированные направления PR, как *public affairs* (работа по связям с государственными учреждениями и общественными организациями), *corporate affairs* (управление корпоративным имиджем), *public involvement* (общественная экспертиза), *investor relations* (взаимоотношения с инвесторами), *crisis management* (управление кризисными ситуациями), *consulting management* (консультационный менеджмент), *spindoctor* (управление событиями), *marketing PR* (процесс планирования, исполнения и оценки программ, способствующих достижению конкретного экономического результата (например, увеличения объема продаж) и удовлетворению

потребителей через передачу достоверной информации и создание благоприятного имиджа компании посредством идентификации ее продуктов (услуг) с потребностями, желаниями и интересами потребителей), востребованы рынком как никогда. Сегодня PR все больше приобретает статус корпоративной функции управления общественным мнением, влияя на весь спектр взаимоотношений с внешней средой

Бурному развитию PR способствовала растущая взаимозависимость промышленности разных стран. Об этом со всей очевидностью свидетельствуют активный приток в Институт общественных отношений в Лондоне новых членов и создание национальных организаций по общественным отношениям практически во всех крупных странах мира. Практика реализации PR развивалась по двум основным направлениям. Многие промышленные компании, деловые и профессиональные ассоциации, органы государственной власти в центре и на местах создавали в своих организациях отделы или управления по связям с общественностью. Другие предпочитали пользоваться услугами консультантов по PR, третьи использовали и то, и другое.

Лондонский Институт общественных отношений — организация с индивидуальным членством. В силу этого в нее входят специалисты в различных областях PR. В первые годы существования института среди его членов преобладали сотрудники центральных и местных органов власти, однако со временем соотношение изменилось. В последние годы большинство членов института — специалисты по PR, занятые в промышленности. Другую большую группу членов института составляют консультанты.

Участники общественной или коммерческой жизни, как правило, отдалены друг от друга; а отсутствие личного контакта сильно затрудняет налаживание сотрудничества. Цель PR — установление обоюдного общения для выявления общих представлений или интересов и достижения взаимопонимания<sup>36</sup>. Пониманию способствуют репутация, имеющийся опыт и культурные факторы. Важные составляющие большинства программ PR по завоеванию надежной репутации — создание атмосферы доверия и осуществление единой стратегии.

Очевидно, что, будучи управляемым процессом межгрупповой коммуникации и неотъемлемой частью всякой современной управленческой деятельности, PR могут внести значительный вклад а практику управле-

## Глава 5. Организационный менеджмент

ния в самом широком смысле этого слова. Разумно составленные и умело реализованные PR-программы способны изменить общественное мнение. Однако чтобы добиться этого, необходимо соблюсти следующие условия: идентифицировать и понять общественное мнение; четко определить целевые группы общественности, а также придерживаться «законов» PR жанра, обобщая которые, можно сделать несколько выводов: во-первых, на общественное мнение, прежде всего, влияют события; во-вторых, типичной обратной реакцией общественного мнения является требование действовать; в-третьих, чтобы увлечь людей, необходимо принимать в расчет их собственные интересы; в-четвертых, требования, предъявляемые руководству, не всегда объективны и самокритичны; в-пятых, трудно определить надежность оценки состояния общественного мнения.

Большое значение в философии PR придается необходимости двусторонних отношений. Недостаток общения порождает непонимание, а потому улучшение каналов общения, разработка новых способов создания двустороннего потока информации является главной задачей любой программы PR.

В средних или крупных компаниях, как правило, действует вполне определенная система распространения информации от высшего руководства вниз — к сотрудникам. От того, насколько быстро, точно и эффективно действует эта система, зависит успех предприятия. Исследования выявили, однако, ряд серьезных недостатков в столь важнейшем звене организационного управления. Так, выяснилось, что передавая своему заместителю информацию по какому-либо важному, но сложному вопросу, руководитель может рассчитывать на понимание не более 60% ее. В свою очередь, подчиненный заместитель также понимает не более 60% того, что пытался объяснить ему его начальник, и так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Таким образом, если руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет лишь 13% смысла первоначального распоряжения. Это относится к устному общению. При использовании письменных документов результат может быть еще хуже. Понимание письменного распоряжения составляет в ряде случаев 15% на каждом уровне.

В ходе исследований выявилась, правда, и одна обнадеживающая деталь: при использовании нескольких каналов общения результат был лучше, чем при простом сложении степени понимания по отдельным ка-

налам. Это подтверждает известную опытным специалистам по PR истину, что наилучшие результаты достигаются, когда информация по тому или иному вопросу распространяется одновременно по нескольким каналам.

Теория общения, при котором информация будет понята правильно и принята к исполнению, это почти наука. Уже упомянутый нами С. Блэк предлагает следующие правила эффективного общения:

1. всегда настаивайте на правде и полной информации.
2. делайте сообщения простыми и понятными.
3. не преувеличивайте, не набивайте цену.
4. помните, что половина вашей аудитории — женщины.
5. делайте общение увлекательным, не допускайте излишней скуки, обыденности.
6. следите за формой общения, оно не должно быть слишком вычурным или экстравагантным.
7. не жалейте времени на выяснение общественного мнения.
8. помните: непрерывность общения и выяснения общественного мнения жизненно необходимы.
9. старайтесь быть убедительным и конструктивным на каждом этапе общения.

Политика PR для организаций (частных и государственных компаний, фирм, предприятий и т. п.) должна включать как внутреннюю деятельность по оценке политики и поведения этих организаций с целью выявления необходимости действий, направленных на улучшение их образа, так и внешнюю деятельность по информированию общественности об организациях и их достижениях. Специалисты по PR должны владеть методикой и иметь опыт налаживания взаимопонимания, но все же главным остается здесь постановка **целей**. Только когда цели поставлены, можно приступить к разработке программы.

В большинстве случаев PR-деятельность состоит из четырех различных, но взаимосвязанных друг с другом частей: анализ, исследование и постановка задачи; разработка программы и сметы; общение и осуществление программы; исследование результатов, их оценка и возможные доработки. Эти части иногда называют системой РЕИС (от англ. RACE: Research (Исследование), Action (Действие), Communication (Общение), Evaluation (Оценка)).

## Глава 5. Организационный менеджмент

Практика PR осуществляется в трех основных направлениях:

- активные действия по достижению доброжелательности* (сюда входит создание и поддержание доброжелательного отношения общественности к деятельности организации с целью обеспечения ее нормального функционирования и расширения деятельности);
- сохранение репутации* (не менее важно приглядеться к внутренней жизни организации с тем, чтобы обнаружить и отказаться от традиций и обычаев, которые, будучи вполне законными, могут тем не менее вступать в противоречие с общественным мнением или вредить взаимопониманию);
- внутренние отношения* (использование приемов PR для создания у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах администрации).

Связь с общественностью представляет собой функцию управления. В Соединенных Штатах руководитель службы PR является иногда вице-президентом компании или занимает приравненный к этому пост. В любом случае крайне важно, чтобы руководитель (специалист) PR-службы имел прямой выход на высшее руководство<sup>377</sup>.

Неудачи некоторых компаний и организаций в использовании PR нередко происходят из-за того, что высшие руководители считают необходимость представлять организацию своей личной обязанностью. Вместе с тем высшее руководство должно лишь задавать тон всей организации: очевидно, что даже если оно и обладает необходимыми знаниями и качествами, ему может просто не хватить времени для управления всей деятельностью в области PR. Точно так же, как руководитель полагается на знания бухгалтеров, юристов, архитекторов, специалистов по реализации и т.д., он должен использовать профессиональные знания специалистов по PR.

Бессмысленно пытаться описать «типичный» отдел по связям с общественностью, хотя в ряде случаев здесь прослеживаются некоторые общие черты, не зависящие от различий размеров и характера деятельности организаций. Первым условием успешного функционирования PR-отдела является организационная структура, позволяющая с максимальной эффективностью использовать имеющийся штат и возможности. Другим важным моментом является гибкость. Крайне

непрактично разбивать небольшой отдел на изолированные части. Нужно добиться такой взаимозаменяемости, при которой ни один из проектов не будет прерван или отложен из-за чьей-то болезни или отпуска.

Темп работы PR-отделов обычно высок, и времени на проверку выполнения распоряжений и указаний не остается, поэтому первостепенное значение приобретает абсолютная надежность сотрудников. Более того, в отличие от других видов деятельности, в PR редко удается заниматься каким-то одним делом, поэтому здесь требуются работники с гибкой, устойчивой психикой. Все специалисты, занимающиеся связями с общественностью, независимо от их специализации, должны обладать базовыми знаниями и опытом применения различных методов и средств PR, соблюдать определенные правила и нормы профессионального поведения. Институт общественных отношений разработал прецедентное право профессионального поведения и в 1962 г. принял официальный PR-кодекс. Международная ассоциация общественных отношений также приняла кодекс профессионального поведения пиарщиков. Собственные кодексы имеет и большинство национальных PR-ассоциаций.

Управленческая компетентность специалистов PR предполагает<sup>378-</sup>

1. знание содержания и характера отношений организации со своей средой;
2. умение управлять восприятием, отношением людей к событиям среды, общественным мнением;
3. стратегическое мышление: знание миссии, целей и стратегий организации позволяет позиционировать свою деятельность в системе корпоративных интересов;
4. желание и умение оценивать свои результаты;
5. знание управленческой структуры организации: функций и их распределения, структуры (иерархии должностей и лиц), процессов и процедур управления, формальных и неформальных оценочных механизмов организации.

Большинство специалистов полагает, что PR-структура организации будет функционировать эффективно только в том случае, если ее руководитель является менеджером самого высокого уровня, непосредственно подчиняющимся первому лицу компании или фирмы. Споры по этому поводу П. Гринн резюмирует следующим образом «Если PR-направ-

## Глава 5. Организационный менеджмент

ление не представлено на самом высоком уровне внутри, то оно не заработает внешне. Таким образом, если вы создаете PR-структуру, то не делайте этого несерьезно и не старайтесь решить свои проблемы подешевле».

Организация PR-деятельности предполагает выбор между использованием собственных специалистов/подразделений и/или внешних консультантов. Выбор этот зависит от размеров организации и характера PR-деятельности, которую она намерена осуществлять. Для рекомендаций в области PR вполне достаточно пользоваться услугами сторонних консультантов, а для проведения непрерывных кампаний лучше иметь собственную службу. Кроме того, в пользу создания собственной PR-службы можно привести следующие соображения:

- 1) собственные сотрудники воспринимают себя как часть организации и заинтересованы в успехе;
- 2) они могут самостоятельно, без привлечения руководящих работников, сотрудничать со средствами массовой информации;
- 3) положение полноправных членов организации позволяет им свободно передвигаться в пределах организации и устанавливать дружеские контакты со всеми сотрудниками на всех уровнях: это создает благоприятные условия для осуществления внутренних мероприятий в области PR;
- 4) в зависимости от размеров организации можно повысить эффективность собственной службы путем организации отделов по различным направлениям PR — прессы, публикаций, фотоинформации и т. д.

Подобные рассуждения не относятся, однако, к малым и средним компаниям и организациям, где создание новых должностей или отделов может оказаться экономически невыгодным. Небольшая организация предпочтет воспользоваться услугами консультативного агентства.

Созданию внутриорганизационного подразделения PR предшествует анализ среды деятельности, постановка целей и стандартов оценки деятельности, разработка соответствующих программ и бюджетов. Численность сотрудников подразделения может варьировать от одного до сотни и более. Так, в General Motors это подразделение насчитывает 200 человек, половина из которых — специалисты, а остальные — вспомогатель-

ный персонал. В отделение корпоративных коммуникаций Chase Manhattan Bank трудятся около 100 специалистов, решающих задачи медиа-планирования, рекламы и продвижения, отношений с инвесторами и потребителями, фандрайзинга, а также отношений с группами общественности различных регионов мира.

Даже организации, имеющие собственные мощные службы PR, могут оказаться в ситуации, когда выгоднее обратиться к консультативному агентству. Чаше всего это происходит, если речь идет о каких-либо кратковременных, но достаточно объемных заданиях. В качестве другого примера можно привести ситуацию, когда необходимо осуществить операцию, выходящую за рамки служебных обязанностей отдела (например, работу в парламенте и т. п.),

Сравнивать преимущества работы штатных PR-делов и консультативных агентств, как правило, весьма сложно, поскольку приходится рассматривать огромное количество разнообразных показателей. В целом, качество услуг в области PR зависит от способностей и опыта тех, кто эти услуги предоставляет, а не от того, находится ли они в штате организации или нет.

Аргументы за использование консультативного агентства:

1. плата за услуги связана непосредственно с объемом этих услуг, и смету можно ежегодно пересматривать;
2. сотрудники, работающие сдельно, выполняют заказы множества различных клиентов в разных областях PR и накапливают благодаря этому значительный опыт. Более того, для решения особо сложных проблем можно использовать коллективный опыт сотрудников;
3. руководители консультативных агентств независимы, а потому могут дать непредвзятый и объективный совет. К советам сторонних специалистов прислушиваются, как правило, более внимательно, чем к столь же качественным советам штатных консультантов;
4. если вас не устраивает работа агентства, с ним, всегда можно прервать контракт после соответствующего предупреждения.

Аргументы против использования консультативного агентства:

1. посторонняя фирма может не иметь достаточной информации о политике и повседневной деятель-

## Глава 5. Организационный менеджмент

- ности организации, и ее придется посвящать в детали структуры, и разъясняя суть каждого намечающегося мероприятия;
2. непостоянство обслуживания, вызванное тем фактом, что штат консультативных фирм более предрасположен к текучести, чем собственные сотрудники;
  3. запросы средств массовой информации различной сложности придется передавать высшим руководящим сотрудникам фирмы, что отрицательно скажется на оперативности ответа.

Планирование PR ведется на стратегической основе и предполагает разработку соответствующего бюджета. В основе разработки PR-бюджета лежат два шага: 1) оценка уровня ресурсов— человеческих, закупок и прочих, необходимых для проведения конкретной деятельности, 2) оценка стоимости и доступности этих ресурсов. Большинство служб PR функционирует в условиях ограниченного бюджета, поэтому они используют универсальные, адаптируемые к меняющимся условиям программы.

Автор книги «Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров» И. Алешина утверждает, что: «... топ-менеджмент все большего числа организаций осознает стратегическую значимость PR как управленческой функции. ... Сегодня PR становится четко планируемой и научно-обоснованной активностью компаний и перестает быть лишь реакцией на внезапные потрясения. На организационном уровне компаний развитых стран функция PR все чаще оказывается вписанной в схемы общего или стратегического менеджмента. ... Специалисты PR сегодня ... решают конкретные вопросы управления деятельностью компаний. Не случайно интересы компании Ford в построении в России сборочного завода представлял в феврале 1997 г. деловой визит директора по экспорту и менеджера по связям с общественностью компании Ford в Азии, Латинской Америке и Африке».

Эту точку зрения подтверждают данные, полученные в ходе недавних исследований, проведенных среди управляющих маркетингом высшего звена (одно из них было предпринято Т. Дунканом, профессором маркетинга в Государственном университете Болл (Ball State University), для Golin/Harris Communications, другое — фирмой управленческого консультирования Gilbert, Farlie, Inc. для Hill & Knowlton). Руководители,

опрошенные в обоих исследованиях, показали, что сегодня они используют PR в большей мере, чем делали это пять лет назад, а также высказали намерение применять его в будущем. Большое количество респондентов отметили, что PR становится все более важным элементом маркетинга. Наконец, две трети опрошенных заявили, что связи с общественностью являются «очень эффективными с точки зрения затрат».

В качестве еще одного примера возрастающей роли PR-технологий можно привести высказывание Г. Баума, президента одного из подразделений компании Campbell Soup: «PR является нашим секретным оружием. Пожалуй, PR сегодня изменяет отношение потребителя к товару эффективнее, чем реклама. Потребитель охотнее верит информации, исходящей от независимой третьей стороны, чем рекламному ролику». А. О'Рейли, председатель и исполнительный директор компании Heinz, обратил внимание на возрастающую важность связей с общественностью еще 10 лет назад. Он сообщил управляющим Heinz по всему миру, что реклама «страдает от закона уменьшающейся полезности», и что «мы должны думать о новых, нетрадиционных способах достижения наших аудиторий», к числу которых прежде всего относится PR.

Совершенно особое значение приобретает сегодня т. н. «внутренний PR», ориентирующийся на внутреннюю среду организации, функционирующей в условиях рынка, главным образом, на обеспечение работы с кадрами. По мнению специалистов, вкладывать средства во внешний PR и не заботиться о внутреннем (формировании образа компании в глазах собственных служащих) — бесполезная трата денег<sup>379</sup>. «Делегирование функции PR может разрушить более или менее цельную корпоративную культуру и привести к существованию в рамках одной организации совершенно полярных идеологий», — считает К. Никифорук, директор консалтинговой фирмы Human Factors. Иными словами, речь идет о необходимости построения системы трансляции культуры. В ее основу закладывается четкая формулировка корпоративных целей и ценностей. Чтобы сотрудник воспринял эти цели как свои собственные, он должен для начала узнать их. А добиться этого можно с помощью программ внутреннего PR, строящихся на фундаменте культуры и ценностей, успешных сложиться в организации. При этом в качестве общественности выступают сотрудники организации.

## Глава 5. Организационный менеджмент

Функционально работа по внутренним связям с общественностью делится между двумя службами компании: дирекцией по работе с персоналом и PR-службой. Центральное место занимает руководитель: он задает направление работ и координирует действия двух подразделений. Менеджеры по работе с персоналом обладают ценнейшей информацией о каждом сотруднике и с самого начала ориентируют новичков на принятые в компании правила. «Пиарщики» выполняют организационную и информационную функции, то есть занимаются организацией встреч и собраний, планированием всевозможных внутренних PR-акций, выпуском корпоративной газеты или журнала. А. Чумиков — генеральный директор PR-агентства «Международный пресс-клуб» и автор книги «Связи с общественностью» — считает, что «главная цель работы с персоналом — добиться того, чтобы все ощущали свою принадлежность к единому уникальному миру фирмы и были проповедниками его идей и ценностей».

Какова же ситуация с PR-практикой в нашей стране? На данный момент здесь сложилась достаточно парадоксальная ситуация, обусловленная мизерным возросшим рыночных отношений и компаний, участвующих в них, а также ускоренными темпами вхождения в рынок и, как следствие, непропорциональностью развития и «цивилизованности» различных секторов рынка.

Ситуация такова, что, говоря о PR в России, следует рассматривать развитие этой деятельности только в двух секторах российского рынка: банковском и компьютерном. В силу различных причин именно эти секторы подошли в своем развитии к моменту, когда руководство фирм осознает необходимость проведения целенаправленной и постоянной деятельности в сфере PR. При этом рынок PR-услуг в этих секторах еще только зарождается, что порождает множество ошибок и недочетов в деятельности PR-менеджеров.

Известно, например, что в некоторых случаях обязанности PR-менеджеров совмещаются с функциями менеджеров по маркетингу. Чуть ли не каждая компания имеет собственную PR-модель, и поэтому представителям прессы зачастую бывает трудно понять, кто же тот самый человек, с которым стоит поддерживать контакты. Иногда «пиаром» начинают заниматься люди, которым просто нечем заняться. В итоге они берутся за это дело с тем же уровнем ответственности, с каким было принято решение о их назначении.

Как правило, «главным пиарщиком» в любой российской компании является ее руководитель: именно он определяет стратегию, характер, лицо компании на рынке, решает, какой она должна быть в глазах общества. В зависимости от его взглядов формируется группа, которая занимается PR и маркетингом. Очень многие руководители ставят на первый план не стратегические, а тактические цели — и в этом смысле большинство определений PR вряд ли имеет серьезное отношение к российскому рынку. Нет также у нас ни четких моделей, ни действительно хорошо и ясно разработанных программ.

Однако, несмотря на молодость и ошибки российского рынка PR-услуг, последние два-три года принесли достаточно серьезный прогресс в этой области. Сегодня уже заметно такое важное явление, как перераспределение маркетинговых бюджетов в сторону PR. На это сейчас идет многие фирмы, причем чем более высокотехнологичной является их продукция, тем выше оказывается роль, отводимая PR деятельности. Это, а также появление все большего числа специалистов в области PR, увеличение количества правильно и толково проведенных пресс-конференций, позволяет сделать вывод, что PR-рынок в России появился и начиная набирать обороты.

### Процессы принятия решений

Если коммуникации представляют собой своеобразный «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений — это «центр», вокруг которого вращается вся жизнь организации. В процессе управления менеджерам приходится принимать большое количество разнообразных решений на стадиях планирования, организации, мотивирования, контроля и координации. Таким образом, очевидно, что необходимость принятия решений охватывает буквально все, что делает управляющий.

В современных организационных концепциях определение содержания управленческого решения остается дискуссионным. Одни специалисты относят к управленческим решениям все типы решений, принимаемых в организации. Другие понимают под управленческими решениями лишь те решения, которые модифицируют структуру отношений в организации. В некоторых организационных концепциях управленческие решения рас-

## Глава 5. Организационный менеджмент

смаатриваются как основной итог деятельности руководителя (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л. Урвик), в других — как деятельность, присущая всем членам организации (М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Г. Саймон, К. Арджирис и др.). В самом общем смысле управленческое решение можно трактовать как результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Более точное определение этого феномена утверждает, что *управленческое решение* представляет собой проект планируемых изменений в организации, задающий логику целенаправленного управленческого воздействия управляющей подсистемы на управляемую и направленный на модификацию ее поведения, структуры или режима работы.

Принятие решение представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим (желательным) состоянием организации. Иными словами, организационное управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель во имя обеспечения движения организации к поставленным перед ней задачам. Вот почему наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован на практике и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Отметим одну интересную закономерность: в ранних концепциях теории организации и управления процесс подготовки управленческого решения связывался, как правило, с выбором единственного и наилучшего с точки зрения поставленной цели варианта ее достижения. В современных концепциях, базирующихся на множественности реализуемых целей, управленческие решения рассматриваются обычно как результат выбора одной из возможных альтернатив. Кстати, с последним подходом тесно связана уже упомянутая нами концепция «управления по целям».

В организации принятие решений — это:

- 1) сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- 2) поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- 3) процесс взаимодействия членов организации;
- 4) выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- 5) часть общего процесса управления;
- 6) неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- 7) элемент, важный для выполнения всех других функций управления<sup>380</sup>.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее существуют некоторые общие признаки, позволяющие классифицировать это множество определенным образом. Такая классификация представлена в таблице 2:

Таблица 2

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
	Стратегические	Тактические
Значимость цели	Глобальные	Локальные
Сфера воздействия	Долгосрочные	Краткосрочные
Длительность реализации	Корректируемые	Некорректируемые
Прогнозируемые последствия решения	Формализованные	Неформализованные
Метод разработки решения	Однокритериальные	Многокритериальные
Количество критериев выбора	Документированные	Недокументированные
Способ фиксации решения	Детерминированные	Вероятностные
Характер использованной информации		

Интересную классификацию управленческих решений предложил Г. Саймон<sup>381</sup>. Согласно его системе, выделяют два типа решений:

- *программируемые решения* (специальные процедуры, разработанные для повторяющихся и рутинных задач);
- *непрограммируемые решения* (решения, которые требуются для уникальных и сложных управленческих задач)<sup>382</sup>.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений, т. к. определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку руководителям не приходится каждый раз разрабатывать новую процедуру принятия решений. В то же время есть ряд ситуаций, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами; очевидно, что здесь не существует никакой стандартной процедуры решения проблемы. Поскольку составить конкретную последовательность необходимых шагов заранее невозможно, руководитель вынужден разрабатывать новую процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать

## Глава 5. Организационный менеджмент

вать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных и т. п.

Обычно для принятия программируемых решений, менеджеры используют правила, стандартные процедуры и структуру организации, которые способствуют разработке конкретных методов решения проблем; в последние десятилетия исследователи упростили эту задачу, разработав математические модели. Напротив, непрограммируемые решения принимаются с помощью общих процессов решения проблемы, умения правильно рассуждать, интуиции и творчества. В идеале задачей менеджеров высшего уровня должно быть принятие непрограммируемых, а менеджеров первого уровня — программируемых решений. Другими словами, уровень управления, на котором должно приниматься то или иное решение, следует определять, исходя из природы, повторяемости и степени определенности проблемы.

Классификация управленческих решений по их направленности подразумевает характеристику цели, достижение которой они преследуют (общеорганизационные, групповые, индивидуальные цели). Кроме того, управленческие решения подразделяются в зависимости от сферы деятельности организации, по поводу которой они принимаются, например, выбор типа рынка, выпускаемого продукта, используемого ресурса и т. п.

Особое внимание с точки зрения классификации управленческих решений уделяется и процессу их подготовки. По этому основанию управленческие решения подразделяются на *административные*, принимаемые отдельным индивидом с соответствующим формальным статусом, и *коллективные*. В рамках административных управленческих решений нередко выделяют две полярные группы: *партисипативные* (все члены организации участвуют в подготовке решений) и *авторитарные* (в подготовке решений участвуют все члены организации).

Особое внимание в социологии управления уделяется принятию управленческих решений — сложному, систематизированному процессу, состоящему из ряда этапов и стадий, начинающемуся с формулирования проблемы<sup>383</sup> и заканчивающемуся совершением действий, решающих ее. Организация выполнения принятого решения — важнейший элемент процесса управления. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на после-

днем этапе процесса управления - преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, другие средства административного давления) используются меры материального стимулирования работников, воздействие путем авторитета, убеждения и т. п., направленные на то, чтобы преодолеть сопротивление решению, изменить взгляды и повысить заинтересованность участников процесса его реализации. Большое значение имеет и контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию **необходимо** осуществлять на всех этапах процесса принятия решений.

Авторы учебника «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс» О.С. Виханский и А.И. Наумов<sup>384</sup> предлагают следующую схему процесса принятия решений (см. рис. 5.2).

**Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ**

восприятие и признание проблемы;  
интерпретация и формулирование проблемы;  
определение критериев успешного решения

**Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ**

разработка альтернатив  
оценка альтернатив  
выбор альтернатив

**Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ**

организация выполнения решения  
анализ и контроль выполнения решения  
обратная связь и корректировка

*Рис. 5.2. Процесс принятия решения*

## Глава 5. Организационный менеджмент

При принятии управленческих решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов:

- *личностные оценки руководителя* в отношении принятия решений: каждый человек обладает своей системой ценностей и ценностных ориентации, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения; так, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средства в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих;
- *среда, в которой принимаются решения*: при принятии управленческих решений важно учитывать риск, т. е. степень определенности, с которой можно прогнозировать результат<sup>385</sup>. Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики;
- *информационные ограничения*: порой необходимая для принятия хорошего решения информация стоит слишком дорого (в стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, связанные с анализом рынка, использованием услуг внешних консультантов и т. п.), поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации;
- *поведенческие ограничения*: как правило, на процесс принятия решений оказывают влияние следующие индивидуальные поведенческие факторы или характеристики руководителей: мораль, характер, склонность к риску и возможность возникновения диссонанса (тревоги, наблюдаемой в случае конфликта между убеждениями индивида и реальностью). Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений.

То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. В самом общем виде все требования к управленческим решениям сводятся к следующим:

- 1) главным является степень достижения цели, т. е. решение должно быть эффективным;

- 2) решение должно обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами;
- 3) решение должно своевременно достигнуто управляемого объекта и быть реализовано;
- 4) решение должно оказывать воздействие на управляемый объект до тех пор, пока существуют объективные факторы, его породившие;
- 5) решение должно быть обеспечено всеми ресурсами, необходимыми для его претворения в жизнь.

Принятие правильных решений — область управленческого искусства, совершенствующаяся на протяжении всей жизни. Зачастую ограничения реального мира препятствуют применению рациональных моделей принятия решений: иногда менеджеры вообще не знают о том, что проблема существует; иногда временные ограничения вынуждают их принимать не лучшие решения, рассматривать не все альтернативы, иногда не представляется возможным собрать всю относящуюся к проблеме информацию и т. п. Отсюда большую роль в принятии решений играет интуиция, включающая в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Совокупность знаний и умений составляют компетентность любого руководителя, в зависимости от уровня которой говорят об эффективности его работы.

При подготовке управленческих решений возникают проблемы, связанные с обоснованием различных способов их принятия. Одни авторы (А. Файоль, Л. Урвик, П. Друкер) настаивают на чисто авторитарном способе, другие — на консультативном (Э. Мэйо, Г. Саймон, Р. Лайкерт), третьи — на групповом (М.П. Фоллетт, Д. Макгрегор, К. Арджирис)<sup>386</sup>. Иногда используются и комбинации этих моделей. Так, В. Врум предложил известную нормативно-процессуальную модель, именуемую «деревом принятия решений» и позволяющую определить факторы, влияющие на содержание управленческих решений<sup>387</sup>, и пришел к выводу, что каждый способ поиска решений (авторитарный, консультативный, групповой) приемлем в определенной ситуации, при этом предполагается их вариативность.

Другие проблемы затрагивают зависимость стиля принятия управленческих решений от структуры организационных отношений, степень самостоятельности исполнителей в подготовке решений в зависимости от динамики внешней среды и типа решаемых задач, а также от структуры управления. Применительно к

## Глава 5. Организационный менеджмент

проблеме привлечения подчиненных к подготовке управленческих решений существуют три точки зрения:

- 1) *представители классической школы управления* принципиально отрицают необходимость и оправданность привлечения исполнителей к подготовке управленческих решений, поскольку, по их мнению, привлечение непрофессионалов способствует снижению качества решений;
- 2) *представители школы человеческих отношений*, напротив, рассматривают привлечение творческого потенциала исполнителей как способ повышения качества проекта решения;
- 3) *промежуточная точка зрения*, высказанная, в частности, Г. Саймоном и А. Этциони, связывает привлечение исполнителей к подготовке решений не с качеством их проектов, а с необходимостью преодоления отчужденности исполнителей от содержания и решений и формирования ощущения сопричастности.

Сравнение индивидуально принимаемых решений с решениями групповыми показывает, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. Так, для принятия коллективных решений обычно требуется больше времени, однако объединение специалистов и экспертов дает несомненные преимущества, поскольку взаимное усилие способствует принятию более эффективных решений, уменьшает процент ошибок, чему способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества и соревновательности, взаимодействие между членами группы), а также многовариантность разработок. Кроме того, на открытую групповую дискуссию могут негативно воздействовать психологические факторы: влияние лидера группы; «статус несоответствия», способный вызвать подавление участников более низкого уровня участниками более высокого уровня; давление, которое могут попытаться оказать определенные участники, являющиеся экспертами в данной области; отказ от содействия со стороны<sup>388</sup>. С нашей точки зрения, следует придерживаться такого правила: одни решения лучше принимать группой, другие — индивидуально. Так, при решении срочных проблем, где решающим является фактор времени, предпочтение отдается индивидуальному субъекту решения. Проблемы же, связанные с радикальными изменениями в

организации, чаще всего решаются коллективно, что обеспечивает более высокий уровень их восприятия и создает необходимые для реализации условия<sup>389</sup>.

И коммуникации, и принятие решений основываются на информации. Говоря об *управленческой информации*, мы имеем в виду совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и в ее окружении, которые служат основой принятия обоснованных управленческих решений. Очевидно, что информация представляет собой непрменный и первостепенный фактор нормального функционирования организации; при этом к ней предъявляются определенные требования: краткость, четкость формулировок, своевременность поступления; удовлетворение потребностей конкретных управляющих; точность и достоверность; правильный отбор первичных сведений; оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

*Управленческое информационное обеспечение* — или сбор и переработка управленческой информации — является важной областью деятельности современных организаций. Оно предполагает: распространение информации, необходимой для решения организационно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т. е. проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных **мероприятий**, обеспечивающих ее эффективное распространение. В этой связи особую важность приобретает управление информацией, которое зачастую осуществляется в рамках единых внутриорганизационных систем (сбора, обработки, хранения и представления) информации (ВСИ), появившихся в 80-е гг. XX в. В большинстве случаев под ВСИ понимается совокупность информационных процессов, осуществляемых во имя удовлетворения потребностей в информации разных уровней принятия решений. Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи, собственно информации. В современных условиях в крупных, как правило, промышленных, организациях созданы и эффективно действуют информационные системы, обслуживающие процессы подготовки и принятия управленческих решений и решающие следующие задачи: обработка данных, обработка информации, обработка знаний, реализация интеллектуальной деятельности.

## Глава 6

### СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### Стратегический менеджмент

Целеполагание, коммуникации и принятие управленческих решений составляют основу внутренней жизни организации, которая образуется огромным количеством различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие же могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Рассматривая менеджмент в контексте управления организационной деятельностью, мы говорим о существовании по меньшей мере трех основных его аспектов:

- *экономического* (координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей);
- *социально-психологического* (руководство усилиями всех работников организации для достижения поставленных целей);
- *организационно-технического* (рациональная оценка ситуации и систематический отбор целей и задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организация, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей).

Обратимся к организационно-технической стороне управленческой деятельности и рассмотрим два ее

направления: стратегический и инновационный менеджмент.

Слово «стратегия») происходит из греческого языка и означает «искусство развертывания войск в бою». За последние 20 лет этот, казалось бы, сугубо военный термин прочно вошел в теорию и практику менеджмента: данное понятие широко используется в современной организационно-управленческой теории, управленческой и консультативной практике, особенно популярно оно в среде управленцев, работающих в рамках рационалистических (особенно инновационных) концепций развития организации. Сегодня, говоря о *стратегии* в контексте организационного управления, мы подразумеваем, как правило, рассчитанную на перспективу систему мер, обеспечивающую достижение конкретных намеченных организацией целей. Иными словами, речь идет об общем комплексном плане, цель которого—обеспечить осуществление организационной миссии.

Стратегия организации представляет собой разновидность долгосрочного плана ее развития, строится с учетом взаимодействия организации с внешней средой. Основные компоненты организационной стратегии представлены на рисунке 6.1. Важнейшую роль в формировании стратегии играет высшее организационное руководство, однако сама разработка стратегии осуществляется обычно центральной службой планирования или плановым отделом организации<sup>390</sup>. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться в разных направлениях: «снизу вверх» (децентрализованная форма), «сверху вниз» (централизованная форма) и во взаимодействии двух вышеназванных направлений. Как правило, в большинстве организаций процесс централизованного принятия стратегических решений осуществляется «сверху вниз»: это означает, что стратегические директивы разрабатываются на высшем уровне управления, где определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации и предпринимаются попытки взаимоувязать все звенья производственного механизма, затем на более низких ступенях управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения. Подобная организация процесса позволяет компании централизовать важнейшие решения в области разработки стратегии, вместе с тем предоставляет ее подразделениям определенную самостоятельность в разработке собственных планов.

**Образ действий и подходов,  
определяющих стратегию компании**

Усилия по качественным изменениям в стратегии  
Усилия по точной подстройке основной стратегии  
Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия  
Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т.д.)

Действия по достижению краткосрочной прибыли  
Решения в функциональной области управления  
Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей

Действия по изменению условий в отрасли  
Действия по усилению долгосрочной конкурентной позиции  
Защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов

*Рис 6.1. Основные компоненты стратегии компании*

Согласно распространенным представлениям, организационная стратегия является важной характеристикой внутренней среды организации, определяющей способы ее функционирования и организационную структуру, тип социальной организации. Стратегия организации — ключевое понятие в формировании одного из важных направлений современной управленческой деятельности — стратегического управления, суть которого заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, а, с другой — структура организационного управления адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии рез систему планов. О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют *стратегическое управление* как «... т управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организа-

ции выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»<sup>391</sup>

Несмотря на то, что стратегический подход к развитию организации имел место еще в 20—30-е гг. XX в., понятие организационной стратегии прочно вошло в понятийный аппарат теории организации и управленческую практику лишь в 1950—1960-е гг., когда под стратегией организации подразумевались, главным образом, выбор направлений диверсификации<sup>392</sup> и определение перспективных рынков. Возникновение и применение методологии стратегического управления было вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений, происходящих в первую очередь во внешней среде организации. Широкое использование стратегического выбора при планировании организационного развития совпало с изменениями условий хозяйствования, перенасыщением рынка. В начале 70-х гг. XX в. стратегия организации начинает трактоваться как планирование и сознательное<sup>393</sup> изменение организацией видов деятельности в целях обеспечения благоприятных позиций на рынке. В конце 1960-х—начале 1970-х гг. целый ряд интересных публикаций по проблеме появляется и в России: многие отрасли приступают к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектами планирования выступали министерства и ведомства, не имевшие из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами достаточных возможностей, стратегической информации и времени на подобную работу. План формировался как «жесткая конструкция», в которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирова-

ния адаптивности<sup>394</sup>

Современные представления о природе, роли и типах организационных стратегий сформировали сторонники социотехнического (Р. Дабин), эмпирического (П. Друкер, А. Чендлер мл.) и ситуационного (Дж. Томпсон) подходов, теории ресурсной зависимости (Дж. Пфедфер, Дж. Саланчик), представители астонской группы (Дж. Чайлд) и др.<sup>395</sup>. Так, например, в современных рациональных версиях организационно-управленческой теории стратегия организации рассматривается как основное средство организационного развития<sup>396</sup>. В рамках этой теории сформировалось направление, именуемое стратегическим менеджментом, сторонники которого трактуют стратегию организации как установленную на определенный (достаточно длительный) период совокуп-

ность ориентиров (целей), направлений, сфер, способов и правил деятельности в сложных — крупных многоцелевых, многоуровневых и многопрофильных, состоящих из нескольких относительно автономных подразделений и действующих в условиях высокой неопределенности — организациях.

Философия современного стратегического менеджмента основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как «открытая» система, иными словами, главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее — успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально-политическому, социально-культурному окружению.

### **Концепции организационного развития**

Теорию и практику организационного развития нельзя классифицировать должным образом вследствие все еще не устоявшегося характера этого аспекта жизнедеятельности организации: различные концепции и теории, их смысл и истолкование все еще являются предметом серьезных разногласий. Существующее определение термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, используемых с целью оказания помощи людям и организациям, стремящимся стать более эффективными». Сравнительная простота данного определения не способствует, однако, всеобщему согласию по вопросу о том, что подразумевается под конкретным набором мер, и с каких позиций следует оценивать эффективность.

В узком смысле организационное развитие связано с воспитанием восприимчивости, а сам процесс акцентируется на том, каким образом сотрудники в организации познают себя и других. Упор делается на психологическое состояние сотрудников, препятствующее их общению и взаимодействию друг с другом; при этом выдвигается предположение, что эффективность организации можно увеличить, вовлекая ее работников в честное и открытое обсуждение возникающих проблем.

В другом определении, согласно которому организационное развитие представляет собой «... плановый, управляемый, систематический процесс преобразований в области

культуры, систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижения ее целей», акцент делается на плановость процесса, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации.

Определение организационного развития как «... нормативной стратегии переобучения, направленной на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии ... индустриальном окружении и ... обществе в целом...» идентифицирует все значимые аспекты этого процесса (подробнее см.: Winn A. «The Laboratory Approach to Organizational Development: A Tentative Model of Planned Change» / Доклад, представленный на ежегодной конференции Британской психологической ассоциации в сентябре 1968 г.).

Основными целями организационного развития являются: изменение отношения к работе, модификация поведения и стимулирование изменений в структуре и политике. Таким образом, оно затрагивает фундаментальные аспекты жизнедеятельности организации. Несмотря на значительное количество разнообразных определений, организационное развитие имеет ряд общих характеристик. Оно является:

- 1) планируемым и долгосрочным процессом;
- 2) процессом, ориентированным на проблемы;
- 3) процессом, отражающим системный подход и связывающим трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента;
- 4) процессом, ориентирующимся на действия (в отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организационное развитие делает акцент на свершившихся фактах);
- 5) процессом, в ходе которого используются услуги консультантов по преобразованию — отдельных индивидов или групп, входящих в действующую организацию с намерением «бросить вызов» положению статус-кво и содействовать процессу преобразований;
- 6) процессом, охватывающим процессы обучения и основывающимся на переподготовке персонала, который является одним из средств осуществления преобразований.

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

Содержание стратегического менеджмента включает: определение назначения и главных целей организации; анализ ее внешней среды; анализ внутренней организационной обстановки; выбор и разработку стратегии на уровне стратегических зон хозяйствования (СЗХ) организации; анализ альтернативных направлений деятельности организации; проектирование организационной структуры; выбор степени интеграции и систем управления; управление комплексом «стратегия — структура — контроль»; определение нормативов поведения и политик организации в отдельных сферах ее деятельности; обеспечение обратной связи результатов и стратегии организации; совершенствование стратегии, структуры, управления (см. рис. 6.2).



Рис. 6.2. Содержание стратегического менеджмента

Стратегическое управление предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда возникают различные виды стратегий, на которые может ориентироваться фирма: *продуктивно-рыночная стратегия* (направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции); *стратегия маркетинга* (гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом, по-

зиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию событий); *конкурентная стратегия* (снижение издержек производства, индивидуализация и повышение качества продукции; определение — путем сегментации — новых секторов деятельности на конкретных рынках); *стратегия нововведений* (инновационная политика, предполагающая объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направленная на внедрение новых технологий и видов продукции; инновационная политика предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых организации стремятся содействовать систематическим поискам новых технологических возможностей); *стратегия капиталовложений* (определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации хозяйственной деятельности); *стратегия развития* (реализация идей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы как в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний; материнская компания определяет стратегию развития филиалов по следующим ключевым направлениям: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности продукции, увеличение экспорта, расширение зарубежных капиталовложений); *стратегия поглощения* (приобретение акций других компаний с целью повышения эффективности деятельности организации); *стратегия зарубежного инвестирования*; *стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности*; *стратегия внешнеэкономической экспансии* (создание заграничного производства, экспорт товаров и услуг в третьи страны, заграничное лицензирование).

Стратегическое управление появилось благодаря стратегическому планированию, составляющему его существенную основу. *Стратегическое планирование* — это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем<sup>397</sup>. В современных организаци-

ях стратегический менеджмент напрямую связан с процессами планирования; при этом назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

В зависимости от направленности, содержания и характера решаемых задач различают три вида планирования:

- *стратегическое, или перспективное, планирование (прогнозирование)*, которое заключается в основном в определении главных целей деятельности организации и ориентировано на обозначение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей, а также обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегическое планирование охватывает период в 10—15 лет, а потому имеет отдаленные последствия;
- *среднесрочное планирование*, которое чаще всего охватывает пятилетний срок. В среднесрочных планах формулируются основные задачи на установленный период, стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика и т. п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочными программами развития.
- *тактическое, или текущее (бюджетное, оперативное) планирование*, которое, как правило, предусматривает разработку планов сроком на один год. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, определенных перспективными и среднесрочными планами.

Не умаляя значения двух других видов планирования<sup>398</sup>, современные организации уделяют все больше внимания развитию стратегического планирования как инструмента централизованного управления. В основу разработки стратегического плана ложатся: анализ перспектив развития организации, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций; анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении того, насколько конкурентоспособна

продукция организации и что последняя может предпринять для повышения результатов работы в конкретных направлениях; выбор стратегии на основе анализа перспектив организационного развития в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами; поиск новых более эффективных видов деятельности.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. Прежде всего при планировании определяются, пересматриваются или корректируются цели организации, а именно ее основная общая цель, обозначаемая как миссия организации. На следующем этапе планирования на основе общей миссии организации определяются (корректируются) (а) долгосрочные общеорганизационные цели и (б) краткосрочные цели, которые должны обладать рядом характеристик: быть конкретными и измеримыми, иметь четкий горизонт прогнозирования (т. е. определенное время достижения результата), быть достижимыми и взаимно поддерживать (не противоречить) друг друга.

После установления миссии и целей начинается диагностический этап процесса стратегического планирования, под которым подразумевается анализ трех элементов среды:

- 1) макроокружение (изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.);
- 2) непосредственное окружение (анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, по следующим основным компонентам: покупатели (анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, имеет своей задачей составление «профиля» тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой

мере покупатель привержен продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей и т. п. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам: географическое месторасположение; демографические характеристики (пол, возраст, образование, сфера деятельности и т. п.); социально-психологические характеристики (стиль, вкусы, привычки); отношение к продукту); поставщики (выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, ресурсами, финансами, от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого ею продукта); конкуренты (здесь важно помнить, что конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке, но и теми организациями, которые могут войти на рынок или произвести замещающий продукт. Смысл этого направления анализа состоит в выявлении слабых и сильных сторон конкурентов и разработке на этой основе собственной стратегии конкурентной борьбы); рынок рабочей силы (анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в плане обеспечения организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач));

- 3) внутренняя среда (исследование внутренних возможностей и потенциала организации, на которые она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей; как правило, внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы (их потенциал, квалификация, интересы и т. п.); организация управления; производство; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура).

После проведения внутреннего обследования руководство может определить (1) те зоны, которые требуют немедленного внимания; (2) те, которые могут подождать; (3) те, на которые можно опереться, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы<sup>399</sup>,

Изучение стратегических альтернатив: на этом этапе руководство определяет стратегию, которой и будет следовать в дальнейшем. Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, поскольку они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют различные методы. На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей; здесь важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития организации и формируется общая стратегия. На третьем — альтернативы анализируются в рамках выбранной общей стратегии организации и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей, иными словами, общая стратегия «наполняется» конкретным содержанием.

Современные концепции стратегического планирования предусматривают использование эффективного методического приема — стратегического сегментирования и выделения стратегических зон хозяйствования. Речь идет о взгляде на деятельность организации со стороны, анализе, предполагающем изучение внешнего окружения организации с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, новых возможностей, вытекающих из состояния окружения. Объектом такого анализа является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход.

Первичный анализ стратегии состоит в выборе зон и их исследовании вне связи с существующей структурой организации. Такой анализ дает возможность оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому претенденту на нее, а это, в свою очередь, позволяет организации выбрать оптимальный (для данной зоны) метод конкуренции. После выбора СЗХ организация приступает к разработке соответствующей номенклатуры продукции, с которой она собирается выйти на рынок в данной области. Сложность сегментирования состоит в том, что внешняя среда рассматривается как сфера рождения новых потребностей, жесткой конкуренции и кроме того определяется множеством трудно предсказуемых переменных. Таким образом, для того чтобы принять решение по выбору

## Глава 6. Стремленные направления организационного менеджмента

СЗХ и распределению ресурсов между ними, руководители должны перебрать большое число комбинаций параметров.

В целом организация имеет четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих трех стратегий:

- *ограниченный рост* (для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия);
- *рост* (стратегия роста предусматривает ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями. Рост может быть внутренним (расширение ассортимента товаров) и внешним (вертикальный или горизонтальный рост (например, слияние фирм)). Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций);
- *сокращение* (т. н. «стратегия последнего средства», при которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение означает здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках "альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации), отсечение лишнего (отделение от фирмы некоторых подразделений или видов деятельности), сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль). К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации);
- *сочетание* (стратегии сочетания трех вышеупомянутых альтернатив придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях одно-

временно. Так, например, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и приобрести взамен другое или несколько других).

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой некую базу, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов и наполняется в процессе «доводки» конкретным содержанием. После рассмотрения имеющихся стратегических альтернатив руководство обращается к выбору конкретной стратегии. Выбирается та стратегическая альтернатива, которая позволит максимально повысить долгосрочную эффективность организации. На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы: риск (какой уровень риска руководство считает приемлемым); знание прошлых стратегий; фактор времени. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и, по существу, определять стратегический выбор, приведена на рис. 6.3.

Стратегический выбор должен основываться на четкой концепции развития организации, а его формулировка — быть однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на долгое время ограничивает свободу действий руководства и оказывает значительное влияние на все принимаемые им решения. Существует несколько подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития организации: «модель General Electric /McKinsey», модель ADL/LC, разработанная известной консалтинговой фирмой «Артур Д. Литтл»; матрица направленной политики, предложенная в 1975 г. Британско-Голландской химической компанией Shell («концепция конкуренции Shell/DPM»); концепции, основанные на «портфельном подходе», целью которого является оценка товарно-рыночных возможностей организации вне рамок ее настоящей деятельности и вынесение окончательного решения: должна ли организация изменять границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того и другого вместе.

Удобной и исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования, используемой в качестве инструмента для оценки альтернативных стратегий является *матрица, разработанная Бостонской консультативной группой* (модель BCG или модель «роста— доли»)400 Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, опреде-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

ляемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая — для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта. При этом для определения перспектив развития организации используется единственный показатель — рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурирующие позиции организации в будущем. Матрица строится на известной предпосылке: чем больше доля структурного хозяйствующего подразделения<sup>401</sup> (СХП) на рынке (т. е. чем больше объем производства), тем ниже — в результате относительной экономии от объема производства — удельные издержки и выше прибыль.

Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки», и рассматривает конкретные стратегии для каждого из них (см. рис. 6.4)<sup>402</sup>.



Рис. 6.3. Факторы, определяющие стратегический выбор организации

Вот как описывают эту матрицу З.П. Румянцева и Н.А. Саломатин<sup>403</sup>. «Звезды» занимают в быстро развивающейся отрасли лидирующее положение. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля

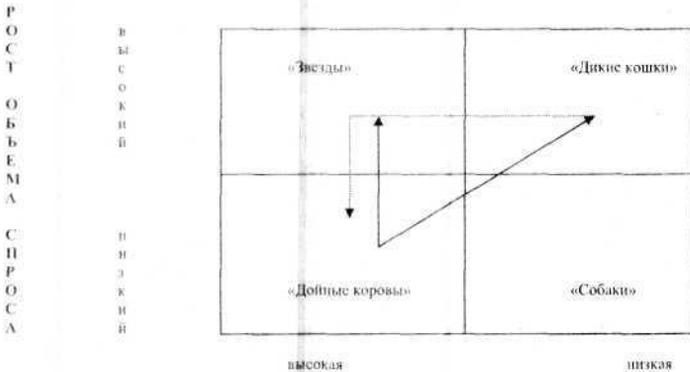


Рис. 6.4. Матрица Бостонской консультационной группы

над этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача заключается в сохранении отличительных преимуществ продукции организации в условиях растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития «звезда» превращается в «дойную корову». «Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, постольку это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП. Основные задачи этих СХП сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и ценовым скидкам.

«Дикая кошка», или «вопросительный знак», имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы — интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. В условиях сильной конкуренции для поддержания или увеличения доли на рынке требуются большие средства. Поэтому руководители должны ре-

шить— верят ли они, что данное СХП сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшении характеристик товара, снижении цен, нахождении новых каналов сбыта), или необходимо уйти с рынка.

К «собакам» относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара). Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Организация, имеющая такое СХП, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

При использовании этой модели очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Оптимальной бизнес-стратегией является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансировка организацией своего бизнес-портфеля. Вместе с тем матрица, предложенная Бостонской консультативной группой, строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа не бесспорным.

Будучи исторически первой, эта модель стратегического анализа и планирования испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков управления. Обобщая эту критику, можно сделать следующие замечания:

- 1) модель Бостонской консультативной группы строится на весьма нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а также и к совсем иным результатам анализа.
- 2) в сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в данной модели они просто игнорируются.
- 3) модель перестает работать, когда ее пытаются применить в таких отраслях, где либо невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.

- 4) высокие темпы роста — это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Выработка стратегии организации — не самоцель стратегического планирования: эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия успешно реализуется в дальнейшем. Реализация выбранной стратегии предусматривает деятельность руководства, направленную на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение ее в соответствие со стратегическими целями организационной структуры, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. К числу стратегических решений, принимаемых на данном этапе, можно отнести: реконструкцию организации, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы, структуры производства и управления, оплаты труда, выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) организаций и др.

Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им.

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ распределения ресурсов, которое позволяет организации встретить будущие перемены во всеоружии. При этом главной предпосылкой, лежащей в основе **системы** плана, является известный вывод теории управления (т. н. «закон необходимого разнообразия»), согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами, система планов должна быть такой же комплексной как сама организация и внешние факторы, которые следует отразить в ней. Однако и это не все, стратегический менеджмент представляет собой не только разработку программы развития, но и принятие, а также выполнение (!) стратегических решений.

Таким образом, стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений, принимаемых в отношении проблем, ориентированных в будущее, связанных с генеральными целями

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. Предметом стратегического планирования и управления являются:

- 1) проблемы, напрямую связанные с генеральными целями организации;
- 2) проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в неполном объеме;
- 3) проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления: потенциал организации, обеспечивающий достижение ее целей в будущем, и внутренняя структура и организационные изменения, гарантирующие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

В заключение отметим, что в настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое — «регулярное стратегическое управление» — представляет собой дальнейшее логическое развитие стратегического планирования. Оно состоит из двух взаимодополняющих друг друга подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу, суть этого направления — управление стратегическими возможностями организации. Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной и адекватной реакции, и организации просто не хватает времени на пересмотр своей стратегии: она вынуждена заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач одновременно.

## Инновационный менеджмент

Одним из направлений стратегического управления, осуществляемых на высшем уровне руководства организации, является *инновационный менеджмент*, цель которого заключается в определении основных

тенденций научно-технической и производственной деятельности организации в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции и т. п.

Как это ни парадоксально, но в настоящее время Россия переживает «бум» новаторства; на смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие; идут процессы развития новых организационных форм хозяйственной деятельности; формируются рынки ценных бумаг, капитала, инноваций, труда и т. п. И если в условиях централизованно управляемой экономики в странах бывшего социалистического лагеря понятие «инновационный менеджмент» практически не употреблялось, а в специальной литературе и документах, как правило, фигурировали термины «управление научно-техническим прогрессом», «внедрение достижений науки и техники» и другие, сходные с ними, то сегодня в крупных организациях складываются вполне устойчивые сквозные механизмы управления инновационной деятельностью, развиваются выделившиеся из общей системы интегрированные системы управления процессом инноваций от возникновения идеи до ее реализации, при которых службы и отделы, занимающиеся реализацией технической политики и управлением нововведениями, рассредоточены по разным уровням управленческой структуры, и между ними налажена структура взаимодействия и координации. Таким образом, разработка и внедрение нововведений превращаются в непрерывный управляемый процесс, при котором инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы бизнеса.

Основной задачей *инновационной деятельности* является создание новых изделий (или услуг), которые станут основой будущей производственной деятельности организации. Инновационная деятельность и управление ею (инновационный менеджмент) тесно связаны с теорией и практикой общего менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия. Вместе с тем в организации инновационная деятельность относительно обособлена. Это связано с неопределенностью ее процессов,

## Глава Б. Современные направления организационного менеджмента

спецификой деятельности в *инновационной сфере*<sup>405</sup>, потребностью в новых идеях. Инновационная деятельность определяет будущее развитие организации, предполагает изменения, подчас значительные, в производстве, маркетинге, управлении, что, естественно, может вызывать определенную консервативную оппозицию внутри организации.

Для организации процесса управления инновационной деятельностью необходимо четко сформулировать цель управления (реализация идеи, решение проблемы и т.д.), оценить свои возможности, сильные и слабые стороны, методы управления, разработать организационную и производственную структуры и решить ряд других вопросов, главным из которых является построение структуры системы инновационного менеджмента.

Выделяясь в самостоятельный объект управления, система управления инновационным процессом предполагает<sup>406</sup>:

- *создание на высшем уровне специализированных подразделений — советов, комитетов или рабочих групп по разработке технической политики* (преимущественно в крупных организациях, выпускающих наукоемкую продукцию). Задачей таких подразделений является определение ключевых направлений инновационного процесса и внесение в Совет директоров конкретных предложений для принятия решений. Обычно в такие подразделения входят управляющие производственными отделениями, представители центральных служб, НИОКР и сбытовых служб;
- *создание для координации инновационной деятельности центральных служб, отделений новых продуктов.* Согласование интересов центральных служб НИОКР и производственных отделений осуществляется путем совместного обсуждения идей, планирования и оценки научно-технических проектов: особенно широко проведение совместных обсуждений новых проектов распространено в японских компаниях, где подобные обсуждения нацелены на облегчение процесса передачи исследований и разработок в производственные отделения с тем, чтобы повысить их эффективность на стадиях внедрения и освоения;
- *выделение целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции* — самостоятель-

ных подразделениях, **осуществляющих** координацию инновационной деятельности в рамках организации в целом, согласование целей и направлений технического развития, разработку планов и программ инновационной деятельности, наблюдения за ходом разработки новой продукции и ее внедрением, рассмотрение проектов создания новых продуктов. «Проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции — это самостоятельные хозяйственные подразделения, создаваемые для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта. Они создаются на среднем уровне управления и подчиняются непосредственно высшему руководству ... Целевые группы ... способствуют эффективной организации творческого поиска, разработке перспективной продукции и доведению ее до рынка. Целевые ... группы создаются на ... сроки: от 2 — 3 до 10 и более лет. [...] Проектно-целевые группы не обязаны согласовывать свои действия с другими подразделениями фирмы, они имеют собственные системы мотивации для разработки и освоения новшеств и подчиняются только высшему управлению фирмой... Обычно первоначально создаются небольшие группы в составе 10--15 человек..., а затем они могут преобразовываться в самостоятельные научно-производственные подразделения или комплексы по развитию новых сфер бизнеса в составе до 400 человек... Например, у фирмы IBM насчитывается 11 подразделений, которые сами выбирают стратегию производства и маркетинга... Наряду с ними ... создаются временные технические и проектные группы по разработке новой продукции. Центры развития — это также новая форма организации инновационного процесса, предполагающая создание хозяйственно самостоятельных подразделений, не связанных с основной сферой деятельности фирмы. [...] ... зарплата сотрудников и вознаграждение управляющих зависит непосредственно от коммерческих результатов деятельности центра; в то же время коммерческие риски и неудачи, связанные с производством и сбытом новой продукции, не влекут за собой административных санкций и штрафов»<sup>407</sup>;

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

- *повышение роли находящихся в составе производственных отделений отделов НИОКР, лабораторий, научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;*
- *образование венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности:* венчурные подразделения организуются в крупных компаниях на основе создания собственных фондов «рискового капитала». Средства венчурных фондов часто вкладываются в небольшие начинающие фирмы, которые впоследствии поглощаются крупными, либо с ними устанавливаются долгосрочные межфирменные связи. Специальные централизованные фонды стимулирования нововведений, способствующие «увязке» инновационных проектов и общей стратегии организации, создаются за счет части прибыли компаний и используются во имя ускорения внедрения в серийное производство новой продукции. Так, например, в компании «Дженерал электрик» централизованные фонды финансируют исследования и разработки, имеющие значение для деятельности всей организации. Из этих средств создаются впоследствии венчурные фонды<sup>408</sup>, которые могут использоваться как инвестиции в независимые венчурные фирмы или венчурные фирмы, принадлежащие корпорациям.;
- *организация консультационной помощи в области нововведений:* консультационные или аналитические группы создаются, как правило, в крупных компаниях, а в их функции входит: прогнозирование развития технологии и спроса на новую продукцию, выбор перспективных идей, определение тематики исследований, координация работы специалистов, работающих в производственных отделениях в рамках специальных проектов;
- *создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.*

Мы не ставим перед собой цель раскрыть все особенности инновационных процессов, а посему ограничимся лишь изложением основных положений современной концепции инновационного менеджмента.

«Принято считать, что понятие *нововедение* является русским вариантом английского слова «innovation»

... введение новшеств. Под *новшеством* понимается новый порядок, новый обычай, изобретение, новое явление. По сути своей новшество представляет собой оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ по повышению эффективности какой-либо сферы деятельности. Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный процесс, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий; научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т. п.), результатов научных, маркетинговых или других видов исследований. Русское словосочетание «нововведение» в буквальном смысле «введение нового» означает процесс использования новшества<sup>409</sup>. Таким образом, с момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество — становится нововведением, или инновацией. Процесс введения новшества на рынок принято называть *процессом коммерциализации*, а период времени между появлением новшества и его перевоплощением в нововведение — *инновационным лагом*. В повседневной практике понятия новшества, новации, нововведения, инновации, как правило, отождествляются.

*В широком смысле слова под инновациями* понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества до его использования принято называть *жизненным циклом инноваций*. С учетом последовательности проведения работ, жизненный цикл рассматривается как инновационный процесс.

Понятие *инновационного процесса* может быть рассмотрено с различных позиций. Во-первых, его можно рассматривать как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической и инновационной производственной деятельности и маркетинга. Во-вторых, его можно трактовать как временные этапы жизненного цикла нововведения. В-третьих, его можно рассматривать как процесс финансирования и инвестирования нового товара или

услуги. В этом случае он выступает в качестве инновационного проекта. Понятие *инновационный проект* употребляется в двух значениях: как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса действий, обеспечивающих достижение определенных целей и как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

Любой инновационный проект делится на ряд этапов (или стадий, фаз). В самом общем виде процедура выполнения проекта предусматривает следующие этапы: обоснование и выбор проекта; составление первоначального плана реализации проекта; «запуск» проекта; собственно реализация проекта и завершение проекта. Основными аспектами реализации проекта являются: планирование, мониторинг и контроль, менеджмент риска. Одной из наиболее важных задач любого проекта является максимально точная оценка риска и обеспечение действенного контроля за ним.

Неопределенность, или неполнота (неточность) информации об условиях реализации проекта, связанная с возможностью возникновения в ходе его осуществления неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием *риска*. Наиболее существенными при оценке проектов представляются следующие виды рисков: риск связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли; внешнеэкономический риск, возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ и т. д.; риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе; риск, связанный с неполнотой информации о динамике технико-экономических показателей, параметров новой техники и технологий; колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. д.; производственно-технологический риск (аварии, отказ оборудования); неопределенность целей и интересов участников; неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой ситуации организаций-участниц. Наиболее действенным методом уменьшения риска является *формализованное описание неопределенности*, которое состоит из следующих этапов

- 1) описание всего множества возможных условий реализации проекта и отвечающих этим условиям затрат, результатов и показателей эффективности;

## II. Практический раздел

- 2) преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятности отдельных условий реализации, соответствующих показателях эффективности и интервалах их изменения;
- 3) определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации и показателей ожидаемой эффективности.

Для снижения риска необходимо провести тщательную экспертизу предлагаемого к осуществлению инновационного проекта. Главная задача экспертизы — предоставление сведений о перспективности новых технологических и организационных решений, оформленных в виде проекта, экономической целесообразности и рискованности инвестиций на основе интегральной оценки самого инновационного решения и внешних условий, в которых оно будет осуществлено. Проведение экспертизы представляет собой исключительно трудную задачу, ее качество во многом определяется квалификацией экспертов и размерами средств, выделяемых на ее проведение.

Итак, в общем виде инновационный процесс состоит в получении и коммерциализации изобретения новых технологий, видов продукции и услуг, решений производственного, финансового административного и иного характера и других результатов инновационной деятельности. Рассмотрим *основные этапы процесса инновации* и их характеристики.

*Этап 1. Систематизация поступающих идей* (сбор информации о технологических изменениях на рынке, различных нововведениях; а также сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определение степени и размеров риска; сбор информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития).

*Этап 2 Отбор выявленных идей и выработка концепции нового продукта* (определение возможностей практической реализации идей; выяснение степени технологической общности новых и традиционных идей; установление степени соответствия новой продукции имиджу организации и стратегии ее развития; определение патентной чистоты будущего изделия)<sup>410</sup>.

*Этап 3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга* (техническая разработка продукта, определение его технико-экономических характеристик, оценка его

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

качеств и потребительских свойств; оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж; определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции; наличие ресурсов, необходимых для производства новой продукции; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту).

*Этап 4. Создание нового продукта* (разработка конкретной программы развития нового продукта; создание образца и проведение технических испытаний, определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки).

*Этап 5. Тестирование на рынке* (тестирование на ограниченном рынке по цене и другим коммерческим условиям; выбор оптимальных каналов реализации; выбор средств и методов рекламы; организация технического обслуживания).

*Этап 6. Принятие решения о внедрении нового изделия в производство* (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту<sup>411</sup>, отражающей коммерческое обоснование нововведения, производственные и финансовые возможности, соответствие нормативным показателям, обеспечение патентной защиты нововведения).

Конечной целью инновационного процесса является коммерческое освоение новой продукции и ее рентабельное массовое серийное производство, которое достигается в тех случаях, когда исследования и разработки с самого начала ориентированы на производство, когда (и это самое главное) заранее определено соответствие новой продукции спросу рынка и потребностям покупателей. Ввиду таких сложностей в производство внедряется лишь относительно небольшая часть разработок. Так, например, в американских компаниях коммерчески успешными оказываются лишь около 15% разрабатываемых изделий, а среди выпущенных на рынок видов продукции признание получают только 62%<sup>412</sup>. Отметим, кстати, что многие неудачи с внедрением в производство новой продукции и технологий специалисты объясняют тем, что нововведения возникли на базе новых знаний, а не потребностей.

В условиях рынка основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инве- 931

стиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций); инвестиции — рынок капитала (инвестиций); инновации — рынок чистой конкуренции нововведений. Эти основные компоненты и образуют сферу инновационной деятельности (см. рис. 6.5).

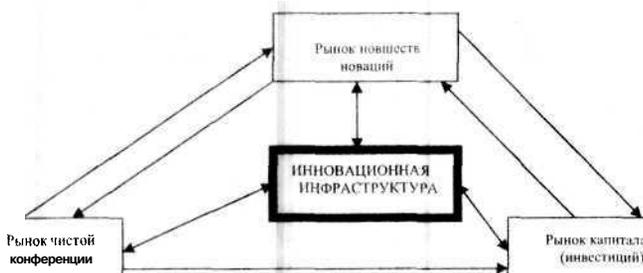


Рис. 6.5. Сфера инновационной деятельности

Основным товаром *рынка новшеств* является научный и научно-технический результат, т. е. продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские права. В мировой практике принято различать научную, научно-техническую деятельность, а также экспериментальные разработки. Научная деятельность направлена на получение, распространение и применение новых знаний. Научно-техническая деятельность имеет целью получение, распространение и применение новых знаний в сфере решения технологических, инженерных, социальных и гуманитарных проблем, обеспечение функционирования науки, техники и производства как единой системы.

Классификации инноваций и инновационных процессов могут осуществляться по следующим основаниям; *содержанию* (технические, организационные, социальные, экономические инновации); *степени новизны* (абсолютная, относительная, условная, частная); *новационному потенциалу* (радикальные, комбинированные, модифицированные); *особенностям инновационных процессов* (внутриорганизационные и межорганизационные); *сферам разработки и распространению* (промышленная, финансовая, торгово-посредническая, научно-педагогическая, правовая); *этапам жизненного цикла, технологии, товара, организации; длительности этапов инновационного*

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

*процесса; уровню разработки и распространению.* Кроме того, различают инновации, инициируемые нуждами потребителей (они составляют 70 — 75% общего объема инноваций), и инновации, инициируемые научно-техническими результатами, полученными при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

Основными факторами развития *рынка капитала или инвестиций* являются: макроэкономическая политика, объем приватизации, налоговая политика, развитие финансового сектора, рыночное ценообразование, информационные технологии и законодательство. В общем виде, инвестиции представляют собой долгосрочные вложения средств в различные отрасли экономики с целью получения прибыли. В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, т. к. инновационный процесс длится 3 — 5 и более лет.

Инвестиции могут быть прямыми, портфельными, интеллектуальными, финансовыми, альтернативными и рискоинвестициями. По сущности и целям инвестиции делятся на реальные и финансовые. *Реальные инвестиции* осуществляются организациями и другими субъектами хозяйствования путем приобретения земли, средств производства и других активов. *Финансовые инвестиции* — это покупка субъектами хозяйствования и частными лицами ценных бумаг различного номинала. Приобретая ценные бумаги, инвестор преследует три главные цели:

- 1) безопасность вложений, т. е. отсутствие риска потерь капитала;
- 2) доходность вложений, т. е. получение текущего дохода на вложенный капитал в виде дивиденда или процентов;
- 3) рост вложений, т. е. увеличение роста рыночной цены ценных бумаг.

*Рынком чистой конкуренции нововведений* называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен. Использование понятия чистой конкуренции нововведений позволяет уйти от рассмотрения вопросов ценовой и неценовой, недобросовестной и других видов борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы предложения капитала, рынки сбыта, источ-

пики ресурсов и результаты научной деятельности. Рынок чистой конкуренции нововведений выступает в инновационном процессе с двойственных позиций. С одной стороны, коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования вынуждены повышать в конкурентной борьбе технический уровень производства, улучшать качество продукции или системы **услуг**, развивать организацию производства и управления, повышать качество продукции и услуг, обеспечивать уровень маркетинга и т. п. С другой — рынок безжалостно отвергает новшества, имеющие большую научно-практическую ценность, если они не отвечают интересам коммерческих организаций. Конкуренция не столько стимулирует, сколько буквально заставляет организации выходить на рынок новшеств.

Начало процесса формирования конкурентного успеха фирмы при выведении на рынок нового продукта лежит в пересечении множества маркетинговых и научно-технических решений. Наличие совместимых потребностей определенных рыночных сегментов и технологических возможностей их обеспечения создает фундамент технологически обоснованной стратегии, однако, это лишь начало. Технологически обоснованная стратегия может не привести к экономическому успеху, если у фирмы нет возможностей организовать производство с издержками, позволяющими использовать на рынке цены, совместимые с покупательной способностью населения. Далее позиция **конкурентного** успеха зависит от статуса фирмы, ее ресурсов, стратегии и интенсивности действий других фирм.

Отметим следующие особенности конкуренции в инновационной сфере: конкуренция является главным фактором восприимчивости организации к техническим новинкам; конкуренция вынуждает предпринимателя постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, которые нужны потребителям, и могут удовлетворять потребности рынка; конкуренция способствует тому, что, в целях удержания потребителей, предприниматели стараются освоить продукцию высокого качества по ценам рынка; конкуренция стимулирует использование наиболее эффективных способов производства; конкуренция вынуждает предпринимателей оперативно реагировать на изменение желаний потребителей, а также на все изменения, происходящие в экономике; конкуренция обеспечивает высокий доход тому, кто упорно и производительно трудится. Основной формой

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

конкуренции в инновационной сфере является научно-техническое превосходство новой продукции, которое определяется превосходством научных достижений инженерно-технических работников (интеллектуальной собственности).

Инновационная деятельность традиционно считается сферой активной государственной политики. Работая в научной и инновационной сферах, государство призвано формировать цели и принципы политики и собственные приоритеты в этой области. Основными принципами государственной политики в сфере инновационной деятельности являются: свобода научного и научно-технического творчества; правовая охрана интеллектуальной собственности; интеграция научной и научно-технической деятельности и образования; поддержка конкуренции в сфере науки и техники; концентрация ресурсов на приоритетных направлениях научного развития; стимулирование деловой активности в научной деятельности; развитие международного сотрудничества. Формами государственной поддержки инновационной деятельности являются: прямое финансирование; предоставление индивидуальным изобретателям и малым внедряющим предприятиям беспроцентных банковских ссуд; создание венчурных инновационных фондов (рискоинвестиции), пользующихся значительными налоговыми льготами; снижение государственных патентных пошлин по ресурсосберегающим изобретениям; право на ускоренную амортизацию оборудования; создание технополисов, технопарков и т. п.<sup>413</sup>

Занимаясь регулированием инновационной деятельности, государство может придерживаться двух различных стратегий:

- 1) стратегии децентрализованного регулирования;
- 2) стратегии активного вмешательства.

*Стратегия децентрализованного регулирования* представляет собой достаточно сложный механизм участия государства в научной и инновационной сферах. Воздействие государства на научную и инновационную деятельность осуществляется в данном случае по следующим направлениям:

- а) государство выступает в качестве фактора предложения научно-технических связей и создания инфраструктуры инновационной сферы;
- б) создаются условия, способствующие повышению инновационной активности всех участников инно-

вационной сферы: выделяются государственные ресурсы для формирования начального спроса на нововведения, предоставляются налоговые льготы и прочие стимуляторы научной и инновационной активности.

Данной стратегии придерживаются США, Великобритания и ряд других стран. В отличие от стратегии активного вмешательства, при которой ведущая роль в выборе приоритета научно-технического развития принадлежит государству, в этой стратегии на первый план выходят организации и другие субъекты хозяйствования, а роль государства заключается в создании им необходимых правовых, экономических и т. п. условий.

*Стратегия активного вмешательства* представляет собой признание государством научной, научно-технической и инновационной деятельности главной составляющей экономического роста национального хозяйства. Как правило, вслед за декларацией данного принципа следуют значительные изменения в законодательстве и внешней политике государства. Государство в этом случае не только выполняет ориентирующие функции, но и берет на себя активную роль в организации и финансировании многих важных программ и проектов, осуществление которых вносит вклад в развитие национальной экономики. Данной стратегии придерживаются Франция, Нидерланды и ряд других стран.

Кроме того, в этой области возможна и *смешанная стратегия*, используемая в тех странах, где государственный сектор составляет в экономике значительную часть, а посему государство заинтересовано в поддержании высокого экспортного потенциала отраслей этого сектора: по отношению к государственным организациям государство использует стратегию активного вмешательства, к остальным — стратегию децентрализованного регулирования (Швеция). В России механизм государственной поддержки инновационной деятельности находится пока в стадии формирования, нам предстоит большая работа по созданию ее эффективной инфраструктуры.

## Управление качеством

Помимо стратегического и инновационного менеджмента организационно-технический аспект управлен-

ческой организационной деятельности включает также *производственный менеджмент* — управление производством. Производственный менеджмент характеризует производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление производственной стратегией, программой, производственной экономикой, ценообразованием, расходами в производстве. К направлению производственного менеджмента относится и так называемая *концепция «управления качеством продукции»*.

*Управление качеством* — самостоятельная область исследований, методология и концепция производственного менеджмента. Традиционное управление качеством — система мер, которая позволяет создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя. Ныне оно не ограничивается рамками производства, но вовлекает в свою орбиту весь персонал, а значит, касается мотивации и ценностных ориентации, отношения к труду и взаимоотношений между людьми, моделей трудового поведения, а также других переменных, которые в социологии управления принято относить к организационной культуре.

Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления. Усиление контроля качества в значительной степени связано с ориентацией производства на конкретного потребителя; при этом потребителем может быть как отдельный человек, так и коллективы людей — предприятия, организации или общество в целом. Для того чтобы удовлетворять потребности человека, продукт должен иметь определенные свойства. Степень соответствия между свойствами изделия и удовлетворяемыми с его помощью потребностями определяет *качество изделия*.

В истории философии качества существуют четыре пересекающиеся и продолжающиеся фазы, которые развивались под давлением противоречия между внутренними и внешними целями производителя — обеспечением качества выпускаемой продукции и соответственно укреплением положения производителя на рынке (внешняя цель) и повышением эффективности

производства, то есть увеличением прибыли компании (внутренняя цель). На каждой стадии развития производства, рынка и общества это противоречие имело свою специфику и разрешалось по-разному.

*Фаза отбраковки* началась вместе с ремеслом и вошла в практику отдельных мастеров, которые проверяли свою собственную работу, наблюдали за работой подмастерьев, и покупателей, которые тщательно перебирали изделия, прежде чем сделать покупку. В 70-е гг. XIX в. в оружейном производстве (заводы С. Кольта) родилась идея стандартного качества — изделия собирались не из подогнанных друг к другу деталей, а из случайно выбранных из партии, то есть взаимозаменяемых деталей. Перед сборкой эти детали проверялись с помощью калибров, и негодные отбраковывались. Контроль и отбраковку осуществляли специально обученные контролеры.

Выдающийся вклад в развитие этой фазы внесли американские автомобилестроители -- Г.М. Леланд (основатель фирмы «Кадиллак») и Г. Форд. Леланд впервые применил в автомобильном производстве работу по калибрам и придумал пару «проходной» — «непроходной» калибр. В марте 1908 г. эксперты Британского автомотоклуба отобрали случайным образом 3 экземпляра из экспортной партии автомобилей «Кадиллак», прибывшей в Англию, и разобрали их до последнего винтика. Все детали свалили в кучу, а затем кое-какие детали в них заменили запчастями, позайствованными опять же наугад в местном агентстве по продаже и обслуживанию автомобилей «Кадиллак». Потом группа механиков, вооруженная отвертками и гаечными ключами, собрала машины заново и запустила моторы. Две машины завелись с первой попытки, а третья — со второй, и все они отправились на длительную обкатку по автодрому. Когда вновь собранные машины подтвердили полную идентичность своих ходовых характеристик параметрам автомобилей заводской сборки, Британский автомотоклуб выдал фирме «Кадиллак» диплом и серебряный кубок с надписью «За стандартизацию»: после этого на табличке с гербом фирмы на автомобилях «Кадиллак» появилась надпись «Standart of the world» — образец для подражания для всего мира.

Форд применил сборочный конвейер и ввел вместо входного контроля комплектующих на сборке выходной контроль на тех производствах, где эти комплекту-

ющие изготавливались; таким образом, на сборку стали поступать только годные, качественные изделия. Он также создал отдельную, независимую от производства, службу технического контроля.

Научным обобщением и обоснованием опыта, накопленного на этой стадии, стали работы Фредерика У. Тейлора. Можно сказать, что благодаря деятельности Тейлора и Форда была создана концепция организации машинного производства, которая в основных чертах просуществовала до настоящего времени и является моделью организации производства большинства современных предприятий. Только в 70-е годы XX в. на смену ей стала приходить другая концепция (производственная система Тойота. Основу концепции обеспечения качества, преобладавшей в ту эпоху, можно сформулировать так: «Потребитель должен получать только годные продукты, т. е. продукты, соответствующие стандартам. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы негодные изделия (брак) были отсечены от потребителя».

Последовательное воплощение этой концепции в жизнь привело к тому, что уже в 20-е гг. XX в. численность контролеров в высокотехнологичных отраслях (авиационная, военная промышленность) составляла до 30 — 40% от численности производственных рабочих; при этом повышение качества всегда сопровождалось ростом затрат на его обеспечение.

*Фаза управления качеством* начинается с 20-х гг. XX в.: точкой отсчета считаются работы, выполненные в Отделе технического контроля фирмы. Вестерн Электрик, США. В мае 1924 г. сотрудник отдела доктор Шухарт передал своему начальнику короткую записку, в которой содержался метод построения диаграмм, известных ныне как контрольные карты Шухарта. Статистические методы, предложенные Шухартом, дали управленцам инструмент, который позволил им сосредоточить усилия не на том, как обнаружить и изъять негодные изделия до их отгрузки Покупателю, а на том, как увеличить выход годных изделий в техпроцессе.

Одним из замечательных достижений практики управления качеством стало создание аудиторской службы по качеству, которая в отличие от отделов технического контроля занималась не разбраковкой продукции, а путем контроля небольших выборок из партий изделий проверяла работоспособность системы обеспечения качества на производстве. Ядром концепции обеспече-

ния качества на этом этапе стало сохранение главной цели предыдущей фазы, в соответствии с которой потребитель должен получать только годные изделия, т. е. изделия, соответствующие стандартам. Отбраковка сохраняется как один из важных методов обеспечения качества, однако основные усилия сосредоточиваются на управлении производственными процессами, увеличении процента выхода годных изделий.

Внедрение концепции обеспечения качества в практику позволило значительно повысить эффективность производства при достаточно высоком качестве изделий и услуг, что создало условия для формирования глобального рынка товаров и услуг. В то же время росло понимание того, что каждый производственный процесс имеет определенный предел выхода годных изделий, и этот предел определяется не процессом самим по себе, а системой, то есть всей совокупностью деятельности предприятия, организации труда, управления, в которой этот процесс протекает. По достижении этого предела цели повышения эффективности производства и качества изделий становятся противоречивыми.

*Фаза менеджмента качества.* Начало фазы менеджмента качества принято относить к 1950 г.: поворотным событием стало выступление с лекциями перед ведущими промышленниками Японии американца Э. Деминга. За 12 лекций доктор Деминг встретился с сотнями ведущих менеджеров японских фирм. Совместно с Д.М. Джураном, также приглашенным в Японию в порядке правительственной технической помощи, им была разработана программа, основной идеей которой стал лозунг: «Основы качества продукции — качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, то есть такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы».

Программа базировалась уже не на совершенствовании исключительно производственных процессов, а на улучшении системы в целом, на непосредственном участии высшего руководства компаний в проблемах качества, обучении всех сотрудников компаний сверху донизу основным методам обеспечения качества, упоре на мотивацию сотрудников на высококачественный труд. Место концепции недопущения брака к потребителю и концепции увеличения выхода годных изделий заняла концепция, получившая назва-

ние «ноль дефектов». Именно благодаря последовательному осуществлению идей Деминга, Джурана и Каори Ишикавы Япония — страна, более чем бедная природными ресурсами и разоренная войной, — стала одной из богатейших стран мира.

Философия управления качеством Э. Деминга была усвоена японской промышленностью так хорошо, что Японский союз ученых и инженеров учредил в начале 1950 г. ежегодный приз Deming Prize, за достижения в области улучшения качества продукции.

Можно сказать, что менеджмент качества в его современном понимании сложился на этапе обеспечения качества. Противоречие между повышением качества и ростом эффективности производства было преодолено — применение новых идей управления позволило одновременно повышать качество и снижать затраты на производство. Потребитель стал получать товары и услуги высочайшего качества по доступной цене — идея «общества потребления» воплотилась в жизнь.

*Фаза планирования качества* стала зарождаться в середине 1960-х гг. как развитие идей предыдущего этапа в направлении более полного удовлетворения запросов потребителей. Необходимость развития этой фазы была связана с развитием Мирового рынка товаров и услуг, резким обострением конкуренции на этом рынке и политикой государственной защиты интересов потребителей. Основой концепции новой фазы стали:

1. идея, согласно которой большая часть дефектов изделий закладывается на стадии разработки из-за недостаточного качества проектных работ;
2. перенос центра тяжести работ по созданию изделия с натуральных испытаний опытных образцов или партий на математическое моделирование свойств изделий, а также моделирование процессов производства изделий, позволяющая обнаружить и устранить конструкторские и технологические дефекты еще до начала стадии производства;
3. место концепции «ноль дефектов» заняла концепция «удовлетворенного потребителя»;
4. высокое качество необходимо предоставлять потребителю за приемлемую цену, которая постоянно снижается, т. к. конкуренция на рынках очень высока.

Знаменитые в Японии кружки качества — типичная черта обычного, или раннего, этапа управления качеством. Страна Восходящего солнца уже миновала

эту стадию и перешла к следующей, более высокой. Она называется тотальным контролем (управлением) качества.

Тотальный контроль качества (TQM- Total Quality Management) — современная концепция, согласно которой качество создается на всех этапах производства, а за его поддержание отвечает каждый сотрудник компании — от ее президента до курьера. Сейчас все больше говорят о необходимости системы тотального контроля качества. Создание такого контроля, усиливающего воздействие запросов потребителей на качество продукции, входит в число критериев, определяющих квалификацию менеджеров. Соответственно, пересматривается и определение эффективного управления. В наши дни к главным показателям последнего относятся ориентация на стратегическое планирование, способное увязать качество продукции с реальными запросами потребителей и создать условия, при которых продукция реализуется по ценам, отвечающим покупательскому спросу. При этом компания не должна никак страдать. Напротив, производительность труда должна расти, а накладные расходы — снижаться.

Новая система выходит за рамки предприятия и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание и т. д. При этом прежняя система контроля качества не устраняется, она еще больше углубляется и систематизируется. Повышение качества продукции становится сегодня стратегическим ресурсом и решающим фактором сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Специалисты говорят о зарождении новой управленческой дисциплины, которая может или должна внести принципиальные изменения в существующую систему менеджмента. Это достаточно широкое явление, включающее качество сервисного обслуживания, отчетной документации, выполнения производственных операций. Родоначальником новой методологии деятельности предприятий стала Япония. Согласно ее принципам, именно качество, а не что-либо иное, например объем выпускаемой продукции, выступает сутью производственного процесса. Значит, качество как бы «растекается» по всей технологической цепочке, а не сосредоточивается на конечных стадиях. Для этого качество должно быть формализовано и выражено при помощи количественных показателей. Высокое качество достигается только в результате каж-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

додневных мини-усовершенствований производственной деятельности, а не одноразовых кампаний, специальных мер или государственного контроля. В связи с такой переориентацией категории «качества продукции» менеджеры получают новую нагрузку. Теперь подбаивающее качество гарантирует не просто высокая технология, но и весь персонал. Он должен быть иначе обучен, по-другому взаимодействовать, строить отношения с заказчиками, поставщиками, клиентами. Человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение, они становятся все более важным измерителем экономического успеха компании.

Процесс тотального контроля качества стал главной частью программ реорганизации и перестройки производства конца XX века. Это не программа, у которой есть четко фиксированные начало и конец. Это, говорят специалисты, постоянный процесс, требующий, чтобы каждый был мотивирован на постоянное усовершенствование и ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов. Проще говоря, TQM позволяет организации сосредоточить все силы на улучшении качества собственной деятельности на всех участках

Центральным компонентом TQM является организационная культура, которая чувствительно, как локатор, настроена на повышение качества, формирует у персонала соответствующие настрой, ценностные ориентации, мотивацию и ожидания. «TQM начинается в зале заседаний», — утверждает П. Спенли, глава подразделения управления качеством в «Pega International» — организации, помогающей другим в разъяснении методологии TQM. На своих консультациях Спенли подчеркивает, что «TQM должен обладать полной, включая и информационную, поддержкой высшего управленческого уровня». Большинство специалистов по организационному поведению согласятся с этим, потому что именно на высшем уровне формируются обязательства и стратегия управления качеством, которая затем, по каналам коммуникации, распространяется сверху вниз по всей организации.

Э. Деминг, подчеркивал, что многие фирмы терпят неудачу в борьбе за качество и продуктивность лишь потому, что им недостает постоянства в достижении поставленной цели и понимания смысла «генеральной линии». Возможно, это может показаться странным, Но Деминг утверждал, что некоторые организации не добиваются успеха из-за того, что их сотрудники (и даже некоторые менеджеры) не совсем понимают, зачем их

1. Сформируйте чуткую к качеству **организационную** культуру
2. Определите обязанности руководителей и лидеров
3. Обеспечьте понимание «генеральной линии руководства»
4. Проанализируйте потребности клиентов в уровне качества
5. Получите **эталонные** тесты
6. Установите стандарты
7. Определите стратегии, способствующие уничтожению разрыва
8. Обучите персонал контролю качества
9. Создайте группы усовершенствования
- 10. Постоянно** отслеживайте состояние качества с помощью **мониторинга**
11. Решите, прислушиваться или нет к ожиданиям клиентов

**Рис. 6.6. Основные этапы и элементы тотального контроля качества**

организация занимается бизнесом. Один из инструментов, используемый организациями в попытке обеспечить лучшее понимание «генеральной линии», состоит в доведении до персонала официальной формулировки организационной миссии.

Стандарты качества зависят от тех, кто покупает продукт или услугу. Следовательно, существенный компонент тотального контроля качества — понимание членами организации требований заказчиков, предъявляемых к качеству, и наличие мотивации к удовлетворению этих потребностей. Если между уровнем качества, достигнутым организацией, и тем, который требуется клиенту, существует разрыв, т. е. организация не отвечает запросам клиента, он отдаст предпочтение другой фирме. IBM дважды в год собирает своих клиентов, чтобы определить степень их удовлетворенности продукцией компании и уровнем обслуживания. Результаты выражаются количественно, и если они достигают определенного уровня, все служащие получают прибавку от 1 до 3%.

Термин «клиенты» рассматривается в TQM достаточно широко и относится не только к тем, кто потребляет товары и услуги организации вне ее — *внешние клиенты* — но и к работникам организации — *внутренние клиенты*. Считается, что если служащие организации не относятся друг к другу как к клиентам,

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

то им будет сложно воспринять стандарты качества внешних заказчиков. Фактически все функции в организации должны быть рассмотрены как часть процесса общего управления качеством.

Чтобы обеспечивать клиентам качество, необходимо знать разделяемые ими стандарты качества. Но для конкурирования на глобальном рынке, нужно попытаться ознакомиться со стандартами качества конкурентов. *Эталонное тестирование* — еще один необходимый элемент TQM, позволяющий сделать это. Эталонное тестирование — непрерывный процесс получения точной информации относительно того, как конкуренты решают аналогичные проблемы с качеством. Оно включает сравнение товаров, услуг и способы противодействия жесточайшим конкурентам, или, как их еще называют, лидерами производства.

Получить точную информацию о конкурентах можно, воспользовавшись услугами консультативных фирм или анализируя публикации. Организация «Американ Кэолити Фаундэйшн» занимается изучением международного аспекта качества. В ее компьютерной базе имеются данные исследования 550 компаний Канады, Германии, Японии и США.

Сравнительные стандарты качества помогают ликвидировать отставание от конкурентов или лидеров отрасли, сориентировать сотрудников на более высокие задачи, заложенные в основу стратегии повышения качества.

Стратегии или стратегия качества вряд ли будет реанимирована, если персонал не обучен в соответствии с нормами TQM. Обучение необходимо для того, чтобы процесс общего управления качеством был эффективным, включает в себя обучение понятиям TQM, формирование команды, разрешение проблем и статистические методы.

Многие фирмы создают постоянные группы усовершенствования (CITs — continuous improvement teams). Их цель — заниматься улучшением качества в тех областях, где имеется разрыв между тем, что есть, и тем, что должно быть. CITs, как правило, сначала организуются для менеджеров средней ступени, что сопровождается разработкой групп для менеджеров-ассистентов и супервайзеров. Члены группы встречаются на регулярной основе, как правило, уделяя встречам один час в неделю. Группы ответственны за идентификацию, анализ, постановку текущих целей качества и реше

ние проблем производительности. Задачи качества нацелены на внешних и внутренних клиентов.

Участники СІТs проводят сеансы мозговой атаки, помогающие выработать стандарты, цели и задачи для конкретных процессов, продукции и обслуживания. Члены группы должны быть обучены методам измерений и коммуникации. Лидер группы, обычно менеджер среднего ранга, супервайзер либо член группы, помогают воплотить рекомендации на практике.

Уровень умений и способности членов группы к обучению, безусловно, влияют на успех процесса TQM. К сожалению, в некоторых компаниях профессиональный уровень работников невысок. Национальная Ассоциация производителей приводит данные выборочного обследования, согласно которым 30% компаний не способны реорганизовать работу, потому что их служащие не сумели бы освоить новые специальности; 25% не в состоянии улучшить качество изделий, так как их сотрудники не смогли бы научиться необходимым для этого навыкам. И все это несмотря на то, что средний предприниматель отклоняет при приеме на работу 5 из 6 предложенных кандидатов. Тем не менее в последние годы использование групп усовершенствования стало очень популярным.

Служащих обучают в соответствии со статистическим процессом контроля, частью процесса TQM, включающей использование статистических методов, нужных для анализа процессов и определения действий, необходимых для улучшения качества, и, таким образом, сокращения разрывов.

Долгое время проверка качества проводилась в течение, а зачастую и в конце процесса производства. Однако интерес к качеству после того, как уже ничего нельзя исправить, может обойтись организации весьма дорого. Методология TQM основывается на том, что качество закладывается в продукцию еще до ее «рождения», контролируется на всех этапах ее производства и не прекращается после ее передачи клиенту или заказчику. Клиент хочет, чтобы все, что он получает, было первоклассным, и именно качество является главным фактором, влияющим на репутацию организации. Доказательством служит проведенное «Форчун» выборочное обследование репутации корпораций, в ходе которого было опрошено 8 тысяч администраторов, директоров и аналитиков. В ответах в качестве факторов, влияющих на репутацию, чаще всего отмечались каче-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

ство управления (82% опрошенных) и качество продукции и услуг (63%).

Кроме статистического анализа в управлении качеством широко применяются анкетирование и интервью. Прежде считалось, что качеством должно заниматься специальное подразделение и более никто. Однако в ведущих фирмах мира на достижение высокого качества нацелены все службы предприятия. Ключевую роль в повышении качества играют требования покупателей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки потребителей. Специальные исследования показывают, что в плохо работающих компаниях на исправление брака может уходить до 60% времени, в нормально функционирующих фирмах — не более 20%, а в лучших — менее 5%, либо вообще не тратится время на исправление ошибок своих коллег.

### Корпоративный менеджмент

Возникновение термина «корпоративный менеджмент» связано и обусловлено появлением и последующим развитием *корпораций* — совокупностей лиц, предприятий, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельное юридическое лицо. По всему миру насчитывается около 40 тыс. корпоративных объединений, имеющих порядка 200 тыс. филиалов, контролирующих треть мирового промышленного производства, половину мировой торговли и 75% патентов и лицензий. Значительную роль в формировании и функционировании корпораций в их современном виде сыграли основные мировые тенденции развития экономики и общества, определяющие развитие всех экономических форм. Тенденции эти сложились под воздействием таких факторов, как дифференцированный спрос на товары и услуги, обострение конкуренции между производителями, глобализация экономического пространства, появление и быстрое развитие новых технологий, включая информационные и коммуникационные, усложнение финансово-хозяйственных отношений, ограниченность экономических ресурсов.

Процессы диверсификации, специализации, концентрации и кооперации, а также потребность в финансовых ресурсах, информационной, правовой, транспортной и других типах инфраструктур привели к

значительной интеграции производств, под которой подразумевается более тесное сотрудничество и кооперация предприятий, углубление взаимодействия, развитие связей между ними вплоть до объединения экономических субъектов. Экономическая интеграция, разворачивающаяся на уровне регионов, отраслей, межотраслевых объединений, в национальных масштабах и за их пределами, послужила основой создания и функционирования корпораций. Интеграция проявляется в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов. Интеграция предприятия может принять и такую форму, как создание друг другу благоприятных для осуществления деятельности условий, отказ от взаимных барьеров, разграничение полномочий и сфер действия.

Рассматривая интеграцию как объективный процесс формирования корпораций, можно выделить следующие основные ее разновидности: вертикальную и горизонтальную, прогрессивную и регрессивную, а также по предприятию, выступающему объединителем. *Вертикальная интеграция* подразумевает слияние компаний разных стадий одной технологической цепочки, что характерно для предприятий добывающей и перерабатывающей промышленности: нефтяной, сталелитейной. *Горизонтальная интеграция*, напротив, является объединением фирм, выпускающих продукцию одной степени проработки, использующих сходную технологию и т. п.

*Прогрессивная интеграция* — это объединение, инициатором которого выступает фирма-поставщик, стремящаяся поставить под контроль своих потребителей. *Регрессивная интеграция* — обратный процесс, посредством которого фирма объединяет своих поставщиков. Обычно интегрирующей фирмой выступает либо крупное предприятие, имеющее много поставщиков, которых оно стремится объединить, или занимающее монопольное положение в переработке, либо предприятие, имеющее много потребителей. Часто основой объединения ряда предприятий становится банк или другой финансовый институт, что связано с большой потребностью предприятий в оборотных средствах и инвестиционных деньгах.

Помимо вышеперечисленных основополагающих тенденций в развитии мирового хозяйства на возникновение, существование и развитие корпораций оказал

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

влияние и ряд экономических зависимостей. Основанные на чисто практических экономических закономерностях, они тем не менее дают большие преимущества крупным предприятиям. К таким закономерностям относятся эффект масштаба, эффект интеграции, эффект комплексных преимуществ и эффект конгломерата.

*Эффект масштаба* возникает в результате широкомасштабных операций. Так, выпуская большие партии товара, организуя большие отделы сбыта, разветвленную сеть логистики<sup>414</sup>, корпорации добиваются снижения различных издержек и, соответственно, увеличения прибыли. Данный эффект основан на законе снижения совокупных издержек на 20 — 30% при каждом удвоении объемов производства и на более полном использовании мощностей. *Эффект интеграции* — это эффект от преимуществ, получаемых одним подразделением в процессе разработки, производства и продажи определенного товара. *Эффект комплексных преимуществ* означает, что пакет услуг, товаров или соглашений при оптовых поставках гораздо более привлекателен, чем каждая отдельная часть или сумма отдельных частей. *Эффект конгломерата* означает, что увеличение количества подразделений распределяет риск, тем самым уменьшая его.

Корпорации получают преимущества по сравнению с обычными предприятиями и по ряду других показателей. Интеграция предприятий ведет к образованию синергетических эффектов в менеджменте<sup>415</sup>. Среди этих эффектов И. Ансофф выделяет синергию сбыта, производственную синергию, синергию инвестирования, синергию управления. *Синергия сбыта* — это преимущества организации сбыта с точки зрения маркетинга, рекламы, коллективного распределения. *Производственная синергия* ведет к максимальному использованию производственных мощностей, снижению издержек при закупках, к экономии на накладных расходах. *Синергия инвестирования* — это мультиплицированный эффект от использования инвестиционных возможностей каждой отдельной фирмы. *Синергия управления* — это в первую очередь увеличение кадрового потенциала, возникающее в результате увеличения возможностей обучения, обмена опытом, внутренней ротации кадров. Сюда входят и вертикальные управленческие структуры, и официальное обучение и общение, и перекрестные связи неформального общения менеджеров разных уровней и направлений од-

ной корпорации. Синергия управления является тем эффектом, который возникает при правильном построении корпоративного менеджмента. Такова одна из многих сторон корпоративного менеджмента, связанная с коммуникациями. Вторая его сторона связана с координацией и контролем, ведущими к наиболее эффективной расстановке кадров и снижению издержек на различных стадиях разработок, производства и сбыта.

Таким образом, корпорации можно рассматривать как реальную основу экономики любой страны. Корпоративные формы хозяйствования создаются для того, чтобы сократить риски в неравновесной экономической системе, увеличить прибыль и достичь максимального **эффекта** от хозяйственной деятельности, используя при этом преимущества специализации и кооперации производства. Корпорации позволяют аккумулировать ресурсы и маневрировать ими в гораздо больших масштабах, чем можно ожидать в сумме отдельных фирм. Современные корпорации повсеместно выступают двигателями и ускорителями инвестиционного и инновационного процессов.

В ходе развития корпораций развивалась и теория управления ими, изменялись методы и формы менеджмента крупных структур. Современная теория выделяет понятие корпоративного менеджмента как одного из основных элементов организационно-управленческой структуры крупных предприятий и объединений. Корпоративный менеджмент представляет собой связующее звено между предприятиями, объединениями и функциональными, дивизиональными или региональными иерархическими структурами управления. Он выполняет функции коммуникативного, координирующего, контролирующего управления. Благодаря ему, на всех уровнях объединений образуются тесные структуры взаимодействия и общения как по горизонтали, так и по вертикали, между различными отделами, подразделениями, функциональными и дивизиональными группами.

Удачно подобранная, отвечающая насущным потребностям структура корпорации позволяет значительно увеличить устойчивость объединения и повысить эффективность управления. Организационно-правовая форма — это вид и способ структурного построения предприятия или группы предприятий, предусмотренный законами и различными правовыми нормами страны нахождения фирмы, зависящий от формы собствен-

ности, масштаба предприятия, его капитала, способа его формирования, характера соединения и соподчинения составных частей предприятия. Структура зависит от правовой сферы общества, потребностей самой корпорации, направления ее деятельности, целей и задач. К факторам, оказывающим влияние на корпоративную структуру, относятся также стратегия предприятия, корпоративная культура, культурная среда общества, зона действия, стиль руководства и многое другое. Однако основным фактором, влияющим на построение структуры корпорации, является все же правовая среда, в которой действует корпорация.

Во всем мире предприятия, входящие в корпорации, существуют, как правило, в следующих юридических формах:

- акционерные общества открытого и закрытого типов;
- общества с ограниченной ответственностью;
- коммандитные товарищества.

Кроме того, предприятия создают консорциумы, картели, синдикаты, ассоциации; в этих случаях не происходит юридического объединения, но предприятия договариваются о совместных действиях по ряду параметров. Каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки. Правильное использование правовых форм позволяет экономить на издержках производства, налоговых и иных платежах, формировать определенную корпоративную культуру. Соответственно, правовые формы способствуют созданию горизонтальных и коммуникативных связей.

Самой распространенной правовой формой корпорации является, пожалуй, *акционерное общество*. В акционерном обществе уставный капитал делится на определенное количество акций, распределяемых между акционерами. Участники общества несут при этом ответственность по его обязательствам только в пределах суммы принадлежащих им акций. Акционерные общества бывают двух видов: открытые и закрытые. Отличие открытого акционерного общества от закрытого состоит в том, что владельцы акций первого могут свободно распоряжаться ими по своему усмотрению, не ставя других акционеров в известность о своих действиях. Акции закрытого акционерного общества распространяются, как правило, среди ограниченного числа участников, их передача, продажа и тому подобные действия должны быть одобрены другими акцио-

нерами. При этом акционеры закрытого общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другим акционером.

Управление акционерным обществом осуществляет собрание акционеров. Деятельность его протекает при помощи нанятых менеджеров. Создание корпорации в форме акционерного общества позволяет точно установить права владения, участия в деятельности и распоряжения, дает возможность рыночной оценки стоимости фирмы. Акционерная форма предприятия облегчает привлечение инвестиций. С другой стороны, иногда владение акциями компании дает лишь чисто номинальное право управления. Кроме того, в открытых акционерных обществах всегда существует угроза их поглощения путем скупки акций.

Другой не менее распространенной формой, используемой при создании корпораций, является *общество с ограниченной ответственностью*, управление которым осуществляет собрание учредителей. В отличие от акционерного общества общество с ограниченной ответственностью подразумевает участие учредителей в хозяйственной деятельности предприятия. Общества с ограниченной ответственностью создаются, как правило, для самостоятельных структурных подразделений корпорации, призванных решать определенные проблемы. Здесь не так важна публичность и открытость фирмы, решающее значение приобретают вопросы ограничения рисков. С другой стороны, гораздо сложнее становится привлекать ресурсы, необходимые для осуществления проектов. Эта проблема часто решается путем кредитов головной фирмы дочерним предприятиям.

В Европе распространенной формой корпоративных предприятий является *коммандитное товарищество*. В данной юридической форме участники делятся на полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Полные товарищи несут полную ответственность по обязательствам предприятия, в том числе и своим имуществом. Вкладчики несут ответственность только в пределах своих вкладов. Такая форма деятельности используется в европейских государствах для головных предприятий корпораций и фирм, работающих в сферах, где необходимо поддерживать высокий статус. Сфера деятельности подобных форм: страхование, посредническая деятельность, консалтинг. Недостатком являются сложность управления из-за значительных

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

государственных ограничений деятельности и высокий уровень рисков.

Консорциумы, картели, синдикаты, ассоциации и конгломераты зачастую носят временный характер и создаются для достижения конкретной цели, например, во имя внедрения на рынок нового продукта или технологии. Отличительная особенность данной формы сотрудничества — сохраняющаяся независимость организаций. В таких случаях объединение бывает добровольным и не приводит к созданию нового юридического лица. Предприятия, входящие в подобные объединения, сохраняют полную хозяйственную независимость.

*Консорциумы* — это временные на основе общего соглашения объединения компаний для осуществления совместного капиталовложения, целью которого может служить, например, разработка и внедрение на рынок новой технологии. Члены консорциума несут солидарную ответственность по обязательствам объединения. В настоящее время консорциумы часто создаются для проведения фундаментальных исследований в области высоких и перспективных технологий. Консорциумы не препятствуют своим участникам вести борьбу за рынки- *Картели* — это соглашения между крупными производителями однородной продукции об объемах производства, разделении рынков сбыта, цене, объемах продаж и т. п., часто заключаемые в негласной форме. Подобные соглашения преследуют цель избежать острой борьбы за рынки сбыта и связанных с ней потерь для всех предприятий. Таким образом, предприятия избегают войны цен. Основным недостатком картелей являются монополизация рынка и могущий последовать за этим застой в развитии, внедрении инноваций.

*Синдикат* — это объединение близких по профилю фирм, создаваемое с целью организации коллективного сбыта продукции через сбытовую сеть одного из участников. Синдикат используется тогда, когда возможности сбыта одного из участников не могут покрыть потребности рынка, а конкуренты не имеют в регионе достаточно развитой собственной сети. Он позволяет охватить большой рынок, быстрее и дешевле доставить продукцию потребителям. *Ассоциация* представляет собой наиболее мягкую форму слияния, при которой фирмы сохраняют свою самостоятельность и независимость, и определяется как объединение с целью сотрудничества в определенных областях. В отличие от ассоциа-

ции *конгломерат* — более жесткая форма объединения предприятий, которые, однако, сохраняют свою независимость и децентрализованное управление, поскольку действуют в разных секторах рынка, в различных сферах и направлениях. Такие слияния происходят довольно часто, но, как показывает практика, долго не существуют. В конгломератах фирмы не имеют прочных технологических и торговых связей, что является существенным недостатком, ибо затрудняет управление и координацию деятельности фирм. Поэтому большинство конгломератов либо разваливается, либо избавляется от каких-либо частей, концентрируясь на одной или нескольких сферах деятельности.

Помимо мягких форм объединения существуют и более «плотные» формы интеграции. Кроме того, предприятия, входящие в одну корпорацию, могут иметь различные правовые формы. Вот почему большинство корпораций мира существует в форме *концерна* или объединения предприятий, связанных общностью интересов, технологий, капитала, договорами, участием в совместной деятельности. Предприятия, входящие в концерн, сохраняют свою хозяйственную самостоятельность на оперативном уровне и остаются юридическими лицами, однако теряют независимость, подчиняясь общей стратегии либо командам из головного офиса. В отличие от мягких форм сотрудничества концерн имеет централизованное управление. Здесь выстраивается структура хозяйственного подчинения. Как правило, предприятия, входящие в концерн, сосредоточиваются вокруг одной головной фирмы, в качестве которой выступает либо финансовый институт, либо одно из звеньев технологической цепочки. В большинстве случаев концерны преобразуются со временем в холдинги. *Холдинг* — это корпорация, состоящая из головного предприятия, сосредоточившего в своих руках контрольные пакеты акций и долей дочерних фирм с целью контроля и управления ими. Холдинговой компанией считается компания независимо от ее организационно-правовой формы, в состав активов которой входят акции других компаний. Материнские фирмы обеспечивают себе контроль за деятельностью дочерних организаций. Дочерние предприятия осуществляют самостоятельную хозяйственную деятельность. Как правило, головное предприятие холдинга не ведет самостоятельной хозяйственной деятельности. В некоторых случаях оно осуществляет только права владения и распоряже-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

ния принадлежащими ему акциями. Однако, особенно в последнее время, головное предприятие холдинга сосредоточивает в своих руках стратегическое управление корпорацией. Преимущество холдингов состоит в одновременной консолидации финансов, исследовательской деятельности ряда отделов и свободном оперативном управлении фирмами на местах.

В России получает распространение и такая организационная форма объединения предприятий, как *финансово-промышленная группа* (ФПГ) — зарегистрированная на федеральном уровне группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных учреждений, объединение материальных ресурсов и капитала которых проведено на условиях «Положения о ФПГ и порядке их создания». Головной организацией ФПГ может быть как промышленное предприятие, так И банк или инвестиционный институт. ФПГ отличаются следующие особенности: целенаправленная концентрация ресурсов, перекрестное владение акциями, привлечение долгосрочных инвестиций, совместная организация маркетинга, высокая степень управленческой автономии и в то же время совместное решение крупных проблем. ФПГ призваны решать проблемы концентрации ресурсов и мобильного управления ими.

Помимо определенных правовых форм предприятий, входящих в корпорацию, каждое объединение выстраивает свою организационную структуру. Большое влияние на структуру корпорации оказывает масштаб фирмы и рынки, на которых она действует. Так, исследования Боннского института экономики позволили выявить зависимость между диверсификацией, рентабельностью и организационными структурами (см. рис. 6.7).



Рис. 6.7. Доходность предприятия в зависимости от степени его диверсификации и вида организационной структуры

Профессор Карус определяет зависимость структуры корпорации от количества предприятий, входящих в корпорацию, и количества выпускаемых продуктов следующим образом: при росте количества предприятий и продуктов организационная структура корпорации изменяется от функциональной через дивизиональную и стратегический холдинг—к финансовому холдингу. Последний подразумевается как структура для аккумуляции и маневрирования ресурсами, в первую очередь финансовыми, созданная с целью осуществления инвестиций и проведения инноваций (см. рис. 6.8).



Рис. 6.8. Смена организационно-структурных форм при росте корпорации

Профессор Виссема приводит следующий порядок смены организационных форм корпорации в зависимости от динамизма и дифференциации продуктов и рынка и степени функционального динамизма и синергии. При увеличении первого параметра и уменьшении второго корпорация приобретает следующую структуру: сначала предприятие имеет функциональную структуру, которая сменяется функциональной организацией с продуктовыми группами, потом выделяются сбытовые подразделения. Затем организация приобретает матричную структуру, на смену которой приходят самостоятельные подразделения с центральным аппаратом. Сле-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

дующим этапом является структура подразделений с децентрализованным аппаратом. При малой степени синергетических связей и функционального динамизма и значительной дифференциации продуктов и рынков корпорация вырождается в конгломерат.

Современный корпоративный менеджмент и его функции обладают рядом особенностей. На уровне отдельных предприятий функции менеджмента низшего и среднего звена почти не отличаются от функций менеджмента компаний, не входящих в объединенные структуры. На уровне материнского предприятия, головного предприятия холдинга обычно сосредоточиваются функции, являющиеся специфическими для объединений: инновационный менеджмент, стратегическое планирование, координация деятельности корпорации, концепция тотального маркетинга и управление качеством, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, управление ресурсами<sup>416</sup>, управление рисками.

Сегодня корпорация перестала носить чисто коммерческий характер и служить целям только одного лица или группы лиц. Изменения в мире и развитие самих корпораций привели к тому, что последние стали выполнять также социально-экономическую и общественно-политическую нагрузки. В связи с этим изменились и направленность корпораций, построение фирмами целей, определение миссии и стратегии. Прибыль, рентабельность и завоевание рынков становятся далеко не главными целями предприятий и объединений. Выдвигается идея о том, что прибыль становится уже не целью, а средством корпораций для решения других, социально-экономических, общественных и психологических, задач. Основными задачами предприятий являются удовлетворение потребностей потребителей, повышение качества, обеспечение стабильности, охрана окружающей среды.

Подводя итоги, отметим, что корпоративный менеджмент занимает в системе современного управления совершенно особое место и является средством горизонтального управления, взаимодействия разрозненных функций частного капитала и государственной власти, корпораций и общества. При этом корпорации должны учитывать основные тенденции развития общества, мировой экономики и политики и оптимизировать, в связи с этим, собственную структуру, внедрять смешанные формы, повышать их гибкость и коммуникативность.

## Управление проектами

Мы постоянно сталкиваемся с проектами в повседневной жизни. Подготовка к празднику, ремонт в квартире, проведение исследований, все эти виды деятельности имеют целый ряд общих характеристик, делающих их проектами:

1)они направлены на достижение конкретных целей или получение определенных результатов. Именно эти цели (результаты) являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Обычно проект предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей;

2)они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий. Проекты сложны по своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно что он представляет собой систему, то есть целую, складывающуюся из взаимосвязанных частей, причем систему динамическую, и, следовательно, требующую особых подходов к управлению;

3)они имеют ограниченную протяженность во времени, определенные начало и конец. Проекты выполняются в течение конкретного периода времени. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. При работе с проектом значительная часть усилий направлена на обеспечение того, чтобы он был завершен в намеченные сроки. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл заканчивается. Производственные циклы в чис-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

том виде не являются проектами. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Как система деятельности проекта существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, зачастую проект становится основной формой деятельности фирмы;

4)они в определенной степени неповторимы и уникальны. Вместе с тем степень уникальности может сильно различаться от проекта к проекту.

Как известно, термин *проект* происходит от латинского слова *projectus*, что в переводе означает «брошенный вперед». Таким образом, становится ясно, что объект управления, который можно представить в виде проекта, отличается возможностью перспективного развертывания, предсказания его будущего состояния. Российская ассоциация управления проектами определяет проект как «ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией». Специалисты компании «Консалтинг ПРИМ» считают, что проект— это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета. Московское отделение Ассоциации управления проектами дает определение проекту как временному предприятию, предназначенному для создания уникальных продуктов или услуг. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и конец, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание того, что эти цели не могут быть достигнуты; уникальность результатов предполагает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Хотя различные официальные источники трактуют понятие *проект* по-разному, во всех определениях четко просматриваются его особенности как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Таким образом, объектом проектного управления принято считать особым образом организованный ком-

плекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. При этом под «работой» понимается элементарная, неделимая часть данного комплекса действий.

Элементарность работы — понятие условное и относительное. То, что нецелесообразно делить в одной системе действий, полезно разукрупнять в другой. Например, если за элемент комплекса работ по сборке автомобиля принимается технологическая операция, то одной из «работ» может считаться установка сборщиком фары. Эта «работа» в данном случае неделима, так как остаются неизменными ее факторы — исполнитель, предмет и объект действия. Но, как только мы начинаем рассматривать исполнение этой работы как отдельную задачу, она сама превращается в комплекс. Однако если задача возникает регулярно, а ее решение превращается в рутинную деятельность, доведенную до автоматизма, нет никакого смысла каждый раз, приступая к ее решению, рассматривать и моделировать сложную структуру. Результат известен заранее, и время, потраченное на планирование, будет просто потеряно. Поэтому объектом проектного управления является, как правило, комплекс взаимосвязанных работ, направленных на решение оригинальной задачи.

В современной деловой среде, при стремительном развитии техники, технологии и организации производства и не менее стремительной смене на рынках видов и разновидностей товаров и услуг, появление перед менеджерами оригинальных задач фактически стало обычной ситуацией. Если в конце пятидесятых годов XX в., на заре зарождения проектного управления, в качестве объектов такого управления выступали исключительно научно-исследовательские и опытно-конструкторские программы, то в наши дни уже мало кого можно удивить техническими, организационными, экономическими и даже социальными проектами.

История методик управления проектами насчитывает пять тысяч лет, и это не шутка: сегодня существуют серьезные научные работы, посвященные методам управления проектами, которые применяли древние египтяне при строительстве пирамид, и викинги, когда проводили военные операции. Современные методы управления проектами уходят корнями в 50-е годы

XX в. Практически одновременно методы управления сложными комплексами работ представили две проектные группы. Компании Du Pont и Remington Rand предложили метод, который получил название «метод критического пути» и появился в процессе планирования работ по модернизации заводов фирмы Du Pont.

Независимо от них в военно-морских силах США был создан метод анализа и оценки длительности выполнения работ (Program Evaluation and Review Technique— PERT). Его разработали корпорация Lockheed Aircraft, консалтинговая компания Booz, Allen & Hamilton и проектное бюро ВМС США в процессе создания ракетного комплекса Polaris. Благодаря PERT, проект, состоявший из 60 тыс. операций и объединявший около 3800 основных подрядчиков, удалось закончить на два года раньше запланированного срока. Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени, и кто именно должен это делать, а также определять вероятность своевременного завершения отдельных операций. Успешное применение метода способствовало тому, что вскоре он стал применяться для планирования проектов в вооруженных силах США повсеместно. Методика отлично зарекомендовала себя при координации работ, выполняемых различными подрядчиками в рамках крупных проектов по разработке новых видов вооружения.

За прошедшее время произошла взаимная интеграция методов, и сейчас при планировании в основном используется метод критического пути. Суть его заключается в том, что, зная логику выполнения и длительность работ, мы можем рассчитать наиболее раннюю дату завершения проекта и определить критический путь, т. е. выявить работы, имеющие нулевой резерв времени. Последние требуют особого внимания руководителя проекта, поскольку задержка в выполнении любой из них приведет к срыву сроков реализации всего проекта.

В целом поскольку понятие проекта прежде всего связывается с целенаправленными изменениями больших систем, общее определение понятия «управление проектами» (УП) можно трактовать как «управление изменениями». Некоторые руководители характеризуют его как форму современного искусства, произвольный набор идей и принципов, позволяющих преодолевать возникающие по ходу дела трудности и успешно за-

## II. Практический раздел

вершать проект. Другие рассматривают УП исключительно с точки зрения научного подхода, исходя из того, что все факторы могут быть предсказаны, и все альтернативы заранее проанализированы.

Управление проектом— это планирование, координация и контроль работ по проекту для достижения его целей в рамках заданного бюджета и сроков, с надлежащим качеством. Кроме того, управление проектом — это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техник управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Таким образом, управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам по проекту для удовлетворения требований, предъявляемых к нему, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта. Время, бюджет и качество работы — три основных момента, которые постоянно находятся под пристальным вниманием руководителей проектов.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами. Функциональная структура управления проектами включает в себя девять разделов; управление координацией (Project Integration Management); управление целями (Project Scope Management); управление временем (Project Time Management), управление стоимостью (Project Cost Management); управление качеством (Project Quality Management); управление человеческими ресурсами (Project Human Resource Management); управление коммуникациями (Project Communication Management); управление рисками (Project Risk Management); управление поставками (Project Procurement Management). Все эти функции тесно переплетены между собой. Для того чтобы лучше понять связи между ними, необходимо рассмотреть процесс управления проектом. В каждом проекте (фазе проекта) обязательно присутствуют пять групп процессов.

1. *Процессы инициации* (Initiating Processes) — принятие решений о начале проекта или его фазы.

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

2. *Процессы планирования (Planning Processes)* — определение рабочих схем достижения целей проекта. К основным процессам планирования относятся: планирование целей, декомпозиция целей, определение состава операций проекта, определение взаимосвязей операций, оценка объемов работ, определение ресурсов проекта, назначение ресурсов, оценка стоимостей, составление расписания выполнения работ, оценка бюджета, разработка плана исполнения проекта, определение критериев успеха
3. *Процессы исполнения (Executing Processes)* — координация людей и других ресурсов во время выполнения проекта.
4. *Процессы управления (Controlling Processes)* — наблюдение и измерение результатов выполнения проекта и внесение необходимых корректив.
5. *Процессы завершения (Closing Processes)* — оформление завершения проекта или его фазы.

Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разными интенсивностями на всех стадиях проекта. Кроме того, процессы управления проектами связаны своими результатами — результат выполнения одного становится исходной информацией для другого. И, наконец, имеются взаимосвязи групп процессов различных фаз проекта. Например, закрытие одной фазы может служить входом для инициации следующей фазы.

Любой проект проходит в своем развитии определенные стадии, фазы или этапы. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (преинвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, однако, понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потреб-

ности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

*формулирование проекта* подразумевает функцию его выбора. Проекты инициируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения, приходится делать выбор: одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются, исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы. Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая проект «А», а не проект «В», организация отказывается от тех выгод, которые мог бы принести проект «В». Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта.

*Планирование* — в том или ином виде — производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале его жизненного цикла обычно разрабатывается неофициальный предварительный план — грубое представление о том, что потребуются выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики

(графическое отображение работ и взаимосвязей между ними) и диаграммы Гантта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов (графическое отображение потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени).

В расписании проекта содержатся:

- детальный анализ всех действий, необходимых для выполнения проекта;
- реалистические оценки времени на каждый вид деятельности;
- продуманные взаимосвязи между разными видами работ.

В совокупности эти элементы дают ответ на вопросы, что должно быть сделано и к какому сроку. Не менее важен и ответ на вопрос «как?». Какие ресурсы (люди, оборудование, материалы, инструменты, сооружения, транспорт и т. д.) требуются для каждого вида работ? Будут ли они в наличии, когда это будет необходимо? Если ответы на все эти вопросы найдены, то часть работы — планирование проекта — завершена.

Как правило, план проекта не остается неизменным и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

*Осуществление:* после утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Последовательное отслеживание (мониторинг) выполнения работ гарантирует объективную оценку текущего состояния проекта и заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. Задачей менеджера являются анализ возможного влияния отклонений выполненных объемов работ на ход реализации проекта в целом и выработка соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Основными организационными формами осуществления проекта являются:

- а) *работа над проектом как дополнительная задача:* в данном случае осуществление проекта «вплетается» в обычный ритм работы. Руководство определяет ответственного руководителя проекта, который одновременно выполняет свои обычные

обязанности и руководит проектной командой, имея профессиональный доступ к значимым сотрудникам, планируя ресурсы и координируя всю инновационную деятельность. Эта модель выбирается в случае с ограниченными по времени и ресурсам проектами;

- б) *классическая организация проекта («предприятие в предприятии»)*: в этой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной схеме предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры отделов. Проект опекается непосредственно руководством, и руководитель проекта, а отчасти и отдельные его сотрудники, полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности;
- в) *смешанные формы*: на практике и прежде всего на средних предприятиях преобладают смешанные формы. Одна из них состоит в том, что освобождается опытный руководитель проекта и в зависимости от проекта привлекаются специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на «проектном профессионале», который полностью концентрируется на реализации проекта, и благодаря прикрытию силами руководства, имеет больше свободы при назначении сотрудников проекта. Вторая — заключается в назначении внутреннего координатора проекта, занимающего на предприятии высокую иерархическую позицию и ведущего проект дополнительно к своей обычной работе, в помощь которому выделяется более молодой инженер проекта, полностью посвящающий себя его реализации.

Очевидно, что в любом случае организационная форма должна быть подобрана под проект индивидуально.

*Завершение*: рано или поздно, но проекты заканчиваются. Это происходит тогда, когда достигнуты поставленные перед ним и цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить про-

ект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих процесс. Конкретный тип этих мероприятий зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, необходимо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов следует определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива и т. п.

В государствах бывшего СССР управление проектами не рассматривалось как область профессиональной деятельности; с интеграцией России в мировую экономику ситуация быстро меняется, ибо во всех развитых странах управление проектами признано важной методологией и инструментом планирования, контроля и координации деятельности. Вместе с бурными изменениями в экономической жизни нашей страны меняются и наши устоявшиеся понятия, и привычные представления. Сегодня под управлением проектами понимается не просто управление вообще, а успешное управление. Иначе говоря, управление проектами обрекает проект на успех, и это уже серьезно.

### Антикризисное управление

Антикризисное управление— термин, весьма «популярный» в современной деловой России. Более того, ряд специалистов полагают, что причина его появления кроется в процессах реформирования российской экономики и возникновении большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Считается, что кризис ряда предприятий<sup>418</sup> — нормальное явление рыночной экономики, в которой, по аналогии с дарвиновской теорией, выживают сильнейшие, а не соответствующие «окружающей среде», либо приспосабливаются и используют свои сильные стороны, либо исчезают. В Японии, например, ежемесячно прекращают свою деятельность на рынке около трех тысяч малых и средних предприятий; примерно столько же появляется новых. В России по существующим меркам около четырех пятых всех предприятий давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее коли-

чество дел о банкротстве. Можно сказать, что разработка теории **антикризисного** управления— это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран. Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне **необходимо** любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса.

Вместе с тем определение этого понятия расплывчато: в литературе не фиксируются характерные отличия антикризисного **и** обычного управления. В одних случаях под ним понимают управление организацией в условиях общего кризиса экономики, в других— управление организацией в преддверии банкротства; третьи связывают понятие антикризисного управления с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур **банкротства**. Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать тогда, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится печальным, а перспектива банкротства — реальной. Исходя **из** этого, они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на «лечение» кризиса. Другие же считают подобный подход неприемлемым. Так, например, Э.А. Уткин пишет в своей книге «Справочник кризисного управляющего»: «Подобный подход— это все равно что «ставить телегу впереди лошади». Главное в антикризисном управлении— обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. При таком подходе речи о банкротстве просто не должно быть, поскольку управленческий механизм устранения возникающих проблем должен быть налажен до того, как они приняли необратимый характер». Некоторые авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства, абсолютно забывая про собственно методы антикризисного управления.

Западноевропейские экономисты определяют антикризисный менеджмент как деятельность, необходимую для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом все внимание переносится главным образом на сиюминутные, краткосрочные проблемы, связанные с проведением жестких и оперативных мероприятий. Некоторые авторы, стремящиеся подчеркнуть освободительный и положительный характер кризисов, определяют антикризисный менеджмент как создание инструментов, позволяющих сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития.

С нашей точки зрения, верным является системный подход к антикризисному управлению, в котором последнее рассматривается как комплекс мероприятий — от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Исходя из этого, наиболее верным является определение антикризисного управления, данное профессором А.Г. Грязновой в книге «Антикризисный менеджмент»: «Антикризисное управление — такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Основой организации антикризисного управления предприятием являются следующие принципы:

- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия;
- срочность реагирования на кризисные явления: каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем

большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие;

- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию: используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия, в противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно);
- полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния.

Ряд авторов определяет задачи руководства и действий в рамках острого кризиса как «реактивный антикризисный менеджмент», а задачи профилактики кризисов как «превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент» или «антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент». Из-за прямого воздействия на обеспечение сохранения базисных переменных величин — таких, как ликвидность, доход или оборот, — отдельные составные части «реактивного антикризисного менеджмента» как, к примеру, достижение определенного уровня ликвидации или доходности, характеризуются четкими и конкретными целеполаганиями. Эта целенаправленность, а также нехватка времени существенно усложняют разработку взвешенной антикризисной концепции, а также переосмысление прежних целей и норм. ((*Реактивный антикризисный менеджмент*) можно охарактеризовать как планирование и внедрение основанных на небольшом количестве критериев мероприятий, целью которых является восстановление прежнего, докризисного состояния. В противоположность этому ((*антиципативный антикризисный менеджмент*) имеет дело с общими целями, которые могут быть сформулированы только на более низкой ступени, чем задачи разработки конкретных мероприятий. Антиципативные отношения понимаются как долгосрочные задачи менеджмента, охватывающие все области предприятия.

В самом начале, еще до разработки концепции преодоления кризиса, ответственные лица (собствен-

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

ники, высшее руководство, государственные органы) должны выработать свое отношение к кризису. Этот момент очень важен, поскольку накладывает отпечаток на весь ход антикризисных мероприятий. Существуют две основные концепции восприятия кризиса:

1) *отношение к кризису, ориентированное на сохранение*: здесь кризис воспринимается как угроза и помеха, что означает для задействованных индивидуумов или коллективов потерю суверенитета и сущности. Следствие — восприятие кризиса ответственными персонами в негативном смысле и последующая осознанная или неосознанная разработка мероприятий по восстановлению докризисного состояния;

2) *отношение к кризису, ориентированное на новое*: здесь кризис рассматривается как указание на необходимость обновления, перестройки в эволюционном процессе развития предприятия. Кризис представляет собой своего рода освобождение от иррациональности или неправильно установленных целей, правил. Соответственно, требования к изменению прежней ситуации, породившей кризис, рассматриваются в позитивном ключе. В качестве основы признается не борьба с кризисом, а изменение собственной структуры под новые отношения.

Анализ публикаций об «успешных» организациях и предприятиях, сумевших преодолеть многочисленные кризисы и удержаться на плаву, показывает, что опыт этих предприятий весьма противоречив. Некоторые антикризисные шаги, такие, как снижение издержек, повышение эффективности управления персоналом, реорганизация управленческих структур, предпринимались практически всеми предприятиями. Другие методы, такие, как привлечение заемных средств для финансирования реструктуризации или разукрупнение предприятия путем выделения из его состава дочерних обществ, выглядят спорными, поскольку есть и удачные, и неудачные примеры их применения.

Как правило, программы антикризисного организационного управления состоят из трех этапов:

- 1) устранение неплатежеспособности;
- 2) восстановление финансовой устойчивости;
- 3) обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

В рамках первого этапа должно происходить устранение нехватки денежных средств для расчетов по неотложным обязательствам за счет ликвидации «лишних» активов предприятия. Причем такая ликвидация зачастую осуществляется неординарным, с точки зрения обычного управления, способом, т. е. не взирая на возможные потери как уже полученных и материализованных в активах предприятия средств, так и тех, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис. На следующем этапе должно произойти максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов.

Добившись временного восстановления финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов и уменьшения издержек, антикризисный управляющий должен предпринять меры по увеличению денежного потока от основной деятельности предприятия и в первую очередь обратить внимание на маркетинг.

Для проведения маркетинговых мероприятий антикризисный управляющий должен серьезно исследовать характеристики основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, изучению подвергаются средства коммуникации, ориентиры для цен и валовой прибыли, цикл покупок. Исходя из такого исследования и составляется комплекс мер антикризисного маркетинга.

Пока антикризисные мероприятия выступают в большинстве случаев как совокупность мер по «штопанью дыр», а не многоплановый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных действий, охватывающих все основные факторы бизнеса (в том числе — человеческий), на серьезные успехи в рыночных преобразованиях рассчитывать трудно. Устойчивая прибыль, прочные финансы предприятия не счастливая случайность. Это всегда результат умелого, тщательно просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих успешность деятельности предприятия.

## Глава В. Современные направления организационного менеджмента

жмента являются далеко не единственными (но, несомненно, основными), осуществляемыми сегодня в организациях. Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть успешный и эффективный управленец, постоянно растет. Так, например, в самостоятельную отрасль выделилось управление сервисом, внедрениями, информационными ресурсами, менеджмент на основе моделей, структурного, ситуативного и имитационного моделирования, управление рисками, особенно актуальное в условиях нестабильной экономической ситуации. Вот далеко не полный перечень направлений современного менеджмента, представляющего собой постоянно обновляющееся и расширяющееся поле деятельности.

В условиях рыночной экономики управление организациями значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связано как с расширением прав и ответственности организаций, так и с необходимостью более гибких механизмов адаптации к динамично меняющейся окружающей среде. Возникают новые цели и задачи, которые раньше организации не решали самостоятельно; меняются формы собственности; создается множество новых предприятий и организаций; налаживаются хозяйственные связи; формируются рыночные механизмы управления. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента, роль которого как мощного двигателя общественного развития будет расти по мере укрепления новых социальных и экономических отношений.

## Глава 7

### ТРЕНИНГИ И ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

#### Определение, история и функции тренинга \_\_\_\_\_

**Сегодня** в наш деловой лексикон стремительно входят такие понятия, как «тренинг», «бизнес-тренинг», «активные методы обучения и оценки персонала» и т.п. Вместе с тем для большинства из нас эти понятия являются terra incognita, нечто непонятным, непознанным, пришедшим из другой жизни. Итак, что же такое «тренинг»? Понятие «тренинг» (от англ. training — воспитание, обучение, подготовка) вошло в русский язык в последние десятилетия; до этого примерно в том же значении и России использовался термин «тренировка». И сегодня между этими двумя взаимосвязанными понятиями не всегда проводят различия, зачастую употребляя их как синонимы. Вместе с тем в психологии, управлении персоналом и ряде других областей науки и практической деятельности термин «тренинг» приобрел свою специфику и обычно связывается не с любой тренировкой, а лишь с комплексом упражнений, проводимых на умственном, интеллектуальном и психологическом уровне и осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе. Таким образом, в самом общем смысле тренинг представляет собой планомерно осуществляемую программу разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности тех или иных видов деятельности. Под *тренингом персонала* понимается «систематический процесс изменения поведения работников в направлении **улучшения** возможностей **достижения** целей организации»<sup>419</sup>.

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

Понятие «тренинг» выходит за рамки традиционного образования. Как вы уже, наверное, догадались, оно напрямую связано с активными методами обучения персонала предприятия: тренинг проводится в интенсивном режиме взаимодействия ведущего (тренера) и участников, а Также участников между собой. Тренинг — это не утомительная лекция, здесь становится лучшим тот, кто более активно и живо общается с тренером и коллегами, ведь именно посредством общения и постигаются навыки управления людьми, ведения переговоров, успешных продаж, современного финансового менеджмента, стратегического управления предприятием и т.п.

Несмотря на тот факт, что сегодня в практике управления используется множество самых различных (разнонаправленных) тренингов, можно говорить о наличии ряда- существенных особенностей или свойств, характерных для этой техники. Так, как правило:

- в тренинге используются проблемные ситуации из реальной деятельности участников;
- участнику тренинга не нужно осуществлять перевод полученных знаний на язык практики, поскольку знания возникают как результат обобщения и систематизации опыта группы;
- за счет групповых эффектов в тренинге достигается комфортная, доброжелательная атмосфера, позволяющая участникам свободно экспериментировать с новыми способами поведения и прорабатывать их до усвоения на уровне практических умений;
- тренинг основан на индивидуальном подходе, который позволяет каждому из участников группы развивать в специальных играх и упражнениях свой профессионализм;
- применение современных модерационных технологий, ролевых игр, «мозговых штурмов» создает условия для мощного эмоционального- подъема, испытываемого участниками на пике возникновения особого «духа команды».

Как особая форма делового обучения тренинги возникли на Западе в 40-е гг. XX в. и явились детищем научно-технического прогресса. Быстрое устаревание конкретных знаний, с одной стороны, и стремительно меняющаяся среда, с другой, предполагали высокую степень адаптивности поведения людей, приобретения и демонстрации ими новых практических навыков. Классическое бизнес-образование оказалось не в со-

стоянии справиться с этой задачей. В результате были предложены оригинальные методики группового обучения, которые, вовлекая участников в специальные игровые действия, позволяли им активно усваивать новую информацию на уровне алгоритмов поведения и общения в деловой среде. Так миру явились бизнес-тренинги, призванные внедрять в жизнь «высокие<sup>1</sup> технологии» ведения бизнеса, адекватные революционным изменениям в области науки и техники.

Примерно с 1960-х гг. тренинги получают широкое распространение как специализированная форма процессов управления и профессионального обучения персонала. Последние десятилетия спрос на тренинги растет во всем мире. Многие бизнесмены понимают, что инвестиции в обучение есть залог конкурентоспособности бизнеса и его процветания в условиях меняющегося мира. К примеру, в Великобритании в 1995 г. тренинги прошли порядка 47% работающего населения страны. В США на обучение производственного и обслуживающего персонала тратятся огромные суммы (в 1989 г. на эти цели было направлено 44,4 млрд. долларов). В России первые тренинги стали проводиться в 1989—1990 гг. В это время они были чем-то вроде экзотического фрукта. В них участвовали только руководители предприятий. С приходом на отечественный рынок крупных международных компаний, а вслед за ними и западных тренеров, бизнес-обучение стало необходимой формой работы с персоналом компаний на всех уровнях — от топ-менеджеров до секретарей.

В управлении персоналом тренинги применяются главным образом для профессиональной подготовки, адаптации и развития кадров и отличаются от других средств обучения:

- *ограниченностью* целей (используется для достижения строго определенных, сравнительно узких целей);
- *поведенческой направленностью* (служит не столько расширению знаний, сколько отработке определенных образцов или моделей поведения);
- *прикладным характером* (подчинен решению практических задач)<sup>420</sup>.

По отношению к сотрудникам организации тренинг выполняет следующие основные функции:

- 1) развитие специальных, профессиональных знаний и навыков;
- 2) передача информации, помогающей сотруднику

## Глава 7. Тренинги к центры оценки персонала

ориентироваться в организации и ее внешней среде;

- 3) изменение установок работников и укрепление трудовой мотивации;
- 4) совершенствование моделей межличностных коммуникаций.

Тренинги используются на разных этапах подготовки и карьеры сотрудников. В организациях они широко применяются в целях ускорения социокультурной, профессиональной и др. адаптации новых работников, устранения пробелов в профессиональной подготовке и преодоления неэффективных форм поведения, обучения новым технологиям, быстрой подготовки для работы в новых должностях. При правильной постановке дела тренинговая работа — перманентный процесс, полезный как для организации в целом, так и для ее отдельных работников.

Будучи одним из способов профессионального и личностного развития, тренинг все более интенсивно проникает в различные сферы человеческой деятельности, особенно в бизнес. Все больше и больше руководителей, в том числе директоров и менеджеров по персоналу, осознают необходимость обучения своих сотрудников, так как это непосредственно влияет на успех компании и ее выживание на рынке. И все чаще для развития и профессиональной переподготовки персонала выбирается тренинг или его разновидность бизнес-тренинг.

### Виды тренинговых техник

*Тренинговая техника* характеризует общий способ и особенности обучающего воздействия. Специалисты говорят о существовании четырех основных тренинговых техник:

*информационной* (в англ. варианте «classroom training»), используемой для обеспечения нужной ориентации работников или передачи им необходимых сведений. Как правило, тренинги этого типа проводятся вне рабочего места и используются в качестве эффективного средства передачи информации большим аудиториям, имеющим ограниченные знания об обсуждаемом предмете или демонстрирующим полное отсутствие оных. Информационные тренинги

особенно успешны в **тех** случаях, когда речь идет о необходимости ознакомления **участников** со значительными объемами фактологической информации, концептуальными понятиями, теориями и т.п. В рамках данной техники обычно применяются такие сопровождаемые привлечением разнообразных технических средств обучения методы, как лекция, инструктирование, конференция. Эти методы позволяют сообщать большому количеству сотрудников необходимую информацию, хотя **и** ограничивают возможности активного участия слушателей в процессе обучения, характеризуясь **слабостью** обратных связей. Поэтому при обращении к ним целесообразно пользоваться групповыми дискуссиями, позволяющими участникам обсудить интересующие их вопросы и высказать собственное мнение;

2) *симуляционной*, имитирующей рабочее место, организационную ситуацию и решаемые в трудовом процессе задачи. На симуляционной технике основывается целый ряд более конкретных методов обучения: игры по принятию решений и разрешению типичных организационных проблем, кейс-стади, ролевые и другие деловые игры. Достоинство этой техники состоит в том, что она позволяет:

- а) представить различные организационные ситуации (управленческие, инженерные, инновационные и т.п.) в многообразии факторов и взаимодействий, влияющих на реальный рабочий процесс;

- б) выделить и **сделать** понятными организационные связи, функции **и** задачи, трудноуловимые в многослойном переплетении реальных трудовых процессов; в) найти и отработать оптимальные для типичных ситуаций действия; г) повторять отдельные упражнения, уясняя тем самым их суть **и** развивая практические навыки; д) допускать ошибки, не опасаясь за их негативные последствия; е) повышать интерес, ангажированность и трудовую мотивацию участников; ж) приспособлять темы подачи материала к возможностям обучаемого;

3) *упражнению по практическому выполнению работы*, представляющих собой **программы** производственного обучения учеников **и** новичков, переобучения, трудовой адаптации и т.п., осуществляемые либо непосредственно на рабочем месте, либо в

специальных тренинговых центрах. К этой технике принадлежит также метод ротации работы (называемый иногда методом «перекрестного тренинга»), в том случае, если он служит тренинговым целям (когда обучаемые под началом руководителя знакомятся в ограниченный период времени с работой различных участков). Эта тренинговая техника имеет ряд достоинств, к числу которых относятся: а) отсутствие необходимости имитации ситуации и переноса результатов обучения на реальный трудовой процесс; б) активное участие обучаемого в приобретении знаний, навыков и практического опыта; в) контроль и руководство, позволяющие избежать типичных ошибок и ускорить обучение; г) ярко выраженные обратные связи и максимальная приближенность к реальной ситуации. Вместе с тем данная техника имеет и свои слабости, например, необходимость назначения специальных руководителей тренинга и создания учебных центров, что зачастую бывает не под силу маленьким организациям;

- 4) *групподинамических упражнений*, призванных формировать и совершенствовать социальную компетентность сотрудников: культуру делового общения, слаженность действий в команде, умение предотвращать или конструктивно разрешать конфликты и т.п. Групподинамические упражнения, ориентирующиеся на свободную импровизацию участников тренинга, их спонтанные действия, способные изменить ситуацию, особенно широко используются в отношении сотрудников, работа которых непосредственно связана с межличностными коммуникациями (руководители, работники сервиса, дилеры, сотрудники социальной сферы). К дополнительным достоинствам этой тренинговой техники можно причислить: широкие возможности импровизации и развития творческих навыков, отработки поведенческой гибкости и адаптивности к изменениям среды, более узкую целевую направленность. Минусы этой техники являются в основном обратной стороной ее плюсов; к ним можно отнести: большую опасность забвения главного назначения игры вследствие непредвиденного изменения ситуации, увлечения участников от первоначальных целей

упражнения; меньшую рационализацию тренингового процесса; меньший спектр обучающего воздействия.

Выбор оптимальной для конкретного тренинга техники зависит от многих факторов, и в первую очередь от его целей. Так, например, если сотрудникам необходимо сообщить важные для их работы сведения, то используются информационные техники; если же речь идет о потребности улучшить групповые взаимоотношения, применяются имитационные игры или групподинамические упражнения. Нередко для достижения одной и той же цели используются несколько различных техник.

Другая классификация предлагает делить тренинги на следующие четыре группы: самоорганизация, командная работа, организация других и ориентация на клиента. Особенность *тренингов по самоорганизации* состоит в том, что они направлены на развитие способностей, улучшающих деятельность специалиста. В рамках этих тренингов людей учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения.

вторая группа тренингов (*командная работа*) имеет целью научить людей координировать свои действия с действиями коллег. Участников таких тренингов учат принципам построения команды, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства. Третья группа *тренингов по «организации других»* предназначена главным образом для топ-менеджеров. Руководителям преподают уроки эффективной мотивации подчиненных, делегирования полномочий, обучают технологиям лидерства и контроля. Четвертая группа тренингов (*ориентация на клиента*) направлена на развитие у сотрудников компаний способностей по взаимодействию с внешними агентами, включая клиентов, деловых партнеров, средства массовой информации, властные структуры. Типичный пример — тренинги по привитию навыков эффективных продаж.

Помимо вышеперечисленных оснований тренинги можно классифицировать в зависимости от того, для *какого уровня сотрудников* они предназначены. Существуют тренинги для высшего управленческого звена, руководителей среднего уровня, учебные курсы для специалистов. Однако некоторые тренинги не имеют

четкой должностной ориентации, поскольку полезны всем категориям сотрудников (к примеру, тренинги по самоорганизации).

### Методика и технология тренинга

Перед принятием решения об использовании тренинговых программ следует ответить на целый ряд вопросов:

- 1) каковы цели тренинга и как их можно определить?
- 2) каковы потребности организации и / или ее сотрудников в тренинговой программе и, как следствие, какого типа тренинг (в развитии профессиональных навыков или в области межличностных коммуникаций) требуется?
- 3) какие сотрудники должны участвовать в тренинге?
- 4) какие методы и техники следует использовать?
- 5) как можно будет оценить эффективность тренинга?

Без четких ответов на эти и некоторые другие вопросы эффективность тренинговых программ может резко снизиться. Для ее повышения необходимо учитывать следующие составляющие научного обоснования тренинговой программы<sup>421</sup>:

- *анализ потребностей в тренинге* (систематическая диагностика дефицита важных для организации способов и образцов поведения, потребностей в специфических видах тренинговых программ, проведение которых необходимо для достижения организационных целей);
- *подбор методов и техник, соответствующих целям тренинга;*

*т оценка тренинговой программы, т.е. измерение ее результатов.*

Итак, первый компонент обеспечения тренинговой программы — анализ потребностей в тренинге, который необходимо осуществлять на трех основных уровнях:

- *всей организации* (organizational analysis) — заключается прежде всего в выяснении слабых мест организации, к которым относятся, например, большие потери рабочего времени, частые прогулы, жалобы клиентов, высокий процент брака, чрезмерная текучесть кадров, нездоровый климат в коллективе.

Кроме того, анализ общеорганизационных потребностей в тренинге учитывает влияние на персонал планируемого развития организации, изменений внутренней ситуации и требований внешней среды. В зависимости от выявленных организационных потребностей разрабатываются и осуществляются тренинговые программы, ставящие целью удовлетворение организационных потребностей посредством тренингов квалификационных, повышающих профессиональное мастерство, и мотивационных, увеличивающих трудовое усердие;

- *рабочего места* (functional-unit, departmental analysis) -- выясняет, какие знания, навыки и установки необходимы для выполнения заданий, предусмотренных должностью или рабочим местом. Если характер выполняемых работ, отраженный в профессиограмме или профиле требований рабочего места, выходит за рамки стандартных для организации профессий и квалификаций, то ей необходимы тренинги, восполняющие существующие пробелы в профессиональной подготовке работников;
- *отдельного сотрудника* (individual employee analysis) -- призван выяснить, насколько способности, знания, навыки и установки реальных работников соответствуют их должному состоянию, профессиограмме. Если между должным и фактическим состоянием обнаруживается несоответствие (второе не удовлетворяет требованиям первого), то устранить его можно, в том числе и с помощью тренингов.

Излюбленным методом анализа потребностей в тренинге является периодическое заполнение т.н. *оценочного вопросника* (опросного листа), который в большинстве случаев представляет собой анкету, содержащую перечень навыков, способностей и умений, необходимых для успешного выполнения конкретной работы. Как правило, сотрудников организации просят внимательно прочитать анкету и отметить те пункты, которые, по их мнению, следует усовершенствовать путем тренинга во имя лучшего выполнения текущих заданий или продвижения по служебной лестнице. В качестве примера приведем отрывок из по-

## Глава 1. Тренинги и центры оценки персонала

1. Умение эффективно распоряжаться рабочим временем	Да	Нет
2. Умение справляться со стрессовыми ситуациями	Да	Нет
3. Навыки письменного общения	Да	Нет
4. Навыки устного общения	Да	Нет
5. Умение слушать окружающих	Да	Нет
6. Производительность моего труда	Да	Нет

*Рис. 7.1. Необходимо ли мне совершенствоваться...*

Анализ потребностей в тренинге, проводимый на разных уровнях организации трудовой деятельности — необходимое условие высокой эффективности тренинговых программ. Однако практика показывает, что такого рода анализ проводится организациями далеко не всегда, так как руководители зачастую исходят из банального предположения, согласно которому «тренинги полезны всегда». В действительности неясное представление о потребностях организации не позволяет определить четкие и конкретные цели тренинговых программ, что, в свою очередь, затрудняет выбор оптимальных техник и методов и снижает эффективность тренинга в целом.

Определив потребности в проведении тренинга, необходимо установить цели, достижение которых способствовало бы удовлетворению этих потребностей. Грамотно поставленные цели тренинговой программы показывают, какими организация, подразделение или конкретный индивид должны стать после ее завершения. Цели, преследуемые тренинговыми программами, могут быть разделены на три категории:

- *учебно-образовательные цели* (какие правила, факты и понятия должны быть усвоены в процессе прохождения тренинга; кого и когда следует обучать?);
- *общеорганизационные цели и цели отдельных департаментов, отделов и подразделений* (какое влияние тренинговая программа окажет на результаты деятельности отдельных подразделений и организации в целом?);
- *цели, связанные с деятельностью конкретных индивидов, и цели роста* (каково будет воздействие тренинга на поведение и установки людей, участвующих в нем, а также на их карьеру и профессиональный рост?).

Определив цели тренинга, мы переходим ко второму компоненту обеспечения тренинговой програм-

мы — подбору методов и техник, соответствующих целям конкретного тренинга. *Тренинговые методы* — это методы или способы обучения, к которым относятся, например, ролевые и плановые игры, метод конкретной ситуации, семинар, мозговая атака, групповая дискуссия и т.п. Некоторые авторы трактуют тренинговые методы достаточно широко и относят к ним внутриорганизационную ротацию, спецкурсы, наставничество, кружки качества и т.п. в тех случаях, когда эти формы работы используются в целях производственного обучения.

Тренинговое обучение проводят специально подготовленные люди, именуемые тренерами. Как правило, они имеют базовое или дополнительное психологическое образование

Подчеркнем, что тренинги -- очень интенсивное обучение; некоторые из них разделяются на части, на проведение каждой из которых отводится по два-четыре дня. Продолжительность одного учебного дня составляет обычно 8—10 часов, а оптимальное количество участников группы - 10 — 12 человек. Как правило, тренинги проходят в просторных, специально оснащенных аудиториях компаний-организаторов. На территории заказчика их проводят в подготовленных для этого помещениях — актовых залах или комнатах переговоров. Иногда, если содержание тренинга требует от его участников полного отключения от повседневной работы, им предлагается провести занятия в загородном доме отдыха.

Перед началом занятий тренер определяет представления, цели и ожидания участников предстоящего тренинга: в идеале все эти факторы должны учитываться при его проведении. Затем он дает упражнения на «разогрев», призванные помочь участникам тренинга отвлечься от повседневных забот, настроиться на занятия и активно включиться в работу.

Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. Использование в тренинге принципа активности объясняется тем, что человек усваивает 10% из того, что слышит, 50% — из того, что видит, 70% — из того, что проговаривает, и 90% -- из того, что делает сам. В ходе тренинга участники имеют возможность отработать новые способы поведения, поэкспериментировать с ними. В группе создается творческая обстановка

и доверительная атмосфера, способствующая раскрытию каждого участника и более эффективному усвоению знаний, выработке умений и навыков. Иногда для усиления результативности того или иного упражнения его снимают на видеокамеру; позднее участники просматривают материал, обсуждают его, определяют плюсы и минусы своей подготовки. В конце следуют комплексные задания, позволяющие проверить, насколько хорошо люди усвоили информацию.

### **Оценка эффективности тренинга**

Мы уже упоминали, что третьим компонентом обеспечения тренинговой программы является оценка ее эффективности и определение достигнутых результатов. Суть данной процедуры заключается в сопоставлении по заданным параметрам (объективным показателям) состояния обучаемых до и после тренинга. В зависимости от задач обучения объективным результатом может являться уменьшение конфликтных ситуаций, увеличение количества удовлетворенных клиентов, улучшение имиджа компании, увеличение уровня продаж и т.п.

Несмотря на кажущуюся простоту процедуры оценки, ее практическое осуществление порождает немало трудностей, связанных прежде всего с тем, что за время, прошедшее между начальной и итоговой оценками обучаемых на них могли оказать влияние различные факторы: стихийное, естественное расширение практического опыта, адаптация к работе, особое внимание со стороны экспертов и руководства и т.п. Возьмем самый простой случай. Компания проводит ряд тренингов по навыкам продаж и развитию системы управления продажами для своих «сейлзов». По итогам следующего квартала имеет место прирост продаж. Весьма соблазнительно приписать операционные успехи эффекту от проведенного мероприятия и оценить экономическую эффективность тренинга через сопоставление прироста выручки от реализации со стоимостью тренинга. Подобная методика оценки подкупает простотой и наглядностью и широко распространена во многих компаниях, однако на ее достоверность нельзя полагаться полностью. В приведенном примере прирост продаж может быть связан как с тренингом, так и с маркетинговыми мероприятиями,

изменением потребительских предпочтении, развитии конъюнктуры рынка, динамикой цен и т.д. Простая связка «тренинг — прирост продаж» приписывает успех лишь одному из возможных факторов. При корректной же оценке эффективности тренинга следует исключить или, по меньшей мере, учесть их влияние.

В качестве критериев оценки результативности тренинга целесообразно использовать те показатели, которые в свое время применялись для определения потребностей в его проведении. Критерии оценки подразделяются на: *внутренние* (оценка полезности тренинга самими обучаемыми; учебный успех или достижения обучаемых, демонстрируемые ими в тренинговых упражнениях и играх) и *внешние*, характеризующие влияние тренинга на реальнш трудовой процесс (изменение эффективности труда на рабочем месте, влияние  $u_c$  \ работу подразделения и т.п.).

В целом оценку эффективности проведенного тренинга следует проводить по четырем основным направлениям:

- 1) *реакция*—Как отнеслись к тренингу его участники? Понравился ли он (содержанием, структурой, организацией, учебными методиками, способностями и стилем ведущих, характером окружения, степенью достижения поставленных задач) им и насколько? Каковы рекомендации по его улучшению?
- 2) *знания* — Какую информацию (теоретического и практического толка) удалось получить участникам тренинга? Насколько хорошо они ее усвоили?
- 3) *поведение* — Изменилось ли трудовое и профессиональное поведение людей, принявших участие в программе<sup>422</sup> ?
- 4) *результаты* — Каковы результаты, достигнутые и ходе тренинга? (Полученные результаты оцениваются с точки зрения таких факторов, как уменьшение текучести кадров, снижение себестоимости выпускаемой продукции при улучшении ее качества, повышение эффективности и производительности труда и т.п.).

Оценки эффективности тренинговых программ делятся на *послетренинговые и долгосрочные*. Первые измеряют эффект тренинговой программы непосредственно после ее завершения, вторые — по истечении определенного промежутка времени. Получение всесторонней картины эффективности тренинговой про-

граммы предполагает использование обеих оценок. В любом случае эффективность тренинга определяется последующим применением полученных знаний и приобретенных умений на практике. В реальной действительности — мало просто научить чему-то сотрудников, необходимо, чтобы они имели возможность использовать новые умения, и сами были заинтересованы работать лучше.

### **Бизнес-тренинг**

Под *бизнес-тренингами* понимают очень короткие (1—4 дня) курсы повышения квалификации. Речь идет, например, об однодневных тренингах, таких, как «Искусство проведения эффективных презентаций», предназначенных для менеджеров, которым по роду занятий приходится часто «показывать товар лицом»; или двухдневных — «Как правильно планировать время», где каждый из хронических «опоздалычиков» учится распределять свои дела по четырем группам: А — важные и срочные, Б — важные, но не срочные, В — срочные, но не важные, Г — не важные и не срочные. Как видно из этих примеров, на тренингах обычно учат тем навыкам, которые могут применяться во многих областях деятельности. В основе большинства тренингов лежат западные курсы, написанные профессионалами и для профессионалов. Сегодня все они специально адаптируются к российским реалиям, что выгодно отличает их от переводных книг, в которых до сих пор можно найти не вполне адекватные нашей действительности советы.

По форме организации бизнес-тренинги могут быть *корпоративными* и *открытыми*. Первые организуются по запросу сотрудников конкретной компании. Соответственно во время проведения корпоративного тренинга ведущие стараются использовать примеры из жизни этой компании, моделировать ситуации, сходные с уже имевшими место. Это, несомненно, усиливает эффект от тренингов. Кроме того, персонал компании, прошедший корпоративный учебный курс, может общаться на одном языке, что способствует закреплению и распространению новых знаний. На открытые тренинги могут записаться все желающие. Они проводятся по той или иной тематике в заранее оговоренное время. Этот тип тренингов подходит тем ком-

**паниям**, которые хотят обучить всего нескольких своих сотрудников.

Основной целью бизнес-тренингов является стремление овладеть практическими навыками профессионального ведения бизнеса, помочь команде единомышленников преодолеть трудности, научиться быстро реагировать на изменения, диктуемые рынком, приспособиться к жестким правилам деловой игры и достичь совершенства и командной сплоченности, столь необходимых для выживания и сохранения конкурентоспособности организации. Вот лишь некоторые преимущества бизнес-тренингов:

- повышение квалификации, обходящееся организации дешевле подготовки специалистов;
- значительно меньшая **по сравнению с** проведением специализированных программ подготовка продолжительность тренинга персонала;
- высокая эффективность тренинг-программ, достигаемая за счет целевой концентрации на конкретном круге задач.

Если организация настроена на процветание и выживание, то ее руководству необходимо осознать, что постоянное совершенствование профессионализма сотрудников (в том числе и посредством проведения разнообразных тренингов) есть основной (а зачастую и единственный) путь к лаврам победителя. В подтверждение этого приведем результаты исследований, проведенных среди западных компаний и отражающих взаимосвязь между уровнем выживаемости организаций и количеством проведенных тренингов. Согласно обобщенным данным, в течение первых 10 лет своего присутствия на рынке выживают всего 10—12% предприятий; при этом три, четыре и более обучающих семинаров для руководителей компаний увеличивают их шансы на выживание до 90%.

Тренинговые методики позволяют получить **конкретный** ответ на вопрос: «Как сделать бизнес **успешным**?» А именно с помощью каких методов и алгоритмов управлять **людьми** и процессами, строить взаимодействия внутри компании, работать с клиентами, успешно осуществлять продажи своей продукции или услуг, повышать эффективность работы отдельных сотрудников и организации в целом. Неудивительно, что бизнес-тренинги столь популярны в наши дни.

В целом метод преподавания, используемый в процессе бизнес-тренингов, близок к методу «погруже-

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

ния», который применяется на интенсивных языковых курсах. Как правило, весь тренинг сопровождают ролевые игры, сценки и даже розыгрыши. Ведь для того чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, необходим позитивный настрой.

Как обстоят дела с бизнес-тренингами в России? Сегодня с полной ответственностью можно утверждать, что российский рынок бизнес-тренингов состоялся: есть широкий круг компаний, которые активно пользуются этой услугой, есть определенное число фирм и «свободных» тренеров, заявляющих или реально предоставляющих ее, сформировалась и некая рыночная цена последней. Вместе с тем нельзя не отметить, что рынок этот весьма ограничен, ведь бизнес-тренинги делать трудно.

Становление тренингового бизнеса в России определяется потребностями компаний и происходит под воздействием следующих факторов:

- развитие и усложнение рыночной ситуации, в которой оперирует практический бизнес;
- рост масштабов и сложности задач, решаемых персоналом компаний;
- нарастание конкуренции в каждом сегменте рынка;
- усложнение требований, предъявляемых компаниями их целевыми клиентами.

Анализируя историю развития российского тренингового бизнеса, можно выделить три основных этапа этого процесса.

*Этап 1: 1990—1995 гг.* — • период первоначального формирования кадрового состава коммерческих предприятий — как российских, так и международных, оперирующих в России. Основные черты этого этапа — ориентация на набор кадров, не имеющих практического опыта в бизнесе: в эти годы люди в компании набирались, как правило, по самым широким и неконкретным признакам и характеристикам. Объяснение этому самое простое — отсутствие четких критериев, которым должен отвечать персонал, а также ясных и реальных задач, которые нужно решать. В международных компаниях критериями отбора были возраст (предпочтение отдавалось молодежи) и знание иностранного языка. Международные компании имели то преимущество, что могли сразу же перенести на российскую почву систему подготовки кадров, разработан-

ную на мировых рынках, и тем самым начать «воспитание» персонала путем простого ознакомления его со стандартами бизнеса.

На этом этапе тренинг был призван решать задачи первоначального ознакомления с бизнесом и давать российским гражданам возможность освоиться в новой для них обстановке. Отсюда — широкий спрос на базовые тренинговые услуги в области основ бизнеса, техники и приемов продаж, «интеграционные» курсы, знакомившие вновь набранный персонал со стандартами и нормами работы, общения и взаимодействия.

*Этап 2: 1995–1998 гг.* — характеризуется формированием базового костяка персонала, работающего в иностранных компаниях, становлением критериев эффективной работы, отбором специалистов, способных решать более сложные задачи, и постепенным выдвижением российских работников на руководящие должности низшего и среднего уровней. Этап положил начало процессам переманивания компаниями наиболее эффективных специалистов, а также функционирования формальных систем продвижения и карьерного роста.

Тренинговые услуги должны были решать задачи формирования эффективных команд специалистов, работающих в многонациональной среде. Много усилий было посвящено интеграции российских подразделений иностранных компаний в глобальные программы международного бизнеса. Ряд компаний проводил сам или заказывал на стороне тренинги, нацеленные на мобилизацию персонала на выполнение конкретных бизнес-задач. На этом этапе появились и целевые тренинги, направленные на повышение производительности и эффективности персонала. Характерная черта данного этапа — начало специализации тренинговых программ, которые все чаще формировались под конкретные бизнес-задачи, уровень ответственности и специализации работников. Одним из главных критериев оценки тренинга стало не только предметно-методическое соответствие его поставленной задаче, но и знание конкретной ситуации в бизнесе, способность обобщать реальный опыт и передавать его участникам занятий.

Начало *третьего этапа*, который продолжается и поныне, можно датировать *августом 1998 г.* Травмирующий опыт внезапного краха всей экономической

системы, массовые увольнения квалифицированных специалистов, сокращение операций на российском рынке стали переломным моментом в истории развития тренингового бизнеса в России. Прежде всего, в распоряжении бизнеса оказался огромный пул высококомпетентных работников, прошедших многолетнюю подготовку и готовых работать за значительно меньшую плату и компенсационный пакет. Тренинг для таких специалистов казался излишним по определению. С другой стороны, массовый исход с рынка иностранных менеджеров, не выдержавших психологического потрясения, вызванного кризисом, буквально оголил многие участки управленческой, руководящей работы. Риск ведения бизнеса в России казался многим иностранцам слишком высоким, поэтому российские специалисты получили перед своими иностранными коллегами конкурентное преимущество.

Характерная черта этого этапа — широкое выдвижение на руководящие посты российских специалистов, обладающих богатым опытом практической оперативной работы и явно недостаточным опытом принятия серьезных управленческих решений. Компании столкнулись с проблемой адекватной замены персонала, принимающего решения, российскими специалистами, с необходимостью радикального пересмотра всех стереотипов ведения бизнеса и освоения персоналом новых навыков работы на рынке в условиях сокращения спроса, ужесточения конкуренции, переноса важнейших решений на оперативный уровень.

Резко возросшие требования к эффективности менеджерского и исполнительского персонала поставили перед руководством компаний новые задачи в области развития персонала. Само понятие «развитие персонала», имевшее на предыдущих этапах по большей части формальный характер, стало теперь жизненно важной задачей. Рынок требовал наличия в компаниях не только хороших работников, в совершенстве знающих свою специальность, но и людей, способных к нестандартному решению проблем, быстрой выработке решений, эффективной организации их оперативного исполнения в условиях быстро меняющейся рыночной ситуации.

Тренинг-сообщество не сразу отреагировало на изменение характера и интенсивности спроса. В эти годы участились случаи прямых конфликтов между

участниками тренингов и тренерами, неспособными разбираться в **сложных** реалиях бизнеса, действовавшими по старинке, в надежде **на** то, что наработанные навыки и знания, которые так хорошо продавались в **прежние** времена, будут работать **и** впредь. **На** первый план вышли вопросы — способен ли данный **тренинг** помочь в решении конкретных бизнес-проблем? Может ли он быть полезен для конкретных подчиненных, на которых легла большая ответственность? Таким образом, тренинг начал превращаться в консультационные сессии для специалистов, на которых **не** столько отрабатывались новые навыки и знания, сколько анализировался и обобщался реальный опыт, вырабатывались новые решения **и** подходы. В этот период получили второе рождение, казалось бы, давно пройденные тренинги по мастерству презентаций, навыкам делового общения, организации продаж. Рынок изменился, сложность бизнеса многократно возросла, и уже опытные работники начали ощущать необходимость переосмысления старых стереотипов и приспособления традиционных методов работы к новым реалиям.

Получила развитие **и** мотивационная составляющая **тренингов**, ибо в новых условиях эффективная мотивация работников на решение сложных задач превратилась, в буквальном смысле слова, в условие выживания бизнеса. В эти же годы на рынке появились высокоспециализированные курсы, нацеленные на формирование общих подходов в финансах, менеджменте, продажах. Обратной стороной подобной специализации явилась необходимость в комплексной, всесторонней подготовке персонала компаний на всех уровнях — от генерального директора до секретаря.

Компании вышли на новый уровень требований к компетенции своих работников, начали формировать новые критерии оценки эффективности **специалистов** **и** стали остро нуждаться в адекватном тренинговом воплощении собственных потребностей. Компании, как иностранные, так и российские, начали вкладывать в программы развития персонала большие деньги, что вынудило их менеджмент тщательнее оценивать экономическую эффективность подобных мероприятий.

Постепенно пришло понимание того факта, что хороший тренинг требует больших затрат, а серьезная программа развития персонала **сопоставима** по стоимости с крупной инвестиционной программой. В наши

дки спрос на качественные бизнес-тренинги и стоимость их проведения определяют рыночную цену. этой техники, подтверждая известную истину: «Дешево хорошо не бывает».

## **Тренинги личностного роста**

Особый интерес представляют, на наш взгляд, так называемые *«тренинги личностного роста»*, первые упоминания о которых появились в начале 70-х гг. XX в. в США в рамках движения раскрытия человеческого потенциала. Одним из родоначальников этого движения по праву считается А. Эверетт, разработавший тренинг под названием «Динамика разума» и положивший начало тренингам личностного роста. Позже из этого тренингового направления сформировалась в числе прочих тренинговая программа «Лайфспринг». Тренинги «Лайфспринг» были начаты в 1974 г. и на протяжении ряда лет проводились в США для руководителей и топ-менеджеров крупных национальных и транснациональных компаний и корпораций. Позже эта программа стала доступна для широких слоев населения. Имея более чем 25-летний опыт работы на мировом рынке, система обучения «Лайфспринг» зарекомендовала себя как исключительно эффективная в области командного строительства, личностного роста, оптимизации руководства командой или рабочим коллективом и в особенности — в сфере максимально полного раскрытия и активизации незадействованного жизненного, творческого и духовного потенциала человека.

Образовательная модель, предлагаемая в тренингах личностного роста, отличается от традиционной тем, что дает знания в ощущениях. Основной фокус тренинга направлен на эффективное межличностное общение, т.е. на общение индивидуума с окружающим его миром. Большое внимание уделяется работе с личной самооценкой, отношениям человека с самим собой и собственными целями и приоритетами в жизни.

Тренинг личностного роста предлагает обучающую среду, в которой через упражнения в ощущениях участник может раскрыть и осознать глубинные установки и интерпретации, непосредственно влияющие на результаты, получаемые им в жизни. Поведение человека

## II. Практический раздел

спонтанно и рождается, исходя из того, что он думает о себе. Для большинства людей вопрос состоит не в том, хочет ли он или она действительно достичь в жизни экстраординарных результатов, а в том, что удерживает их от того, чтобы стать теми выдающимися представителями человечества, каковыми они себя считают? Тренинг личностного роста уделяет большое внимание изучению того, что на самом деле влияет на поведение человека, мотивирует его действия, какой образ мышления порождает те результаты, которые он получает на практике, а какой — те, которые желательны в идеале?

Зачастую мы действуем в некоем автоматическом режиме, исходя из сложившегося опыта, рассчитывая при этом достичь тех результатов, которые **могут** быть названы беспрецедентными. Об этом очень точно сказал в свое время А. Эйнштейн: «Сознание, создавшее данную реальность, не в состоянии воспринимать иную». Мы часто надеемся на то, что, пользуясь старыми знаниями и опытом, сможем создать нечто новое и экстраординарное, забывая при этом, однако, что наше восприятие нового через призму старого сделает это «новое» очень похожим на то, что нам уже известно.

Таким образом, тренинги личностного роста — это возможность изучить глубинные установки и отношения, составляющие основу жизненного опыта людей, исходя из которых они действуют в своей жизни, создавая тем самым ее результаты; возможность подвергнуть анализу и исследовать, казалось бы, неоспоримые точки зрения, опираясь на которые люди воспринимают окружающий их мир. Речь идет о тренинге изменений, воспитывающем готовность к ним. По мере того как участники тренинга осознают, что многие из их представлений устарели и являются контрпродуктивными, у них появляется возможность создать новые мощные, вдохновляющие и **эффективные** установки, позволяющие им достичь экстраординарных результатов, равно как и применить уже имеющиеся продуктивные модели и стратегии поведения и достижения целей в тех областях жизни, где они до этого не использовались. Уникальность тренингов личностного роста заключается в том, что никто не говорит их участникам, как им следует жить: они сами обнаруживают это. Проходя через процесс открытий, участники получают доступ к новым уровням свободы выбора и личной силы, требуемым для создания будущего, не имеющего ничего общего с прошлым.

## Центры оценки персонала

В практической работе по управлению персоналом (особенно в вопросах отбора, оценки и развития кадров) тесты, деловые игры и тренинги используются в комплексе, дополняя и повышая диагностические и образовательные возможности друг друга. Комплексное использование тестирования (цель — получение информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации и обуславливающих его профессиональную эффективность), деловых игр, интервью (цель — получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных особенностях), тренингов и некоторых других методов оценки и обучения персонала нашло свое выражение в методе оценки сотрудников, получившем название «центр оценки персонала» (сокращенно ЦОП). Иногда этот метод называют также «ассесмент-центр» (от англ. Assessment Center),

*Центр оценки персонала* можно определить как «комплексный метод выявления у испытуемого необходимых для определенной работы (должности) качеств посредством использования по отношению к нему ряда диагностических процедур и наблюдения его действий в ситуациях, моделирующих профессиональную деятельность»<sup>423</sup>. Нередко под ЦОП понимают не только сам метод (а не место!), но и все мероприятия по его применению, включая соответственно подготовленных людей, методики и т.п. (в этом значении говорят, например, о создании фирмой центра оценки).

Метод ЦОП исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника — наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. Таким образом, суть метода заключается в том, чтобы создать комплекс упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые качества. Степень выраженности последних оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга. .

Впервые попытка реализовать идеи метода ЦОП на практике — применительно к отбору кандидатов в офицерскую школу — была осуществлена в Германии еще в 1915 г. Однако как специальная процедура кадровой работы центр оценки персонала был разработан и применен в американской компании AT&T -- «Америкэн телефон энд телеграф» — в 1954 г. в рамках специальной исследовательской программы; в конце 50-х гг. XX в. ее активно стали использовать в США для оценки готовности индивида к управленческой деятельности. В 60 — 70 гг. XX в. многие американские фирмы создали у себя центры оценки персонала. Так, в 1970 г. центрами оценки персонала располагали 100 фирм, а в 1980 г. — около 2000 фирм. В 80-е гг. XX в. метод ЦОП получил широкое распространение в странах Европы и Японии. Сегодня он — один из основных инструментов, используемых при оценке персонала, особенно руководящих кадров. Центры оценки создаются в консалтинговых и кадровых агентствах, в крупных и средних компаниях, в учреждениях государственной службы.

В своей первоначальной форме, центры оценки использовались исключительно для отбора (определения соответствия кандидатов требованиям конкретной работы или сотрудников для продвижения в компании), однако в последнее время они все больше и больше концентрируются на диагностике потребностей в развитии. Основопологающей целью центра оценки является определение пригодности сотрудника для работы или продвижения, а также предоставление руководству информации о том, что следует предпринять, дабы развить компетентность персонала в соответствии с требованиями компании и сложившегося бизнеса.

В коммерческих и государственных организациях ЦОП используется прежде всего для:

- 1) отбора выпускников вузов или других лиц, впервые претендующих на занятие нижней руководящей должности. Процедура оценки в этом случае не занимает много времени, так как обычно ограничивается оценкой соответствия претендента определенным требованиям;
- 2) оценки деловых качеств, связанных с дальнейшим продвижением руководителя по служебной лестнице, его назначением на новую, обычно вышестоящую должность. В этом случае содержание и продолжительность оценки во многом зависят от уровня,

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

- на который претендует кандидат, а также от сложности будущей работы;
- 3) определение пригодности кандидата к конкретной деятельности. Для этой цели обычно не требуются сложные и длительные процедуры ЦОП, хотя многое здесь зависит от содержания предполагаемой работы;
  - 4) диагностирования руководителя по его собственной инициативе с целью профессионального совершенствования: выявления слабых и сильных сторон, искоренения недостатков, формирования недостающих качеств, обучения новым методам и т.п.<sup>424</sup>

Таким образом, очевидно, что во многом центры оценки (особенно современные их варианты) ориентированы на осуществление обучающей и тренинговой подготовки управленческих кадров. Применительно к руководителям с помощью ЦОП определяются обычно такие способности, как: организаторские навыки и умение планировать, способность вступать в контакт в устной и письменной формах, гибкость, умение адаптироваться к меняющемуся окружению, руководящие способности, стрессоустойчивость, целеустремленность, готовность к риску, общая и трудовая мотивация, самостоятельность и независимость, оригинальность, инициативность, ответственность, способность принимать решения, оценочные способности, эмоциональный самоконтроль и т.п.

Вместе с тем метод ЦОП используется и для выполнения значительно более широкого круга функций управления персоналом, к которым относятся:

- отбор персонала;
- определение должностных требований;
- выявление сильных и слабых сторон сотрудников или кандидатов на вакантные позиции, определение потенциала развития работника;
- формирование команд и рабочих групп;
- » обучение, тренинг и развитие персонала;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- проверка эффективности мероприятий по развитию персонала;
- развитие у испытуемых склонности к самопознанию, информирование их об уровне профессиональных знаний и навыков.

Столь универсальное целевое назначение ЦОП возможно лишь потому, что этот метод обладает широ-

ким спектром диагностических возможностей. Как комплексный метод групповой оценки центры оценки персонала включают:

- специальные задания и упражнения, имитирующие типовые фрагменты деятельности (ситуации);
- индивидуальные и групповые формы работы, дискуссию, презентацию и ролевую игру;
- структурированное интервью на компетентность с каждым участником и тестирование.

Независимо от конкретных методик, типичными для центров оценки персонала являются следующие четыре вида упражнений:

- 1) *упражнение «Каждый за себя»*: целый ряд процедур ЦОП представляет собой индивидуальные испытания, с помощью которых проверяются уровень интеллекта, организаторские способности, умение концентрироваться и т.п. Особенно часто в качестве индивидуальных упражнений используются различные варианты «почтовой корзины» — игры, в ходе которой испытуемый в условиях дефицита времени должен уяснить и классифицировать изложенные в кипе соответствующих документов проблемы и принять по ним решения;
- 2) *упражнения, выполняемые вдвоем*: в упражнениях этого типа оба участника имеют либо одинаковые задачи (например, «Узнайте все, что возможно, о жизненном пути вашего собеседника»), либо играют взаимосвязанные роли (например, разбор жалобы клиента, продажа клиенту товара, беседа начальника и подчиненного и т.п.). В парных упражнениях речь идет о выявлении коммуникативных способностей участников;
- 3) *индивидуальное выступление перед группой*: в ситуативных играх, в которых один из участников должен представить себя (с помощью доклада, выступления, презентации и т.п.) группе, оценивается манера держать себя, внешний вид, умение выражать свои мысли, способность убеждать **других**;
- 4) *работа в группе*: в упражнениях этого типа определяется, кто из участников способен структурировать групповое поведение — организовать людей и выработать совместное решение. Обычно это выясняется посредством свободных дискуссий в группах, в которых нет руководителя; в играх на

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

проверку способности к кооперации; в играх с разделенными ролями и т.п.

В целом, формы применения ЦОП и его конкретно-специфическая организация (в том числе количество и продолжительность оценочных процедур, численность групп участников, периодичность оценки, затраты на разработку оценочных программ и их реализацию и т.п.) зависят от целей, которых стремятся достичь посредством этого метода.

В зависимости от целей процедуры выделяют следующие типы ЦОП.

Таблица 1

Типы ЦОП по целям

Тип цели ЦОП	Цель процедуры оценки и содержание деятельности ЦОП
<i>Набор новых сотрудников</i>	<i>Цели:</i> 1. конкретизация образа желаемого сотрудника (еще не привязанного к содержанию определенных видов деятельности) с учетом анализа самой организации: ее истории, периода (фазы) развития, корпоративной культуры и т.д. во взаимосвязи с перспективами, стратегиями развития; ; 2. формирование профиля успешного руководителя конкретного уровня управления в данной организации; 3. формирование целевых наборов критериев (параметров) соответствия требованиям деятельности и «духу» организации; 4. конкретизация профессиональных задач (перечисление основных задач, условий и формальных требований к кандидату, выделение ключевых признаков для первичного отбора).
<i>Оценка потенциала сотрудников</i>	<i>Цель</i> — уточнение целей оценки и перспектив использования полученных в ходе ЦОП результатов: аттестация - увольнение - продвижение, ротация - формирование новых рабочих групп.
<i>Оценка для обучения</i>	<i>Цель</i> - анализ потребностей в обучении, цели которого - предметное развитие (product training, приобретение специальных или <b>технических</b> знаний) - профессиональное развитие - личностный рост.

Первоначально использование технологии ЦОП имело существенные различия, однако сегодня она стабилизировалась и приобрела устойчивую структуру. Как правило, центр оценки персонала имеет следующие особенности:

- моделирование в играх и упражнениях ключевых моментов профессиональной деятельности испытуемого: осуществление такого рода игровой деятельности требует определенных качеств, степень наличия которых у работника и выявляет ЦОП;
- разработка специальных оценочных программ для конкретных целей, учитывающих специфику и должности испытуемых, и организации, в которой они работают или намереваются работать, определение системы критериев оценки, для каждой используе-

мой программы в соответствии со спецификой работы: иными словами, речь идет об оценке подготовленности испытуемых к конкретной работе;

- оценка наблюдаемого поведения аттестуемых, а не выдвижение гипотез относительно причин, стоящих за ним;
- использование нескольких взаимодополняющих процедур, позволяющее перепроверять правильность оценки и повышающее правильность и точность полученных выводов;
- продолжительный период оценки, позволяющий обнаружить и перепроверить выраженность у участника требуемого качества; для большей объективности выводов наблюдение и оценка разведены во времени;
- одновременная оценка испытуемых многими наблюдателями по определенным правилам: каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов -- общее количество наблюдателей обычно составляет от 3 до 6 человек. Одна часть наблюдателей — специалисты-профессионалы (психологи), приглашенные извне, а другая — представители заинтересованной организации (прямые руководители испытуемых или будущие руководители кандидата на вакантное рабочее место), что не только повышает объективность оценки, но и позволяет учесть специфические организационные требования (организационную политику, корпоративную культуру и пр.);
- одновременное участие в процедурах оценки группы испытуемых (как правило, в стандартных центрах оценки одновременно участвуют порядка 10–15 испытуемых примерно одинакового организационно-иерархического уровня).

ЦОП обладает целым рядом достоинств. Важнейшие из них -- уже рассмотренные выше многоцелевое назначение и широкий спектр диагностических возможностей. Если характеризовать главные достоинства использования ЦОП более дифференцированно, то для организации они таковы<sup>425</sup>:

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

- 1) валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства: лабораторные условия позволяют исключить искажающее влияние на оценку испытуемого конкретных производственных ситуаций, давления и мнений начальства, противоречивости исполняемых ролей и функций и т.п.;
- 2) объективные, стандартизированные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам с использованием эквивалентного стандарта и позволяющие сравнивать важнейшие профессионально значимые качества, ранжируя их носителей;
- 3) возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны участников по измеряемым качествам и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;
- 4) возможность понять индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы) участников, используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
- 5) выявление людей, обладающих высоким трудовым потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии в управленческих позициях.

Использование ЦОП имеет немалые преимущества и для испытуемых. Им оно обеспечивает:

- 1) равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению в условиях, свободных от влияния мнений, сложившихся под воздействием производственных результатов и отношений;
- 2) лучшее понимание своих должностных обязанностей и необходимых для успеха качеств;
- 3) возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;
- 4) получение объективной разносторонней самооценки собственных профессиональных качеств, познание своих сильных и слабых сторон и использование их в целях саморазвития;
- 5) возможность привести в соответствие с реальностью свои планы и ожидания, выработать адекватную индивидуальным и организационным возможностям линию поведения.

Вместе с тем этот метод имеет и слабые стороны, к которым обычно относят следующие его недостатки:

- 1) слабости, присущие отдельным методам, входящим в общую процедуру ЦОП: тестированию, групповым упражнениям, интервью, **деловым** играм;
- 2) демотивирующее воздействие так называемого «эффекта проигравшего», суть которого состоит в том., что участники, получившие отрицательные оценки и утратившие карьерную перспективу, часто теряют интерес к дальнейшей работе;
- 3) наблюдатели нередко находятся под влиянием внешнего впечатления и отдают предпочтение кандидатам, умеющим подать себя в выгодном свете; в то же время такие важные качества, как владение собой, вежливая сдержанность и внимательность оцениваются скорее отрицательно — как пассивность или недостаточная уверенность в себе;
- 4) значительная стоимость, большие организационные и финансовые "затраты на проведение ЦОП.

Общая процедура подготовки и использования центра оценки достаточно сложна. В ней можно выделить семь основных этапов<sup>426</sup>:

- 1) подготовка проекта: включает работу по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив реализации кадрового проекта в конкретной организации; нормативное оформление процесса оценки; личное извещение оцениваемых сотрудников перед началом проведения оценки; заключение договоров на проведение работы;
- 2) анализ деятельности и формулирование критериев оценки: позволяет создать организационный план проведения процедур оценки, исследовать особенности деятельности оцениваемых сотрудников, специфику организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, сформулировать список критериев оценки;
- 3) конструирование процедур оценки: направлено на определение релевантных, значимых для установления определенных качеств методов и процедур, проверку их надежности и взаимодополняемости;
- 4) *разработка организационного плана реализации программы*, определяющего **последовательность** действий;
- 5) *обучение представителей организации (наблюдателей-оценщиков)*: направлено на отбор и специальную подготовку сотрудников организации для

## Глава 7. Тренинги и центры оценки персонала

- работы в качестве экспертов, наблюдающих и оценивающих участников конкретной программы ЦОП;
- б) *проведение центра оценки* — практическое осуществление предусмотренных программой оценочных процедур для сбора кадровой информации;
  - 7) *обработка (анализ) результатов* в формализованном виде и подготовка материалов для передачи заказчику: на этом этапе по заранее установленным правилам и Процедурам подводятся итоги применения ЦОП. Данные об испытуемых формализуются, сопоставляются и превращаются в полноценную информацию. Этап анализа результатов и подготовки материалов может быть поделен на ряд более мелких подэтапов, среди которых выделяются: первичная обработка результатов тестов и упражнений; перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки; оценивание — перевод индикаторов в балльные оценки по критериям; сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию, в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценки; содержательные описания уровня развития личностно-деловых качеств испытуемого, формирование общего заключения и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию; подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых: ранжированных списков, карт распределения персонала и т.п.; создание индивидуального итогового заключения.

В ходе обработки информации проводится как индивидуальная, так и групповая работа. Результаты тестов и упражнений оцениваются специалистами-психодиагностами, которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых личностно-деловых качеств. Для повышения объективности оценок психодиагностов и экспертов целесообразно использовать строгие методики оценивания либо привлекать к такой оценке несколько специалистов одновременно, а затем сопоставлять полученные результаты. Первоначально результаты групповых упражнений («симуляций») обобщаются в группах фасилитаторов и наблюдателей, которые сопоставляют результаты поведенческой диагностики, уточняют увиденные факты, формируют гипотезы о степени проявленности оцениваемых качеств.

Итоговое заключение — обобщение результатов оценки по различным процедурам — составляется пу-

тем группового обмена мнениями. В ходе общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления одних и тех же качеств в различных процедурах, проверить гипотезы, сформулированные специалистами-экспертами, прийти к окончательному мнению о том, как может быть оценен уровень развития качеств испытуемого, что может способствовать или препятствовать его эффективной работе, вынести предположение о перспективах роста сотрудника в тех или иных областях деятельности.

После завершения процесса оценки и подведения итогов желательно проведение индивидуальных бесед, в которых участники программы знакомятся с ее результатами, узнают свои сильные и слабые стороны. В этом и состоит консультационная функция ЦОП, которой, правда, заказчики и организаторы зачастую пренебрегают, особенно в отношении кандидатов, не прошедших отбор, что наносит заметный ущерб репутации этого метода. Участникам же центров оценки, независимо от их результатов, крайне полезно ознакомиться с общим заключением, которое организаторы обязаны подготовить по каждому испытуемому.

Общее или итоговое заключение обычно содержит следующие основные положения: общее заключение-оценку по каждому конкретному участнику ЦОП; описание слабых и сильных сторон участника; предложения по использованию результатов оценки в зависимости от целей заказчика: советы по развитию качеств сотрудников, рекомендации по принятию кадровых решений и т.п.

Количество этапов подготовки и реализации центров оценки персонала может изменяться в зависимости от целей их проведения. Однако опыт показывает, что в большинстве случаев подготовка ЦОП занимает от 1 до 4 недель, проведение программы — от 1 до 5 дней (в зависимости от количества экспертов и оцениваемых), а обработка результатов и подготовка отчетов — примерно месяц.

## Глава 8

### ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективное развитие рыночной экономики требует не только создания конкурентоспособного производства, ориентированного на новые философии хозяйствования, принципы и методы управления, внедрение прогрессивных производственных технологий, но и формирования иного экономического менталитета, основой которого является высокий уровень организационной культуры. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость приобретения руководителями, специалистами и предпринимателями определенных практических навыков, позволяющих обоснованно формировать соответствующий уровень культуры, направленный на развитие духа организации во благо всех заинтересованных сторон. В современных условиях наиболее перспективными формами подготовки специалистов являются те, которые базируются на активных методах обучения. Среди них особая роль отводится деловым играм, кейсам и производственным ситуациям, которые позволяют иллюстрировать, обогащать теоретический материал, закрепляя его понимание в ходе практической деятельности обучающихся.

#### Определение и компоненты деловой игры

*Деловые игры* — феномен, имеющий множество определений и толкований. В разных языках при определении деловых игр как специфического типа «симуляции» используется дифференцированная терминология. В английской специальной литературе чаще всего встречается выражение «management games» («managerial games»). Кроме того, англичане пользу-

ются и рядом модификаций, таких, например, как «business games», «executive games», «decision games», «decision exercises», «management decision games», «simulation games». В немецком часто употребляются термины «Planspiele», «Unternehmensspiele», «Betriebs-spiele», «Simulationsmodelle».

В широком смысле деловая игра представляет собой разновидность обучающих социальных технологий, метод поиска управленческих решений в различных производственных, социально-экономических, социально-психологических и других проблемных ситуациях посредством игры по **заданным** правилам. Иногда **под** деловыми играми понимается «метод имитации принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях путем игры **по** заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ». Это определение приводится в Mega Book «Универсальной энциклопедии», расположенной во Всемирной компьютерной сети. Там же указывается, что деловые игры «применяются для обучения, научно-исследовательских целей, выработки управленческих решений»<sup>427</sup>.

Некоторые авторы рассматривают деловые игры как виды игрового взаимодействия, связанные с распределением ролей, в ходе которого «проигрывается» та или иная деловая ситуация. В этом случае речь идет о совокупности игровых методов обучения, противопоставляемых традиционным обучающим методикам: словесным (лекциям), работе с источниками, наглядным (демонстрации образцов), практическим (экспериментам). При этом деловые игры относятся к активным методам обучения (АМО), которые, по оценкам немецких специалистов<sup>42</sup>, являются самыми эффективными — с точки зрения выработки практических знаний и умений — образовательными методиками. В общем случае под АМО понимаются методы обучения посредством воспроизведения (имитирования) производственной **деятельности**. Бесспорно, к АМО можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом.

Продолжая разговор о деловых играх в контексте образовательной парадигмы, стоит отметить, что они представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Игра является совокупностью мероприятий, в ходе которых команде обучающихся «игроков» пред-

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

лагаются решить некую игровую задачу, отражающую реальные проблемы предприятия. В ситуации деловой игры создаются исключительно благоприятные возможности для творческого и эмоционального включения участников в отношения, максимально приближенные к действительным производственным отношениям. В игре происходит быстрое пополнение знаний, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами. В отличие от конкретной ситуации, воспроизводящей момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, а процесс производства — в развитии.

Возможны два варианта использования реального производства в качестве учебного поля. Первый — все работающие остаются на своих местах. В условиях текущего производства ставится учебно-тренировочная задача, и участники игры предпринимают действия по ее решению. При втором варианте текущая производственная обстановка сохраняется, однако, участники меняются: их задача заключается в том, чтобы обеспечить нормальное функционирование текущего производства. По мнению большинства специалистов, наиболее полно обеспечивают подготовку и обучение персонала деловые игры, проводящиеся с отрывом от производства.

Деловые игры сочетают в себе качества игры и учебно-диагностического процесса. Определяемая в общем виде игра представляет собой разновидность непродуктивной деятельности, главным мотивом которой является не результат, а сам процесс. В игре осваивается опыт практический (овладение способами решения жизненных задач) и этический (усвоение образцов, правил и норм поведения в различных ситуациях). Кроме того, в игре актуализируется и находит свое поведенческое проявление активная позиция ее участников.

Как метод построения учебного процесса, нацеленного на освоение социальной реальности, игра включает следующие компоненты: 1) игровые роли и их принятие; 2) построенные по определенным правилам игровые действия и 3) моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения (технология игры). Ведущим компонентом игры выступает роль и ее принятие. Роль представляет собой комплекс социальных требований, ожиданий, 1

предъявляемых данному человеку, его поведению обществом и окружающими. Исполнение роли предполагает точное воспроизведение деятельности человека во внешнем плане. Принятие ее осуществляется на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях и реализуется посредством усвоения внешних черт и норм поведения, а также задач, присущих роли.

Игровые действия определяются целевым аспектом игры и могут задаваться по-разному: сценарием, ведущими (режиссерами или фасилитаторами (от англ. *facilitator* — дословно, носитель функций, облегчающих выполнение проекта)) игры, нормативными документами. В ряде случаев игровые действия могут формироваться самими игроками в соответствии с их собственным видением ситуации и поставленными перед ними целями. Ролевые цели предписываются игрокам условиями игры. Цели отдельных участников игры могут отличаться от общей цели группы или коллектива<sup>429</sup>.

Моделирование в игре — это создание макетов, замещающих объекты реальной ситуации, а также манипулирование ими с целью замены реального экспериментирования искусственно сконструированными поведенческими образцами. Модель игры реализуется, приводится в действие с помощью особых правил, которые отражают соотношение всех компонентов игры и могут быть перенесены в нее из социального контекста развертывающегося игрового процесса или же придуманы.

Впервые как средство обучения руководства практическим действиям игры начали применяться военными. В США этот процесс активно развернулся в период Второй мировой войны и усилился в послевоенное время, разросшись в современных условиях до гигантских, дорогостоящих учений блока НАТО. Концентрация и централизация производства и капитала, возросшая роль различного рода штабов создали новые условия для развития имитационных игр. Примерно в конце 40-х годов XX в. этот метод широко проникает в сферу западного бизнеса, а с 1963 г. игры производятся и продаются как техническое изобретение, товар.

В современных условиях деловые игры используются во многих странах: в процессе обучения менеджеров и других руководителей в вузах и средних специальных учебных заведениях; в процессе производства и реализации продукции на предприятиях и в сфере ус-

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

луг для выработки наиболее обоснованных решений; в процессе проектирования новых и реконструкции старых предприятий<sup>430</sup>; в научно-исследовательских институтах в ходе научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; в министерствах, ведомствах, ассоциациях и объединениях сферы производства, торговли, финансов, услуг и т.п.

Остановимся особо на использовании деловых игр в сфере управления персоналом — для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также нахождения оптимальных управленческих решений. Подобное приложение метода позволяет успешно: 1) определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям; 2) повышать интерес участников к учебному процессу, их вовлеченность в решение организационных задач; 3) наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий; 4) изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме; 5) приобрести навыки решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации; 6) научиться работать с современной компьютерной техникой при решении разнообразных управленческих задач в диалоговом режиме.

### Отличительные особенности деловых игр

Характерной чертой деловых игр является симуляция поведения определенной экономической системы и ее среды при помощи модели игры, функционирующей во взаимодействии с субъектом принятия решения — человеком. Подобная комбинация допускает прямое соединение творческих способностей человека с современными методами управления и вычислительной техникой. Тем самым открывается возможность экспериментирования с моделью комплексной экономической системы и изучения ее поведения в различных условиях и ситуациях. Возникновение и развитие деловых игр — Логический результат необходимости успешного управления большим хозяйственным целым. Игры могут быть средством, как подготовки руководящих работников, так и совершенствования управления кон-

кретными экономическими единицами. От остальных методов (математических и других) они отличаются прежде всего прямым участием людей в симулируемом процессе. Коллективы участников игры выполняют здесь те же роли, что и при управлении конкретными системами, причем они могут решать предлагаемые ситуации как традиционно (прежде всего интуитивно), так и при помощи точных методов. Прямое участие человеческого фактора в симулируемом управленческом процессе дает возможность изменять условия и ограничения, корректировать механизм модели, констатировать и учитывать влияние факторов, предварительно не включенных в модель.

Как и тесты, деловые игры выполняют функцию выявления и оценки (в том числе измерения) с помощью определенных испытаний индивидуальных качеств личности, ее знаний, умений, характерных черт и образцов поведения. В то же время деловые игры, используемые в управлении персоналом, имеют по сравнению с тестами ряд отличий:

- 1) игра — это поведенческая коммуникация (если тесты предполагают ответы на вопросы или абстрактное, умственное решение задачи, то игра основывается на определенном поведении, действиях);
  - 2) игра представляет собой обычное взаимодействие двух или более субъектов, т.е. коллективное, групповое взаимодействие;
  - 3) игра отличается сложностью и взаимозависимостью решаемых задач. Если тесты (за исключением проективных) обычно состоят из довольно простых заданий, носящих фрагментарный характер, то игра представляет собой комплекс взаимосвязанных действий, в котором предыдущие решения во многом детерминируют последующие;
  - 4) игра предполагает имитацию реальной ситуации, для которой свойственна динамичность, изменчивость. Именно это позволяет выявить ряд поведенческих черт работника, **которые** почти невозможно установить с помощью обычных тестов;
- Л) **игра** многофункциональна: наряду с функцией диагностики качеств и поведенческих черт работника, она может выполнять функции обучения, тренинга и воспитания участников, а также решения исследовательских задач;

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

- 6) единственной или главной целью теста является диагностика определенных качеств личности, в играх же психодиагностика, если и присутствует, то имеет, как правило, подчиненный характер;
- 7) оценка эффективности игры зависит прежде всего от процесса ее протекания, в то время как тест оценивается по результатам его выполнения.

### Принципы построения деловых игр

---

При разработке и проведении деловых игр следует учитывать ряд принципов, обеспечивающих эффективность их применения:

- репрезентативность и достаточность элементов игровой ситуации (составные части (компоненты) игры должны достаточно полно представлять имитируемую ситуацию в аспекте, соответствующем целям деловой игры, и содержать информацию, позволяющую понять суть проблемы и принять адекватное решение);
- модульный характер игры (в структуре деловой игры выделяют несколько сравнительно простых модулей — организационных (содержащих информацию, необходимую для игрока и руководителя игры), функциональных (имитирующих отдельные, относительно автономные функции или области деятельности), этапных (характеризующих комплекс задач и действий определенных, относительно завершенных этапов игры). Модульная структура деловой игры позволяет отрабатывать ее элементы или фрагменты в зависимости от целей обучения, интересов участника и темпов усвоения материала каждым обучаемым);
- системность использования деловой игры.

Кроме того, проведение деловой игры должно базироваться на принципах эффективности (реализации цели) и экономии, т.е. достижения максимальных результатов при минимальных временных, финансовых и других расходах.

Организация деловой игры как специфического активного метода обучения включает ряд этапов, важнейшими из которых являются:

- *подготовка игры* (мероприятия, создающие общие условия ее эффективности — обеспечение соот-

ветствия выбранной игровой методики учебным целям и уровню подготовленности участников; использование адекватных методов фиксации процесса игры; определение способов анализа игрового процесса; обеспечение содержательной насыщенности и целевой направленности мероприятий; структурирование игры во времени; определение форм оценочных коммуникаций с игроками и т.п.);

*формирование игровой группы* (оценка индивидуальных качеств участников, степени их подготовленности к игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Последние должны хорошо знать условия и правила игры и соблюдать их. Для большинства игроков желателен однородный по уровню знаний, опыта и компетентности состав участников. Не менее важно, чтобы между участниками установились отношения доверия и открытости);

*руководство игрой, контроль за ее процессом* (руководитель выполняет в организации игры следующие функции: оценивает целесообразность проведения игры и формирует состав ее участников; знакомит участников с условиями и правилами игры, консультирует их; готовит или адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры, а также устанавливает ее регламент; осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры; следит за соблюдением в процессе игры этических норм, защищает меньшинство от группового давления; помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий и овладевать эффективными моделями поведения; следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, предотвращая возможные отклонения; оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников, делает общие выводы и дает частные рекомендации конкретным участникам игры);

*подведение итогов и оценка результатов* (грамотное подведение итогов помогает участникам адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать выводы, касающиеся дальнейшего закрепления изученных

образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность).

### Типология деловых игр

Деловые игры можно систематизировать по ряду признаков. Важнейшими из них являются: целевое назначение деловой игры, широта тематических рамок, имитируемые области управления, степень свободы решений, уровень неопределенности решений, характер коммуникаций между участниками, степень открытости игры, комплексность используемой модели, инструменты игры и форма ее проведения. Охарактеризуем подробнее каждый из признаков данной классификации<sup>431</sup>.

В зависимости от функций и целевого назначения деловые игры, используемые в управлении персоналом, подразделяются на:

- *обучающие* (служат для подготовки управленцев, переподготовки и повышения квалификации специалистов);
- *деловые игры для решения практических задач* (применяются для коллективной или индивидуальной подготовки управленческих решений с учетом многообразия влияющих на ситуацию факторов и различных вариантов решения проблемы);
- *проектные деловые игры* (к ним обращаются при проектировании организационных систем (предприятий, их структурных единиц и т.п.) и их изменении, разработке функционально-ролевых структур предприятий);
- *исследовательские деловые игры* (используются для анализа поведения отдельных сотрудников или целых коллективов в зависимости от изменения внешних или внутренних условий их деятельности (например; при изучении возможностей использования в организации различных систем оплаты труда). Исследовательские деловые игры моделируют конкретные организационные ситуации в режиме «что будет, если ...?». Это позволяет прогнозировать различные варианты изменений организационных ситуаций).

*Широта тематических рамок* отражает масштабы и сложность решаемых в процессе деловой игры задач. *Комплексная деловая игра* предусматривает разработку методов решения **сложной** задачи в единстве ее важнейших аспектов, т.е. охватывает комплекс взаимосвязанных задач. *Частная деловая игра* служит решению одной, определенной задачи (например, игра по изучению и сравнению эффективности коллективной и индивидуальной деятельности членов группы).

*Степень свободы решений и действий участников игры* может быть различной. Если игра допускает лишь ограниченный, заранее заданный спектр возможных решений и соответствующих поведенческих альтернатив (действий), то она считается *жесткой*. В жестких играх содержание каждого шага игрока строго фиксируется в соответствии с формальной моделью имитируемых процессов, а принятие решений сводится к выбору одной из предложенных альтернатив. Если же игроки, соблюдая общие условия игры, действуют свободно, их решения не регламентированы установленным набором альтернатив, то игра является *мягкой*. Имеются и промежуточные (*полужесткие*) типы игр.

В зависимости от *степени неопределенности ситуации* деловые игры делятся на *детерминированные* и *вероятностные*. Для первых характерна определенность ситуации, заданность ее основных параметров, позволяющая игрокам принимать однозначно правильные или неправильные решения. Вторые отличает неясность ситуации, изменчивость параметров, обуславливающая возможность лишь приблизительных оценок ситуации и принятия решений с: определенной степенью риска.

*Характер коммуникаций* участников игры отражает зависимость или независимость действий ее участников друг от друга и выступает одним из важнейших показателей ее динамизма. В *интерактивных играх* такая зависимость имеет место. Если же в процессе игры ее участники действуют самостоятельно и принимают решения независимо от других, то игра является *неинтерактивной*.

*Области применения* определяют сферу, в которой используется игра. *Общие деловые игры* моделируют деятельность всей организационной единицы в определенной ситуации, которая может изменяться. *Функциональные игры* служат отработке действий по осуществлению определенной функции организации

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

(например, функции службы персонала по освобождению сотрудников).

*Открытость* деловой игры характеризует наличие и формы контактов между ее участниками. *Открытая игра* либо разрешает контакты между ее участниками, либо предполагает коллективное выполнение задачи. *Закрытая* игра не предусматривает контактов между ее участниками.

В зависимости от используемых *средств, инструментов* деловые игры подразделяются на *ручные* (расчеты выполняются вручную и предусматривают отработку техники решения отдельных задач управления) и *компьютерные* (игры, предусматривающие сложный аппарат моделирования организационных процессов и предполагающие использование компьютеров, прогрессивных мультимедийных инструментов и программных продуктов). К компьютерным играм относятся подавляющее большинство проектных деловых игр, а также многие обучающие и исследовательские игры.

По *форме, или регламенту проведения*, деловые игры делятся на *очные* (предусматривают проведение игры со всеми участниками в одно время и в одном месте) и *заочные* (предусматривают проведение игры по схемам дистанционной технологии).

Рассмотренная классификация деловых игр основывается главным образом на их формальных признаках и не является исчерпывающей: предмет и метод деловых игр дают возможность классифицировать их с различных точек зрения. В зависимости от содержательной конструкции и целей среди деловых игр, широко используемых в управлении персоналом, можно выделить: ролевые игры (в том числе психодраму и социодраму), групподинамические упражнения, плановые игры, групповые дискуссии, метод конкретной ситуации.

*Ролевая игра* — метод, при котором в процессе обучения управлению персоналом участники игры обнаруживают — посредством проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации — у себя значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. На предприятиях ролевые игры часто используются для обучения руководителей правильному ведению собеседования, распределению заданий, обеспечению

поддержки сотрудниками коллективного задания, руководству командой. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, развития делового общения и т.п. Ролевые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей. Базирование ролевых игр на повседневных, лично значимых ситуациях обеспечивает высокую ангажированность, вовлеченность их участников. Это, в свою очередь, облегчает личностное принятие вырабатываемых образцов поведения, идентификацию решений и рекомендаций, перенос отработанных в игре образцов поведения в повседневные отношения.

Ролевые игры имеют ряд достоинств, к которым относятся: возможность наблюдения эмоциональной реакции испытуемого, осмысления и оценки им реальной ситуации, его умения определять цели и стратегию собственных действий; развитие самонаблюдения и самоконтроля; обучение лучшему пониманию других, оптимизации модели поведения, предотвращению или конструктивному разрешению конфликтов и т.п.

Разновидностями ролевой игры являются психо- и социодрама. В *психодраме* все присутствующие делятся на непосредственных участников, составляющих экспериментальную группу, и активных зрителей, следящих за ходом игры. Эта группа превращается в своего рода «театральную труппу», члены которой получают определенные роли на основе истории, рассказанной одним из ее участников. Каждый герой (и, прежде всего, центральная фигура — протагонист) психодрамы проигрывает свою роль, связывая ее с жизненной ситуацией. При этом он демонстрирует собственное представление о роли, основанное на его прошлом опыте или ожиданиях. Роль четко не прописана и предполагает импровизированные действия. Герой не связан жесткими правилами и дает волю своим чувствам. Другие члены группы выступают партнерами главного действующего лица (или выполняют роли на основе общего сценария).

Процесс психодрамы включает три основные фазы (этапа): 1) подготовительную, обеспечивающую «разогрев», разминку участников; 2) собственно драматическое действие — исполнение ролей; 3) обсуждение — оценочный и эмоциональный обмен. Проигрывание психодрамы **имеет** двоякий эффект: диагностический

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

и терапевтический. Посредством свободного самовыражения и взаимодействия актеров игра сближается с реальной повседневной ситуацией. Возникающие в процессе взаимодействия проблемы решаются естественным путем. Спонтанное поведение актеров в заданных ролях позволяет судить об их внутреннем мире, системе ценностей, интересах, установках и образцах поведения. Предполагается, что разыгранная драматическая ситуация, близкая к реальным переживаниям главного героя, а также поддержка со стороны членов группы будут способствовать наиболее полному проявлению его личностных особенностей. Кроме того, с помощью психодрамы можно убедить участника игры в необходимости устранения неправильных установок и неэффективных форм поведения и даже реально проиграть оптимальные образцы поведения, тем самым скорректировав его.

*Социодрама* строится примерно по тем же принципам, что и психодрама. Однако здесь участвует естественная группа (например, производственная), причем исполнители могут меняться ролями (например, начальник играет не только свою роль, но и роль подчиненного, подчиненный же выступает в роли начальника). Это позволяет актерам не только лучше понять и прочувствовать различные ролевые позиции, но и скорректировать свое поведение. Участники социодрамы могут проигрывать реальные ситуации своих коллективных взаимоотношений, отрабатывая при этом моменты внутригруппового взаимодействия с другими группами. Все это позволяет широко использовать методы психодрамы и социодрамы в учебном процессе (в том числе и на производстве).

*Групподинамические упражнения* тесно связаны с ролевыми играми. Между этими двумя методами оценки и обучения персонала часто не проводят различий, хотя специалисты и усматривают их в: продолжительности и содержательном богатстве (групподинамические упражнения предполагают достаточно длительные самостоятельные спонтанные действия участников в условиях заданной ситуации, которая в ходе игры может меняться в результате действий игроков); различной степени включенности участников в ситуацию (в ролевых играх актеры действуют по принципу «как если бы», т.е. для них характерны довольно слабая степень вживаемости актеров в роль и их преимущественно рационально определяемые должные действия

(а не спонтанные эмоционально окрашенные реакции). Групподинамические упражнения, напротив, строятся по принципу «здесь и сейчас», т.е. игроки вживаются в ситуацию и действуют, исходя из нее); приоритетных целей (главная цель групподинамических упражнений — приобретение их участниками и группой в целом соответствующего опыта решения задач и коллективного взаимодействия. Иными словами, ролевые игры больше ориентированы на обучение как участников-исполнителей, так и зрителей, а групподинамические упражнения -- на тренинг их участников).

*Плановая игра* — это последовательное, часто поэтапное проигрывание и проработка (анализ и осмысление) единичных типичных динамических, изменяющихся ситуаций, на основе которых делаются общие выводы относительно решения комплексной организационной проблемы. Этот тип игр отличается большей приближенностью к реальным организационным ситуациям. Плановая игра моделирует комплексную проблему реального или возможного развития событий в форме замедленной съемки, т.е. позволяет останавливать и фиксировать определенные моменты развития ситуации, осмысливать их и находить оптимальные пути решения проблем.

Плановые игры достаточно разнообразны; они могут различаться в зависимости от сферы применения, содержания, оказываемого влияния, отношения игроков, подсчета результатов и т.п. Исходный пункт плановой игры — сложная организационная проблема, суть которой (а также цели и образ действий групп-участниц) обычно задается в письменной форме. Плановые игры отличаются сложностью и сравнительно большим числом участников.

Общее руководство игрой и помощь ее участникам осуществляют инструкторы (модераторы). Они действуют совместно со штабом экспертов, предназначенным для решения возникающих проблем, не предусмотренных условиями игры. По окончании игровой части по каждой группе делаются оценки и подводятся итоги, которые затем докладываются и анализируются на совместном совещании групп. В завершение игры ее общие итоги подводятся на пленарном заседании, в задачу которого входит не только оценка эффективности **игр** и действий ее участников, но и выработка конкретных рекомендаций по практическому решению организационных проблем. Особенно эффек-

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

тивны игры этого типа при карьерном обучении. Главные достоинства плановых игр состоят в том, что при их использовании видны последствия принимаемых решений и действий; приобретается опыт, приближенный к реальности, конкретным ситуациям на рабочих местах; формируется умение эффективно использовать в дальнейшем принцип проб и ошибок, своевременно исправлять допущенные ошибки и извлекать из них полезные уроки на будущее; выявляются трудности на пути решения комплексных организационных проблем, определяются оптимальные способы их преодоления и разрабатывается общая модель действий по достижению цели.

В силу этих и некоторых других достоинств плановые игры имеют, несмотря на свою относительную дороговизну, достаточно широкое применение в управлении персоналом и менеджменте вообще.

*Метод групповых дискуссий* сочетает отдельные свойства и функции тестов и деловых игр. Суть этого метода заключается в том, что большому количеству испытуемых (например, претендентам на вакантную должность) дается одинаковое задание, которое они должны выполнить индивидуально и соответственно зафиксировать. Затем посредством группового обсуждения испытуемые должны принять общее решение. Проанализировав индивидуальные и коллективное решения, а также поведение участников дискуссии, руководитель (или группа экспертов) может оценить как индивидуальный потенциал испытуемых, так и их способности аргументированно отстаивать свою точку зрения, убеждая в ее правильности других.

В последние десятилетия в управлении персоналом широко распространился *метод (изучения) конкретной ситуации*, наиболее полно воплощающий ситуационный подход к управлению. Главная идея этого подхода — базируясь на целях, ценностях и нормах организации, действия руководителя (равно как и других сотрудников) должны исходить из конкретной, реально существующей ситуации, учитывать ее важнейшие параметры и их изменения. В деловой Игре «метод конкретной ситуации» реальное положение организации отображается в форме деловой ситуации, т.е. имитации реальной ситуации из жизни организации или искусственно созданной ситуации, воссоздающей типичные проблемы, возникающие в организационной жизни. Иными словами, деловая ситуация

представляет собой перечень релевантных данных об организации, ее окружающей среде, положении (должности) действующего лица и его задачах.

Описание ситуации включает следующую информацию: о субъекте — личности, группе или организации, -- занимающем центральное место в ситуации (описание субъекта может проводиться в различных формах: в виде целей и стратегии субъекта или фактической **информации** о его деятельности); о партнерах, конкурентах и (или) других действующих лицах, с которыми взаимодействует субъект ситуации; об условиях, в рамках которых существует и изменяется ситуация.

Деловая ситуация должна быть близка к реальности, поскольку без этого нельзя добиться естественности действий обучаемых. Существует несколько типов конкретных ситуаций (кейсов)<sup>432</sup>. С точки зрения *результата игры* они делятся на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом действий является определение и формулирование основной проблемы (проблемного поля), а также оценка сложности ее решения. *По источнику информации* кейсы подразделяются на описывающие-реальные ситуации и искусственно сконструированные в учебных целях или для проработки гипотетических проблем.

С помощью метода конкретной ситуации вырабатываются умения и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Важными достоинствами его являются высокая приближенность к реальной жизни организации, сравнительно небольшие финансовые и временные затраты, быстрота проведения игры, многовариантность и многоцелевой характер использования.

В последние годы во многих странах, в том числе и в России, широкое применение получает такая типичная разновидность метода конкретной ситуации, как «кейс-стади» (дословно «изучение ситуаций»)-Временная ограниченность кейс-стади обусловлена заданностью ситуации. В отличие от многих других деловых игр, поведение участников кейс-стади привязано к одной или нескольким заданным ситуациям. Наибольший эффект использование кейс-стади дает при работе с руководителями и другими участниками трудовой деятельности: в этом случае можно конструировать игровые ситуации, непосредственно воссоздающие повседневную обстановку данной организации или же типичные для ряда предприятий проблемы.

## Имитационные и репрезентационные игры

В настоящее время принято различать два типа игр, соответствующих двум поколениям разработок: *деловые (или имитационные) игры* и *игры открытого типа (или репрезентационные игры)*. Деловой (имитационной) игрой называют игру, которая позволяет исследовать социальную систему путем эксперимента с ее моделью, воспроизводящего функционирование системы во времени. Участники имитационной игры принимают в предложенной ситуации определенные решения, имитируя выполнение заранее распределенных ролей и реагируя на действия участников, исполняющих другие роли. Учитывая реакцию последних, игроки принимают новые решения, и, таким образом, цикл повторяется. Участники игры имеют возможность увидеть долгосрочные последствия своих действий. По окончании игры проводятся анализ и обсуждение игровых этапов, восстанавливается порядок действий каждого участника, оценивается — с различных точек зрения (отдельного игрока, имитируемых отделов организации, системы в целом) — правильность принятых им решений. Полученные сведения обобщаются, в результате чего выделяются цепочки причинно-следственных связей. Для проведения имитационной игры необходима обширная техническая документация, включающая в себя характеристику объекта имитации, пояснительную записку, техническое задание, материалы по изучаемой проблеме, сценарий проведения игры, описание игровой обстановки, описание алгоритмов поведения участников, проспект игры, руководство администратору — ведущему игры, инструкции игрокам, руководство по ведению игровой обстановки, программу эксперимента; отчет об эксперименте.

В основе игр открытого типа лежит репрезентационное моделирование, а это значит, что возникающие при проведении игры ситуации рассматриваются как фрагменты существующих в организациях, членами которых являются игроки, стереотипов поведения и способов решения проблем. Эти стереотипы и способы становятся предметом рассмотрения как представляющие (репрезентирующие) деятельность организации. В ходе такого рассмотрения происходит объективизация неосознаваемых организационных технологий, и после того как участники убедятся, что возможны другие подходы, у них открывается возможность саморазвития. 1021

При проведении же имитационных игр участники имеют дело не с реальными ситуациями, а с моделями, построенными игротехником.

Сравнение имитационной и репрезентационной игр можно провести по нескольким соотносительным характерным критериям<sup>433</sup>.

Приоритет в создании деловых (имитационных) игр принадлежит нашей стране. Первая деловая игра была разработана в СССР в конце 1931 г. специалистами Ленинградского инженерно-экономического института. Тема игры -- «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде», сокращенно — «Пуск цеха». Игра продолжалась два дня, в ней приняли участие 24 человека. Ее результаты стали основой проведения экономических экспериментов в последующей деловой практике. Подобная игра была проведена в 1936 г. на ленинградской фабрике «Красный ткач». Таким образом, была организована целая серия игровых экспериментов, названных «организационно-производственными испытаниями». В 1933—1934 гг. были разработаны и проводились игры, связанные с внедрением промышленных диспетчерских служб. Стоит отметить, что первые деловые игры не были ориентированы на учебные цели, а создавались как средство подготовки реальных управленческих решений.

В 1938 г. деловые игры в СССР были фактически запрещены, а их разработчики подвергнуты репрессиям. В 1950-е гг. к идее создания деловых игр пришли американские специалисты, использовавшие их в целях обучения студентов-экономистов и будущих руководителей фирм. В СССР к деловым играм вернулись после Второй мировой войны. Возобновление интереса к ним было связано с именем и деятельностью профессора **Ленинградского государственного университета** И.М. Сыроежина. В 1972 г. в одном из отраслевых институтов повышения квалификации была создана первая кафедра деловых игр под руководством профессора Р.Ф. Жукова. Серьезные заделы в этой области были накоплены сотрудниками Новосибирского государственного университета (В.Ф. Комарова, Н.В. Сыскина), Ленинградского финансово-экономического института (С.Г. Гидрович), Ленинградского института методов управления (А.Л. Липшиц), Ленинградского областного совета научно-технических обществ (М.М. Бирштейн), Киевского инженерно-строительного института (В.И. Рыбальский).

Таблица 1

<i>Критерии сравнения</i>	<i>Имитационные игры</i>	<i>Репрезентационные игры</i>
1. Характер задания правил игры и ролей участников	Жесткий	Нежесткий, свободный
2. Способ информационного обеспечения игры	Требует обширной цифровой и другой информации	Не требует незнакомой участникам информации (т.е. каждый знаком с решаемой проблемой)
3. Степень личной включенности участников игры	Включенность в рамках заданной роли	Полная личностная включенность
4. Способность игры к саморазвитию	Закрытая для развития, имеет завершённую форму	Открытая, саморазвивающаяся
5. Характер принимаемых в ходе игры решений	Правильные решения известны заранее и предопределены	Решения неизвестны
6. Основная функция игры	Обучающая	Развивающая
7. Ориентация на выработку данных	В стандартных ситуациях	В ситуациях с высокой степенью неопределенности, сложных, нестандартных ситуациях
8. Тип моделирования	Имитационный	Репрезентационный

Деловые игры первого поколения, или имитационные игры, подразделяются на три группы: 1) учебные, используемые при подготовке или переподготовке кадров; 2) производственные, применяющиеся для решения актуальных вопросов текущей деятельности и развития конкретных организаций, и 3) исследовательские, проводящиеся при экспериментах в области экономики и управления. Кроме того, выделяются игры с компьютерным обеспечением и без него<sup>494</sup>.

Появление игр второго поколения, т.н. репрезентационных игр, было связано с деятельностью Московского методологического кружка (ММК), работавшего с 1952 г. под руководством Г.П. Щедровицкого, в создании которого приняли участие А. Зиновьев, Б. Грушин, М. Мамардашвили. С окончанием хрущевской оттепели деятельность кружка переносится в «философское подполье», а сам он начинает существовать вне официальных общественных структур. История ММК — это, прежде всего, история семинара, теоретико-методологических и научно-исследовательских программ, разработок его активных участников, где параллельно со множеством центральных существовали побочные линии, инициированные теми, кто прошел более или менее длительную школу Методологической деятельности.

На методологических семинарах кружка шла углубленная проработка философских проблем. Предметом первоначального интереса стали работы Аристарха, Евклида, а также логика «Капитала» К. Маркса и структура человеческой мыслительной деятельности. Семинары не имели узкого прикладного значения, а преследовали цель развития методологии, методологизации мышления и деятельности тех сфер и предметных областей, к которым обращались методологи. За время деятельности у участников кружка сложился свой, недоступный «непосвященным» язык, что, с одной стороны, служило более легкому пониманию друг друга людьми разных специальностей и защищало от недоброжелателей, а, с другой, способствовало развитию мышления участников движения и самой методологии. Когда же сообщество вышло из «подполья», узошь используемой терминологии стала помехой в общении с научным миром, и многие публикации оставались незамеченными.

Начиная с 1980 г. под руководством Б.В. Сазонова стал работать методологически ориентированный семинар по вопросам нововведений. В числе наиболее

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

активных постоянных участников данного семинара, составивших затем костяк игротехнической команды, были И.В. Жежко, М.Ю. Рю, Е.А. Мохова, В.В. Голубчиков, СИ. Котельников, О.С. Анисимов, П.В. Баранов. Семинар и игротехническая команда не просто повторяли методы и технику центрального методологического кружка или игр под руководством Г.П. Щедровицкого, но и наметили собственную линию развития, поддерживаемую всеми участниками. Проблемы отечественной теории нововведений {учитывающей специфику организации хозяйственной деятельности в нашей стране}, а также выхода этой теории в инновационную практику (в виде консультационной работы теоретиков, теоретического «оснащения» практиков и т.п.) активно разрабатывались во ВНИИСИ АН СССР под руководством профессора. Н.И. Лапина.

Методологический семинар пытался ответить на ряд вопросов, связанных с теорией нововведений и становлением инновационного движения в СССР. Участники семинара не просто обсуждали теоретические вопросы, но и действовали на всех уровнях инновационной деятельности, выступая в качестве инноваторов. При этом вся проделанная работа подвергалась рефлексивной оценке и методологическому нормированию.

Результаты, полученные в ходе проведения многочисленных семинаров и конференций, послужили основой появления двух первых игр открытого типа, получивших впоследствии наибольшее распространение: организационно-деятельностных (ОДИ) — автор Г.П. Щедровицкий и инновационных (ИНИ) — автор В.С. Дудченко.

### • **Организационно-деятельностные и инновационные игры**

---

Начало *организационно-деятельностным играм* было положено в 1979 г. коллективом под руководством Г.П. Щедровицкого. В дальнейшем это направление развивалось как классическая линия становления деловых игр, связанная с именами СВ. Попова, Ю.В. Громыко, П.Г. Щедровицкого, СВ. Наумова, В.Л. Авксентьева, А.П. Зинченко, О.С. Анисимова, Н.Г. Алексеева и др. Главной целью проведения ОДИ являлись перестройка и развитие деятельности посредством овладения участ- (J25

пиками навыками коллективной мыслительной деятельности. Развитие последней противопоставлялось ее тиражированию, простому воспроизводству, отношению к деятельности как к функционированию.

Важнейшей характеристикой коллективного мышления является его вынесенность вовне, модельность, создание особых семиотических систем, фиксирующих позиционную выраженность процессов мышления. Мышление «выносится» на своеобразное табло (доску, ватман и т.п.) и выражается в определенной графике, обрамляемой категориальным и понятийным аппаратом. Логика графики, проработанность и рефлексивная нормировка категориально-понятийного аппарата являются необходимыми требованиями: табло есть одновременно и продукт коллективного мышления, поскольку отражает его процесс и выражает структуру, и средство организации последующей деятельности.

Специфика ОДИ состоит в том, что проблематизируются прежде всего сами участники игры, а не только предмет их размышления и деятельности, т.е. нечто внешнее по отношению к ним. Суть состоит не только в том, чтобы выяснить (иродемонстрировать) неадекватность средств некоторой задаче, но и в том, чтобы показать, что ранее игроки просто не задумывались над этим, воспринимая задачи и средства их решения как нечто само собой разумеющееся. Обнаружение того, что нуждается в изменении, есть начало перевода проблемы в совокупность задач, которые необходимо решить.

Обычно в игре различают три процесса — рабочий, игровой и коллективную мыследеятельность — каждый из которых отличается относительной самостоятельностью. Потребность в игровом процессе обусловлена тем, что участников игры необходимо вывести из привычного им мира представлений, мешающего породить принципиально новые решения и построить единое пространство игры либо ряд связанных между собой пространств. Взаимодействие в игре потенциально задается внеигровой жизнью участников и осуществляется за счет столкновения жанров групповой и пленарной работы. Получив задание дня, каждая группа работает самостоятельно и готовит свой ответ, который затем представляется на пленуме. Важнейшим требованием, предъявляемым к группам, является подробная графическая фиксация процесса работы. Группы выступают на пленуме, вступая в дискуссии. Анализ взаимной критики групп, выяснение намеченных

в ходе дискуссий противоречий позволяют представить общую проблемную ситуацию и наметить пути преодоления возникших трудностей. Задачей игротехников является заставить игроков осознать бесперспективность старого и необходимость нового подхода, переход к которому осуществляется благодаря процессу постоянного рефлексирования действий.

До начала 1980-х гг. инновационный метод («инструмент исследования и развития социальных систем, т.е. систем деятельности, социальных групп, как носителей этой деятельности, и личности человека за счет организации опыта саморазвития в ходе творческого решения проблем»<sup>435</sup>) существовал в форме программы системного анализа и разрешения проблемных ситуаций. Однако для ее реализации понадобилась учебная подготовка и группа, которая смогла бы решать практические проблемы. Тогда-то и появилась идея создания *инновационной игры* (метод был предложен В.С. Дудченко в 1981 г.<sup>436</sup>), в форме которой инновационный метод прошел две стадии развития: 1980 — 1984 гг.— ИНИ первого поколения как эвристический инструмент выработки новых идей, решений и способов деятельности группы; ИНИ второго поколения 1984—1990 гг., особенностями которых являются высокая технологичность и оснащенность разнообразными методиками и техниками.

Инновационная игра представляет собой целостную форму совместной деятельности людей, направленную на выработку нового знания, новых способов общественной организации и самоопределение, раскрытие творческого потенциала участников, принимающих решения в ситуациях неопределенности. Общие признаки инновационных игр таковы:

- 1) участники работают над решением «размытой», а не жестко структурированной задачи;
- 2) основой игры является групповая работа, в процессе которой вырабатывается непредсказуемый интеллектуальный продукт;
- 3) в ходе игры возникает феномен групповой сплоченности как ориентация на совместные ценности;
- 4) в группах постоянно формируется установка на инновационное поведение;
- 5) в процессе разработки инновационного проекта резко возрастает интерес участников к своим собственным профессиональным проблемам, решение которых они находят в работе группы;

- б) сильно актуализируется потребность участников в диагностике положения дел в организации;
- 7) возникают навыки совместного решения инновационных проблем;
- 8) формируется потребность в деловом и межличностном общении участников игры<sup>437</sup>.

Целью инновационной игры является отработка социально-психологических условий творческого преобразования личности. Каждый участник должен переосмыслить себя в творческом самораскрытии личностного «я» в групповом решении инновационных задач. Это и есть высший уровень саморефлексии, который формируется в групповом осознании, осмыслении и переосмыслении своих профессиональных и личных возможностей. Группы отрабатывают модели реальной ситуации, модели желаемой ситуации и модели идеальной ситуации, представляя смысловое графическое изображение на ватмановских листах.

С помощью ИНИ можно получить результаты нескольких типов:

- а) содержательные — идеи, решения сложных или слабо структурированных социальных проблем, проекты и программы реализации проектов;
- б) социальные — консолидированные группы, команды руководителей и специалистов, ориентированные на реализацию разработанных ими в ходе игры решений и программ;
- в) учебные — освоение участниками новых методов работы, в первую очередь **эффективных** способов коллективного принятия решений;
- г) психологические — лучшее понимание себя и других людей, устойчивая ориентация на личностное развитие и непрерывное увеличение своего творческого потенциала;
- д) духовные — участники игры могут по-новому осознать назначение своей жизни, переосмыслить жизненные ценности;
- е) энергетические — приобретение участниками игры более высокого биоэнергетического потенциала, повышение социальной активности за счет возникновения общего биополя группы<sup>438</sup>;
- ж) эстетические;
- з) методологические — создание новых методов управления и самоорганизации участниками своей деятельности.

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

Таким образом, инновационные игры направлены на выработку новых, нестандартных идей и подходов к решению проблем, однако, новизна не является самоцелью. Главное, чтобы участники, не видевшие раньше реалистичного способа разрешения своих проблем, нашли его в ходе работы.

Инновационная игра организуется в соответствии со следующими принципами:

- 1) *системности* — игра программируется и реализуется как целостная система человеческой деятельности;
- 2) *коллективной ответственности* — результаты игры в равной степени зависят как от заказчика, так и от команды консультантов;
- 3) *единоначалия* — руководитель игры держит в поле внимания всю игру в целом. Более того, подготовка инновационной игры должна базироваться на посылке: «Игра -разрабатывается для высшего руководства», которое рассматривается в качестве проводника перемен;
- 4) *самопрограммирования* —-позволяет вводить по инициативе участников новые правила, выбирать формы и методы работы;
- 5) *саморазвития* — инновационные игры постоянно «развивают себя». Каждая последующая игра не похожа на предыдущую, включает в принципы собственной организации новые подходы, концепции, идеи и апробирует их;
- 6) *контролируемой борьбы* — заключается в соревновательности взаимодействия участников, а также использовании (в случае необходимости)" конструктивного конфликта;
- 7) *развивающего обучения*: *ИНИ* ориентирована не только на поиск новых конкретных решений или обучение участников методам самостоятельного решения проблем, но и на развитие самой личности участников.

Этапы игры строятся в соответствии с алгоритмом решения содержательных задач и динамикой группообразования. В качестве алгоритма используется предложенная В.С. Дудченко «технология решения проблем», включающая в себя восемь процедур:

- 1) диагностики задачи;
- 2) анализ ситуации (в итоге создается схематический, графический и иллюстративный образ реальной ситуации);
- 3) формулирование проблем;
- 4) определение целей;
- 5) выработку решений;
- 6) разработку проекта (т.е. модели решения проблемы; по правилам игры, группа обязана принимать только те решения, которые могут быть реализованы самими участниками);
- 7) формирование программы реализации проекта;
- 8) практическое осуществление программы<sup>439</sup>.

В процессе проведения инновационных игр особое внимание уделяется формированию рабочих групп (как правило, формируются 5 — 8 групп по 7—8 человек). Основные требования к формированию групп таковы: группы должны быть приблизительно равны по своим возможностям; состоять из участников, разных по возрасту, полу, профессии и опыту; представители конфликтующих сторон включаются в одну группу.

В инновационной игре используются различные средства осуществления соответствующих видов деятельности. Для получения содержательного результата — решения проблемы — используются технология группового решения проблем, система особых техник мыслительной работы, а также эвристические методы выработки новых идей. Эти средства относятся к классу *мыслетехнических средств*. Одной из совокупности мыслетехнических средств организации рабочего процесса является в ИНИ технология группового решения проблемы, представляющая собой набор процедур и операций, выполнение которых обеспечивает содержательное решение стоящей перед участниками первичной задачи.

Для организации интенсивной групповой динамики и создания творчески работающей на семинаре и на практике группы используются *социотехнические (группотехнические) средства*. Социотехнические средства — это прежде всего техники групповой, межгрупповой и общегрупповой работы. Специфика групповой работы состоит в организации взаимодействия между участниками и работе с противоречиями позиций одного или разных участников. Межгрупповая работа проводится в основном в форме дискуссий, содержанием которых выступают результаты группо-

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

вой работы за день. Общегрупповая работа ведется в доигровой, игровой и послеигровой периоды: основное назначение ее — создать из участников коллектив единомышленников, способный действовать как в игре, так и после нее в соответствии с выработанной стратегией.

Последняя группа средств — *психотехническая* — ориентирована на помощь участникам в выявлении своих ограничений и их преодолении, в раскрытии новых возможностей, резервов», способностей, их активизации и развитии. Психотехнические средства ИНИ дополняют и логически завершают систему средств социоинженерной организации решения проблем. Сюда входят методические приемы создания ситуации интенсивной деятельности, работы с сознанием участников (мотивирование, рефлексия состояний и эмпатия), а также приемы обучения новым умениям и навыкам, развития последних (в том числе тренинги всех видов).

При проведении инновационных игр используется также ряд специальных техник, к числу которых можно отнести:

- *распредмечивание* — отказ от жесткого предметно-профессионального взгляда на действительность, который достигается путем организации столкновения позиций в продуктивном конфликте и обсуждения проблем с «чужих» позиций;
- *проблематизацию* — выявление реальных затруднений в деятельности — препятствий, обусловленных несовершенством организации субъекта деятельности (основное средство проблематизации — поиск глубинных причин, лежащих в основе затруднений);
- *целеполагание* — определение главных целей, за реализацию которых участники игры берут на себя ответственность;
- *самоопределение* — определение своей позиции в пространстве игры, которое строится на основе индивидуальных целей и их соотношения с целями и позициями других участников;
- *рефлексию* — осмысление процесса, способов и результатов деятельности отдельного человека и группы. В ходе рефлексии человек имеет возможность взглянуть на происходящее «со стороны» и увидеть себя, свое сознание, мышление, а также мышление и действия других людей. В данном контексте рефлексия выступает одним из основ-

ных механизмов саморазвития человека, поскольку дает возможность закрепить удачные элементы деятельности и отвергнуть неудачные;

- *схематизацию* — метод, исходящий из того, что зрительные образы мыслительных или социальных процессов, представленные на бумаге или доске (то есть в любом наглядном виде), легче поддаются рассмотрению — анализу и синтезу, — особенно когда в работе участвуют несколько человек. Специфика систематизации состоит в том, что игротехникам и методологам удалось выделить, некоторое количество инвариантных универсальных схематизмов, применимых к большому числу явлений и обладающих большим эвристическим потенциалом. Схематизация используется для оформления решений, представлений и позиций участников игры;
- *позиционный анализ*. - понятие «позиция» — одно из ключевых понятий в методологии деятельности, которое определяется как место в структуре деятельности, предписывающее определенным способом видения (восприятия) реальности и определенный способ действия.

Таким образом, очевидно, что ИНИ является сложным сочетанием развитых технологий, выбор которых предполагает чувствительность к разной длительности игры, разным уровням подготовки участников и сложности решаемых проблем. В.С. Дудченко предлагает для решения этих проблем модульный принцип построения игры. Большинство процедур и операций могут быть представлены в виде отдельных методических или технологических блоков — модулей, которые можно отбирать и использовать для решения определенных задач, возникающих в конкретных ситуациях. Модульный принцип организации ИНИ превращает все ее средства в гибкую систему, наиболее соответствующую особенностям как макро-, так и микроситуаций, в которых сегодня применяются игры<sup>140</sup>.

Эффективность инновационных игр оценивается прежде всего в зависимости от «переворота» в сознании игроков. Однако и без такой оценки можно говорить об ИНИ как о высокоэффективном методе обучения персонала. Основной эффект игры заключается в «повороте» сознания сотрудников от традиционного способа мышления к инновационному. Человек освобождается от врожденной боязни перемен, от предрассудков, мешающих инновационному мышлению.

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

Главной причиной, снижающей эффект игры, является то, что по ее окончании участники сталкиваются с жесткой реальностью. Скоро они начинают осознать, что их инновационные наработки повисают в воздухе из-за сильного психологического противостояния: «мы» — участники игры, обогатившиеся новым видением решения проблем, и «они» — не понимающие произошедших с нами перемен. Нарботанный результат, столь привлекательный для участвовавших в игре, оказывается непривлекательным для остальных. Поэтому очень важно соблюдать пункт правил, в котором говорится о привлечении к игре высшего руководства, поскольку в противном случае все наработки будут отторгаться. Если это условие не соблюдается, игра теряет смысл.

Также следует выделить эффект «возврата достоинства», когда участники говорят: «А мы, оказывается, лучше, чем сами о себе думали». Этот эффект связан с изменением нормы и с максимизацией усилий. После игры сотрудник обнаруживает, что может работать гораздо интенсивнее, открывая в себе новые резервы работоспособности.

Даже поверхностный анализ принципов организации и проведения организационно-деятельностных и инновационных игр позволяет говорить о том, что они имеют много сходных черт: работа проводится в нескольких рабочих группах, каждая из которых выступает затем с докладом. Широко применяются приемы распределечивания, проблематизации, целеполагания, самоопределения, рефлексии, схематизации и позиционного анализа. Вместе с тем у двух типов игр есть и различия, основные из которых представлены в ниже-следующей таблице<sup>441</sup>.

Выше мы уже упоминали о том, что организационно-деятельностные и инновационные игры имеют наибольшее распространение среди игр открытого типа. Однако существуют и другие типы игр, связанные с ОДИ и ИНИ. Остановимся кратко на некоторых из них.

*Проектные игры*, впервые организованные в сфере культуры И.В. Жежко. Специфика данного типа игр состоит в акцентировании проектного аспекта игротехнической деятельности. Отметим, правда, тот факт, что, хотя проектные игры и не имеют специальной направленности на получение принципиально новых результатов, иногда удается их достигнуть.

Другим видом является *организационно-мыслительная игра* (ОМИ), разработанная О.С. Анисимовым

в 1984 г. Эта игра ориентирована на формирование у участников высокого уровня мыслительной культуры, на овладение методологией и умением строить понятия, системы критериев и концепции деятельности. По принципам своей организации ОМИ близки ОДИ: отличие состоит в учебной и мыслетехнической ориентации первых. Группой О.С. Анисимова была разработана «методологическая азбука» — ряд устойчивых схем, позволяющих описывать большое число возникающих в мышлении и деятельности ситуаций и являющихся одним из возможных языков социального проектирования.

*Учебно-проблемно-практическая игра* (УППИ) (создатель С.Н. Железко) направлена на выявление реальных и потенциальных деятелей, а также на выработку и освоение ими новых навыков профессиональной деятельности. Эта задача реализуется в три этапа: первый - приглашение на игру, второй — собственно игра, представляющая собой слабоформализованный процесс совместной деятельности людей по решению актуальных общих, групповых и индивидуальных проблем, возникающих в их практике. Участники, которые, преодолевая преграды, расширяли свой профессиональный багаж и проявляли это в игре через действие, характеризуются как люди с деятельностной ориентацией, что и является целью игры. Третий этап осуществляется приблизительно через месяц после завершения игры: через почтовый опрос всех участников определяется самооценка полученных в ходе УППИ личных результатов, а также готовность принять участие в игре подобного типа. Тех корреспондентов, которые демонстрируют аргументированную готовность к игре (при совпадении с экспертной оценкой команды успешности их участия в прошедшей игре), можно с высокой долей вероятности отнести к группе лиц, способных при некотором содействии развернуть эффективную деятельность по нормализации процесса культурного воспроизводства.

Опыт проведения УППИ показал, что приобретения и устойчивого закрепления широкого круга новых навыков профессиональной работы невозможно достичь за одну игру, поэтому рекомендуется проводить развернутый цикл игр. В основе УППИ лежит процесс самообучения, дающий возможность за относительно короткий срок (7—10 дней) расширить границы профессионального опыта.

*Метод продуктивно-ориентированных игр* был разработан группой новосибирских ученых во главе с В.А. Заргаровым. Так же как и в проектных играх, главный упор здесь делается не столько на образование команды и обучение, сколько на конечный продукт — детально проработанный социальный проект. *Практически-деловые игры*, предложенные А.И. Пригожиным, имеют сходные черты с ИНИ. Отличительная особенность их состоит в серийности проведения: так, например, в рамках одного коллектива на первой игре подводятся итоги углубленной диагностики организационных проблем, а вторая игра посвящается непосредственно выработке решений.

Эстонский специалист в области игротехники Ю. Ляэнсаар разработал *модель рекреационной игры*, контингент участников которой составили руководители высокого ранга. Специфика данного метода — непродолжительность рабочих заседаний (2 — 3 часа в день): остальное время участники посвящают активному отдыху. Иногда оказывается, что такой свободный режим игры не менее продуктивен, чем работа на пределе сил. Однако для этого необходима высокая культура коллективной творческой работы и «сыгранность» команды.

В последнее время помимо имитационных и открытых игр начинает активно формироваться класс игр «полукрытого», или смешанного, типа. К игровой деятельности полукрытого типа можно отнести организованные В.К. Тарасовым *многодневные* (до 40 дней) *школы менеджеров*, характерной особенностью которых следует считать искусственное создание ситуации, при которой участники действуют не как партнеры, а как соперники.

### Ансамблевые деловые игры

Ансамблевые игры (АИ), или, как их еще называют, ансамблевая учеба, появились в СССР в середине 1970-х гг. Концептуальные основы ансамблевой учебы, охватывающей одновременно весь руководящий персонал (35 — 45 человек) во главе с руководителем, были разработаны в фирме «Майнор» в 1976 г. В дальнейшем эта форма обучения и развития руководящих кадров широко использовалась на практике на трех организационных уровнях: министерство, производственное объединение и филиал (фабрика).

Таблица 2

<i>Критерии сравнения</i>	<i>Организационно-деятельностные игры</i>	<i>Инновационные игры</i>
1. Используемые средства	<p>Преимущественно методологические и мыслетехнические средства. Развитие этих средств рассматривается как одна из основных целей ОДИ</p>	<p>Методологические. мыслетехнические. социотехнические. психотехнические. лептонные. художественные средства. используемые как единый комплекс</p>
2. Ожидаемые результаты	<p>Развитие человеческого мышления, развитие методологии. Полученные содержательные результаты рассматриваются как «фиктивно-демонстрационный продукт». так как считается, что созданные в ходе ОДИ проекты заведомо слабы из-за недостаточной методологической подготовленности участников</p>	<p>Содержательные. социальные. психологические, духовные, энергетические. методологические результаты. Социальные проекты, разработанные в ходе игры. рассматриваются как полезное средство самоорганизации заказчиком своей деятельности на определенном этапе</p>

3. Язык, используемый на игре	Усложненный, искусственный, методологический язык	Естественный язык, понятный заказчику. Методологический язык используется игропрактиками только в своем кругу при проектировании и анализе игры
4. Принципы группообразования	Позиционный и проблемный принципы: группы создаются в соответствии с функциональными или содержательными позициями, занимаемыми участниками игры, или под проблемы	Принципы разнообразия и свободного выбора. Группы создаются максимально разнородными по своему составу или по свободному желанию участников
5. Отношение к содержательному конфликту как к средству организации работы	Одно из главных средств работы, позволяющее снимать ограниченность предметных и профессиональных позиций участников работы и выходить на уровень методологических средств	Одно из многих средств работы, использование которого исключает возможность нанесения участникам игры морального, психологического и социального ущерба
6. Отношение к отсеvu участников по ходу игры	Отсев участников допустим и неизбежен	Отсев нежелателен
7. Образное представление игры с точки зрения ее организаторов	Мегамашина для мышледеятельности	Живая организация людей, решающих свои проблемы

На уровне министерства ансамблевая учеба называлась «школой директоров», занятия в ней проводились дважды в год по два дня. Участниками являлись все директора предприятий и руководящие работники министерства. Объектом внимания служили узловые, не решенные на данный момент проблемы, например, кадровая политика, улучшение стиля руководства и т.д. Вначале консультанты проводили диагностику организации, выявляли проблемы и возможности их решения, познакомились с передовым опытом и намечали план проведения занятий.

Занятия начинались с лекции консультанта, который вводил слушателей в теорию вопроса, знакомил их со способами решения проблем на передовых предприятиях. Затем в группах (5 — 6 человек) происходил организованный поиск решения конкретных задач, вытекающих из специфики данного предприятия, и обсуждались его варианты. При этом внутри одной группы и в ходе межгруппового обсуждения сталкивались различные мнения, подходы, возникали новые идеи и т.д. Совместный анализ проблемы улучшал взаимопонимание между руководителями разного уровня, которые глубже вникали в суть дела, осознавали необходимость нововведений и перемен в коллективе. Важное правило — участники по возможности должны были быть изолированы от повседневной работы, и все свое время посвящать учебе. Ансамблевая учеба проводилась с отрывом от производства<sup>442</sup>.

Позже интересная игровая система смешанного типа была разработана доктором социологических наук, профессором ГАУ им. С. Орджоникидзе Ю.Д. Красовским. Элементами открытости здесь можно считать то, что работа участников игрового процесса сориентирована на неизвестное, заранее готовая модель решения проблемы отсутствует, а деятельность команды направлена на проектирование ближайших перспектив.

В течение многих лет Ю.Д. Красовский разрабатывал модели деловых игр открытого типа на основе рефлексивно-ценностной концепции управления. В ходе своих исследований он встал перед проблемой конструирования таких игр, в которых игровые эффекты непосредственно вплетались бы в практику управления сразу после игры<sup>443</sup>. Сначала эти игры назывались психолого-управленческими, а позже получили название ансамблевых. Создаваемый «деловой ансамбль» должен был быть достаточно представитель-

## Глава 8. Детские игры в сфере управления

ным для всей хозяйственной организации и переносить результаты деловой игры в управленческую практику без серьезных ошибок и затяжек по времени. Поэтому все игровые методы и приемы были нацелены на глубину и масштабность проработки психологических барьеров. Именно это в конечном счете и приводило к игровым и постигровым рефлексивным эффектам.

В ансамблевых деловых играх также возникают рефлексивные переживания, но они концентрируются, главным образом на выигрышах и проигрышах, позволяя включать экономическое мышление. Подобные рефлексивные переживания формируют установки на победу, в которых успехи и неудачи оцениваются с точки зрения не только социальной, но и экономической психологии. Оценивая управленческие решения, участникам игры приходится взвешивать риски.

Ансамблевая деловая игра основывается прежде всего на вовлеченности ее участников в социальную организацию игровых процессов, которые помогают командам так или иначе раскрыться в их собственном поведении. Если инструментальная организация игры погружает участников при решении задач заполнением различных бланков, то ее социальная организация предполагает большой спектр открытых игровых форм сотрудничества-соперничества. В игре важно выработать такой организационно-психологический механизм, в котором профессионально-творческий потенциал всех ее участников мог бы раскрыться полностью. В этом раскрытии и проявляется динамическая сила деловой игры как ансамблевой, отражающей переход от парадоксов эффективных методов в управлении текущими задачами к эффектам стратегического управления.

В отличие от инновационных ансамблевых деловых игры<sup>444</sup> требуют меньше времени на проведение (до трех дней), но больше времени на подготовку, поскольку проводятся с ключевыми фигурами предприятий, которые принимают важные управленческие решения прямо в игре и сами хотят проверить условия, способы и механизмы их реализации в отыгрывании «сбойных» ситуаций. Поэтому в ансамблевых деловых играх рефлексивные переживания приближены к реальности, а организация игровых процедур максимально адаптирована к реальным ситуациям.

Инновационная и ансамблевая игровые школы используют принципиально разные способы органи-

зации игры, но добиваются сходных результатов в формировании новых управленческих представлений. Как и инновационные, ансамблевые деловые игры имеют свои психологические постигровые эффекты, которые «выращиваются» в различных организационных моделях. Ансамблевые деловые игры учат руководителей методам социальной организации поведения, тогда как инновационные раскрывают его социально-психологические феномены.

Авторские методики разработки ансамблевых деловых игр предполагают такое рефлексивное управление поведением команд, при котором реализуются три основные функции игры:

1) *демаскировочная* — формирование образного видения ситуаций каждым участником игры. Эта функция помогает прояснить управленческие отношения, **сделать** их «прозрачными»: имеет место наглядное очеловечивание организационных структур управления, которые в реальной практике, как правило, неясны, замаскированы. В итоге происходит «стыковка» подразделений, прояснение их места и роли в общем фронте работ. В реализации этой функции деловая игра помогает ответить на следующие вопросы: «Почему так происходит?», «Что необходимо изменить, чтобы больше так не происходило?», «Что можно изменить, чтобы все происходило по-другому?»;

2) *инверсионная* — способ переакцентировки привычного поведения в такое, которое возможно **осуществлять** в других условиях экономической заинтересованности и ответственности. Подобное моделируемое поведение может оказаться для участников игры желательным, в то время как привычное приобретет статус нежелательного. При возникновении этого феномена можно считать, что **«сработал»** инверсионная функция игры. Эта функция проявляется тем интенсивнее, чем полнее и многограннее закрепляются в качестве желательных новые формы поведения. Игра должна переориентировать участников с того, что было ранее, на то, что есть теперь, и что может быть потом. Поэтому в деловую игру важно заложить такие психолого-экономические стимулы, которые помогут убедить всех в преимуществах новых форм поведения. В реализации этой функции деловая

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

игра ставит перед разработчиками и самими играющими следующие вопросы: «В какой мере игровые процессы убеждают в преимуществах моделируемого поведения?», «Каким образом изменяется деловое поведение играющих?», «Какие новые проблемы возникают в игровой проработке иных, чем прежде, управленческих отношений?» Ответы на эти вопросы дают командам возможность острее почувствовать и переосмыслить позитивные и негативные стороны новых моделей делового поведения;

- 3) *смыслообразующая* — эта функция становится завершающей в осознании места и роли команд. Разработка системы делового сотрудничества дает командам возможность не только глубоко понять ее значение в инновационной политике предприятия, но и найти смысл собственной обновленческой деятельности. Мотивы разработки системы делового сотрудничества — как осмысленные стимулы профессиональной деятельности и общения — становятся регуляторами заинтересованности команд в организации партнерского делового сотрудничества. Поэтому в деловой игре важно отрабатывать «перевод» стимулов в осмысленные мотивы, «проигрывая» различные варианты. В реализации смыслообразующей функции деловая игра ставит перед участниками следующие вопросы: «В чем смысл такой игровой проработки?», «Во имя чего мы должны затрачивать столько усилий на достижение новых целей деятельности?», «Зачем нам нужна организационно-экономическая перестройка управленческих отношений?» Если ответы на эти вопросы будут убедительными и в игровых шагах, и в оценке самой игры, тогда можно предположить, что игровая концепция оказалась психологически содержательной.

Исходным в конструировании игрового ансамбля является отбор команд игроков. По мнению Ю.Д. Красовского, существует четыре способа отбора таких команд. Первый предполагает подбор команд по *принципу агрегированности*: экономическая служба, инженерная служба, коммерческая служба, кадровая служба и т.п. Второй способ предполагает *подбор командных звеньев по производствам* (в том случае, если речь идет о производственном объединении), где каждая производственная зона представ-

лена «своей» командой во главе с директором. В экспертную же группу входит команда генерального директора. Тогда игровой ансамбль организуется *по принципу автономности*. Третий способ предполагает подбор команд таким образом, чтобы в деловой игре участвовали *все руководители функциональных и производственных подразделений*: в этом случае командное представительство достаточно, но многочисленность команд (13—14 акторов в одном игровом поле) затрудняет управление деловой игрой. При таком подходе игровой ансамбль организуется по принципу *дифференцированности*. Четвертый способ предполагает объединение руководителей в команды не по функциональной и производственной принадлежности, а по *признаку личной взаимной заинтересованности в решении деловых проблем*. Руководители разных подразделений могут сформировать «свои» команды (временные творческие коллективы) на основе личной расположенности друг к другу. В **этом** случае игровой ансамбль организуется по *принципу взаимоизбирательности*. Такой способ организации деловой игры может быть более эффективным на стадии внедрения нововведений.

С точки зрения уровня представленности разнообразных интересов перечисленные способы ансамблевого моделирования имеют как «плюсы», так и «минусы». Поэтому в деловых играх отрабатываются различные приемы, снижающие «минусовый фон» команд (проигрывание ситуаций за других, освоение других ролей и пр.).

Практика свидетельствует, что существует несколько вариантов проведения деловых игр: организация их прямо на предприятии, проведение деловых игр на выезде (в этом случае участники игры целиком погружаются в игровой мир, что не только дает возможность спланировать насыщенные игровые сюжеты (по 6—7 туров), но и делает игру гораздо более эффективной с точки зрения психологии), организация **игр** в производственном объединении на каждом из производств, проведение их с участием руководителей-дублеров или руководителей-стажеров (сначала игра проводится с руководителями служб и производств, а через несколько дней — с их дублерами, что дает возможность сравнить качество принятых управленческих решений: если у руководителей-дублеров оно выше, они вправе претендовать на то, чтобы были реализованы именно их управленческие решения. В таких дело-

## Глава 8. Деловые игры в сфере управления

вых играх проверяется и резерв на выдвижение, и существующий кадровый состав руководителей), организация ансамблевых деловых игр как непрерывного цикла обучения руководителей на предприятии с последующим отрывом от производства на недельный срок (как правило, руководителям предприятия предлагаются четыре взаимосвязанные деловые игры, на которых они учатся организационной культуре управления. В течение недели они обобщают результаты проведенных игр и одновременно готовят выпускную деловую игру, которую проводят на своем предприятии собственными силами. Такой подход предполагает ускоренное обучение руководителей организационной культуре управления и дает им возможность внедрять организационную методику игры в их собственную управленческую практику. В этом случае — вследствие отработки процедур обмена мнениями и оценивания различных мнений команд — происходит демократизация управленческого труда руководителей). Отметим особо, что различные способы проведения ансамблевых игр дают гораздо больший эффект в достижении конечного результата, чем учебно-ролевые игры в школах менеджеров, где обучают руководителей-«одиночек», оторванных от своих коллег и сотрудников.

В процессе разработки игровой концепции специалисты-консультанты должны опираться на определенные критерии. Этих критериев шесть: первый — базовый, четыре следующих — фронтальные, последний — результирующий<sup>445</sup>. Перечислим их: массовость творческого поиска (инициативы предлагают все); сопрягаемость усилий (участвуют все команды); комплексность в решении возникающих проблем (инициативы объединяются в узловые проблемы); универсальность поиска (инициативный поиск ведется по всем направлениям); гласность информации (открытость принятия управленческих решений); взаимовыгодность инициатив (отбор наиболее важных, с точки зрения оперативности и перспективности постигрового эффекта, решений).

Отслеживая переживания участников ансамблевых игр по их высказываниям, можно выделить следующие группы постигровых эффектов:

- 1) «дефицит общения», когда игра окончена, но расхотеться никто не хочет;
- 2) «изнанка»: участники увидели себя и свою фирму такими, какие они есть;

## II. Практический раздел

- 3) «голый король»: участники убедились в слабости **той** команды, которая казалась **сильной**;
- 4) «холодный душ»: участники осознали необходимость более серьезного подхода к управлению;
- 5) «открытые двери»: участники игры заново сблизились друг с другом;
- 6) «зеркало»: участники игры увидели себя и других в деле, глубже осознав, кто есть кто;
- 7) «перенастройка»: участники осознали важность и необходимость подобных мероприятий;
- 8) «**эфф**ект команды»: «Мы **вместе** прожили игру».

Стоит отметить схожесть постигровых эффектов инновационных и ансамблевых игр. Разница заключается в том, что в ИНИ основным эффектом является проявление инновационного мышления, а в АИ — создание ансамбля единомышленников. Эффективность ансамблевой деловой игры оценивается не по степени преодоления психологических барьеров к нововведениям, как это было в ИНИ, а по степени осмысления делового сотрудничества команд. Ансамблевые игры являются одним из самых эффективных средств создания команд, обучения людей совместной работе. Они концентрируются прежде всего на выигрышах и проигрышах, позволяя участникам включать экономическое мышление.

В настоящее время в России создана и работает Ассоциация разработчиков деловых игр и социально-имитационных методов, объединяющая в своих рядах более 400 специалистов в области деловых игр. Отечественные специалисты участвуют в международных встречах, например в работе ежегодных семинаров Международной ассоциации по имитационному моделированию и играм.

## Глава 9

### ПРИМЕНЕНИЕ ТЕСТОВ В УПРАВЛЕНИИ

Профессиональная деятельность по управлению персоналом предполагает знание основ тестирования и умение применять различные тесты на практике. В наши дни тесты широко используются руководителями, службами персонала, кадровыми агентствами, консультациями и службами занятости, которые обращаются к ним для оценки личных качеств, способностей, навыков, знаний, склонностей и интересов претендентов на рабочие места, при аттестации, планировании карьеры и расстановке кадров, а также при решении вопросов о профориентации, профессиональной подготовке и развитии персонала в целом. Важной сферой применения тестов является область стимулирования и мотивации труда. Кроме того, тестирование помогает руководителю своевременно выявлять назревающие конфликтные ситуации, ставить правильный диагноз при возникновении конфликтов и находить пути их эффективного разрешения.

Особую роль играет тестирование при приеме на работу. Не секрет, что каждый претендент на вакантное рабочее место представляет для работодателя «кота в мешке». Наряду с послужным списком, рекомендациями и профессиональными достижениями, характеризующими его (или ее) как специалиста, руководителя - члена коллектива. Не подведет ли в трудную минуту? Возьмет ли на себя ответственность в случае необходимости принятия самостоятельного решения? Не окажется ли истбчником ссор и конфликтов среди коллег? Конечно, за одну встречу понять это невозможно, но кое-что узнать все равно необходимо. Для этого и используют тесты, прибегая, как правило, к услугам профессиональных психологов, в руках которых они становятся источником достоверной информации.

Надежность данных, полученных в результате грамотно проведенного тестирования, составляет от 20 до 70%, в зависимости от используемых методик и квалификации интерпретатора. Кроме того, существует еще одна закономерность: чем больше тестовых методик используется, тем надежнее получаемая с их помощью информация. Поэтому для тестирования подбираются несколько тестов (подобная совокупность называется «батареей тестов»), охватывающих наиболее важные для данной профессии интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества.

Приступая к рассказу о тестировании, начнем с самого главного — определения понятия «тест». В общенаучном смысле *тест* (от англ. *test* — опыт, проба) — это кратковременное стандартизованное испытание, направленное на получение в относительно сжатый отрезок времени наиболее существенной информации о признаках данного конкретного объекта с целью установления у него наличия или степени выраженности определенного психического свойства (черты, характеристики) или качества, а также совокупности психических свойств личности или психических состояний (отношений, взаимовосприятия) групп и коллективов. Тест позволяет определить с заранее установленной степенью вероятности существующий у человека в данное время уровень знаний, относительно устойчивые личностные свойства, специфику поведения, а также получить качественные и количественные оценки измеряемых характеристик.

Концепция тестирования как метода оценки и измерения качеств личности базируется на следующих общих предпосылках<sup>446</sup>:

- 1) внутренние (психологические) свойства личности выявляются с помощью индикаторов (показателей или внешних поведенческих характеристик (ответов на вопросы, результатов решения разного рода задач и т.п.), посредством которых проявляются структуры и свойства личности), представляющих определенные черты ее поведения;
- 2) эти индикаторы имеют выражение, которое может быть объектом наблюдения и измерения с помощью специальных процедур;

## Глава 8. Применение тестов в управлении

- 3) между внешней (поведенческой) чертой и внутренним свойством личности существует однозначная причинная зависимость: наблюдаемое действие или реакция человека порождены определенным личностным свойством, и только им;
- 4) измеряемые тестами черты и получаемые результаты распределены среди большой совокупности людей достаточно равномерно. Это означает, что тест должен не только оценивать конкретно взятого человека, но и быть применимым к большой совокупности людей.

Последнее требование отражается в понятии «*норма теста*», под которой понимается «средний уровень развития большой совокупности людей, похожих на данного испытуемого по ряду социально-демографических характеристик»<sup>447</sup>. Иными словами, норма теста — это средний уровень распределения выявляемых с его помощью характеристик в большой группе людей, на применимость в которой он претендует. В большинстве случаев норма теста определяется с помощью усреднения результатов тестирования большой выборки людей одного пола, примерно одинакового возраста и дифференциации полученных результатов по важнейшим показателям. Норма теста отражает его *репрезентативность*, или свойство выборочной совокупности-людей (группы или ряда групп, на основе анализа качеств которых был разработан тест) представлять генеральную совокупность всех лиц, обладающих подобными типологическими характеристиками. Репрезентативность позволяет классифицировать результаты тестирования и выступает показателем качества тестовой методики.

Еще одним критерием добротности теста, тесно связанным с репрезентативностью, является его *адаптированность*, или способность учитывать национальные (в том числе и социальные) и региональные особенности. Авторы берут нужный для построения тестов материал из исторически сложившейся культуры близкой им социальной общности. Тестов, «свободных от культуры», а значит, одинаково понятных индивидам из разных социальных общностей, создать нельзя — это неустранимое свойство тестовых программ. При использовании тестов, разработанных в иной социально-культурной среде, в проверке и переоценке нуждаются нормы, валидность, надежность

**тестов**, а также их применимость в целом. Особенно остро проблема адаптированности заявила о себе в последние годы, когда в Россию широким потоком хлынули западные тестовые методики, и российские специалисты в области кадрового менеджмента бросились применять их, подчас не задумываясь о необходимости внесения определенных коррективов.

В силу фактического запрета на использование тестов, существовавшего в СССР (после известного постановления ЦК ВКПб 1936 г. «О педологических извращениях в системе Наркомпроса»), российский кадровый менеджмент является дилетантом в этой области. Многих буквально очаровывает магия «фирменных» латинских букв, аббревиатур, обозначающих «классические» методики, такие, например, как ММРІ (личный опросник, разработанный в Миннесотском университете), на основании которых предлагается получение развернутых заключений о сотрудниках фирмы или кандидатах на имеющиеся вакансии. Несомненно, вышеупомянутый тест занимает в мировой психологии лидирующую (по популярности) позицию. Однако нельзя забывать и то, что он был разработан специально для пациентов психиатрических клиник (!) и широко используется в практике частного психоанализа. В последние годы американские фирмы не применяют этот тест при приеме на работу нормальных, здоровых людей! Лица, подвергшиеся подобному тестированию, уже выиграли по суду немало исков, а компаниям пришлось уплатить солидные штрафы за нанесение морального ущерба.

Перед использованием в России западные личные тесты, в том числе и более подходящие для ситуации приема на работу («16 личностных факторов» Кеттелла -- 16PF, Калифорнийский личностный перечень — СРІ, Опросник Айзенка — ЕРІ, Тест Майерс-Бриггс, основанный на типологии Юнга), нуждаются в серьезной доработке («культурной и психометрической адаптации»). Неадаптированное, без внесения существенных поправок, использование этих и подобных им тестов в современных российских условиях явно неправомерно, хотя бы уже **потому**, что в нашей стране условия труда, его оплата, традиции трудового сознания во многом отличны от западных. К сожалению, подобная работа проведена далеко не со всеми тестами. Что уж тут говорить про многочисленные «пиратские» версии западных тестов. Как правило, их произ-

## Глава 8. Применение тестов в управлении

водят дилетанты в области психометрии, наивно полагающие, что достаточно просто перевести на русский язык тестовые задания, и тест будет работать. На самом деле работа по адаптации тестовых методик должна включать не только пересчет так называемых тестовых норм, но и ключей к тест-заданиям (пунктам).

Для того чтобы тесты соответствовали своему назначению, адекватно выявляли и достаточно точно измеряли определенные качества, они должны соответствовать таким критериям, как объективность, валидность, надежность и научность. *Объективность* означает, что результаты тестирования должны быть интерсубъективны, т.е. независимы от того, кто проводит тест. *Валидность* (от англ. valid — действительный, пригодный) — это пригодность теста для измерения именно того качества, на оценку которого он направлен. Так, например, если тест используется для оценки уровня знаний человека в области управления персоналом, он должен измерять именно эти знания, а не, например, общую эрудицию или знания в области экономики. Иными словами, валидность говорит о том, имеет ли отношение измеряемая тестом характеристика к квалификациям и требованиям, относящимся к работе. Существует по меньшей мере три условия обоснования валидности: валидность относительно критерия (требующая демонстрации корреляции или иного статистического взаимоотношения между результатами теста и требованиями работы); валидность относительно содержания (требующая демонстрации того, что содержание теста представляет важнейшие — относительно работы — черты поведения); *валидность относительно конструктов* (требующая демонстрации того, что тест определяет именно тот конструкт или характеристику, для определения которой он предназначен, и что эта характеристика важна для успешности в работе).

*Надежность* отражает степень точности и постоянства, с которой измеряется качество личности, и характеризует свободу процедуры тестирования от погрешностей. Точность проявляется в уровне совпадения результатов данного теста с показателями других тестов, используемых в этих же целях, постоянство — в устойчивости, стабильности результатов при повторной оценке той же группы тестируемых. Вместе с тем специалисты отмечают существование нескольких причин, по которым индивид, вновь проходящий тест, не получает сходных оценок. К ним относятся

временные психологические или физические изменения состояния тестируемого: факторы окружения (температура комнаты, освещение, уровень шума или даже личность проводящего тест); форма теста (многие тесты имеют разную форму или версию — на бумажном носителе, в электронном виде, в устном исполнении) и т.п. Указателем надежности теста является степень, в которой сфера оценок теста не подвержена влиянию указанных факторов.

Надежность теста определяется коэффициентом, который может колебаться от 0 до 1. Обычно считается, что если надежность теста 0.9 и более, то результаты его превосходны, тест с надежностью 0.8 — 0.89 дает хорошие результаты, тест с надежностью 0.7 — 0.79 дает адекватные результаты, тест с надежностью менее 0.7 имеет ограниченную применимость. Допустимый уровень надежности различается в зависимости от типа теста и используемой оценки его надежности. Ниже приводятся основные типы надежности тестовых процедур:

- надежность типа «тест - повторный тест» указывает на возможность получения аналогичных тестовых результатов по прошествии времени;
- надежность альтернативной, или параллельной, формы: речь идет о том, что результаты теста подобны, если индивид выбирает одну или несколько его альтернативных форм;
- надежность типа «интероценка» указывает, что результаты теста подобны при проведении его двумя или более оценщиками;
- надежность типа «внутренняя непротиворечивость» указывает границы, в которых тест измеряет одно и то же.

Надежность и валидность теста взаимосвязаны. Вместе с тем между ними следует проводить различия: надежность говорит о том, насколько истинны результаты, которые дает тест, валидность — насколько хорош тест для отдельной ситуации. Таким образом, тест может быть надежным, но не быть валидным. Он может оказаться невалидным для различных целей: например, адекватно показывать технические навыки, но быть бесполезным при определении лидерских качеств. Сходным образом валидность теста обоснована относительно специфических групп индивидов (т.н. референтных групп). Вполне реальна ситуация, при которой целевая группа не входит в число последних.

## Глава 9. Применение тестов в управлении

В целом валидность теста может быть либо равна (идеальный случай), либо меньше его надежности.

*Научность* — это обоснованность теста фундаментальными исследованиями, его концептуальная осмысленность. Научное обоснование особенно необходимо при обращении к батарее тестов — серии испытаний, призванных оценить комплекс качеств человека, свидетельствующий о его профессиональной пригодности и ожидаемых трудовых успехах — широко применяемой при отборе персонала.

Масштабность использования процедуры тестирования в управлении персоналом объясняется, на наш взгляд, целым рядом ее достоинств:

- объективностью оценки (итоги тестирования практически не зависят от субъективного подхода тестирующего; к тому же они могут быть оценены не только качественно, но и количественно);
- оперативностью оценки (сама процедура тестирования занимает сравнительно немного времени, в то же время с ее помощью можно в короткий срок собрать необходимую информацию о большом количестве людей);
- простотой и доступностью (в управлении персоналом используются стандартизированные тесты, содержащие описание процедуры их проведения и оценки результатов: после профессиональной апробации ими может пользоваться широкий круг руководителей, а также сотрудников служб персонала);
- пригодностью результатов для компьютерной обработки и использования статистических методов оценки;
- большими эвристическими оценочными возможностями;
- конкретностью и непосредственной практической направленностью (тесты позволяют получить сведения об определенных свойствах личности и ее поведения, а не о человеке вообще).

В то же время, как и любые другие инструменты кадрового менеджмента, метод тестирования имеет ограничения и тонкости, которые необходимо знать в процессе его применения:

- существует серьезная проблема установления однозначной причинно-следственной связи между вопросами (заданиями) тестов и качествами лич-

## II. Практический раздел

ности, определяющими ее профессиональный успех: при разработке тестов далеко не всегда удается однозначно «перевести» тестовые задания (индикаторы черт) в конкретные качества личности, а последние — в факторы трудовых достижений;

- результаты тестов обычно оценивают лишь актуальные, т.е. существующие в данный момент, качества; в то же время большинство характеристик личности и ее поведения подвержены изменениям, порой достаточно динамичным;
- квалифицированное использование тестов требует соответствующей психодиагностической и этической подготовки тестирующего;
- применение тестов может вызывать у испытуемых страх, искажающий результаты тестирования;
- публичное объявление результатов тестирования может задевать чувство собственного достоинства аутсайдеров, компрометировать их в глазах окружающих и тем самым осложнять отношения в **коллективе**.

Существует строго математизированная, экспериментальная, правда, малоизвестная в нашей стране наука — «тестология», позволяющая вполне однозначно установить, какой тест можно считать хорошим, а какой — плохим. В развитых странах все профессиональные и психологические тесты проходят сертификацию — независимую экспертизу специалистами. В некоторых случаях эти специалисты объединены в национальную психологическую ассоциацию, в других — в специализированную тестологическую ассоциацию. К сожалению, в России подобная организация дела находится пока в зачаточном состоянии.

Тесты могут быть полезными только при условии их грамотного применения **подготовленными** к этому специалистами. Избегать проблем и получать объективные результаты помогают общие правила тестирования, к которым относятся следующие<sup>8</sup>:

- любое сложное тестирование должно проводиться при **участии** специалиста по психодиагностике;
- человека нельзя подвергать психологическому обследованию обманным путем или против его воли: недопустимы никакие формы прямого или косвенного принуждения;
- перед проведением тестирования испытуемого необходимо предупредить о том, что в ходе исследо\*

### Глава 3. Применение тестов в управлении

- вания он невольно может сообщить такую информацию о себе, своих мыслях и чувствах, которую не осознает сам;
- любой человек (за исключением случаев, оговоренных, законом) имеет право знать результаты своего тестирования: итоговые данные в доступной для понимания форме предоставляет испытуемым тот, кто проводил обследование; ознакомление с результатами тестирования должно исключать их неправильное толкование или появление у испытуемых каких-либо опасений;
  - результаты тестирования не должны травмировать исследуемого или снижать его самооценку, поэтому их следует сообщать в ободряющей форме, сопровождая по возможности конструктивными рекомендациями;
  - испытуемый должен быть информирован о целях тестирования и формах использования его результатов;
  - тестирующий должен обеспечить беспристрастный подход к процедуре и результатам исследования;
  - информация о результатах тестирования должна предоставляться только тем, кому она предназначена; тестирующий обязан обеспечить конфиденциальность психодиагностической информации, полученной от испытуемого на основе «личного доверия» или в социометрических тестах.

Помимо вышеперечисленных правил, обеспечивающих эффективность процедуры тестирования, особые требования предъявляются и к тестирующему. Общеизвестно, что эффективность тестирования во многом зависит не только от соответствующих знаний, но и от личностных качеств проводящего его человека. Важными для профессионального тестирования качествами являются: общительность и коммуникабельность; динамичность и гибкость поведения; эмоциональная сдержанность и терпимость; профессиональный такт (основой которого является прежде всего соблюдение профессиональной тайны и деликатность); умение держать линию поведения; эмпатия (т.е. готовность и способность проникнуться чувствами и переживаниями других людей и тем самым эмоционально понять их); умение привлекать других людей к активному сотрудничеству, совместному анализу и решению проблем, а также конфликтологическая грамотность.

## II. Практический раздел

В процессе подготовки и проведения тестирования можно выделить четыре основных этапа, учет особенностей которых во многом определяют успех использования этого метода:

- 1) *выбор тестовых методик* (ознакомление с методиками и их проверка на предмет соответствия целям исследования и удобства применения);
- 2) *инструктирование испытуемых* (разъяснение им целей и задач тестирования, порядка выполнения тестовых заданий и поведения во время их выполнения);
- 3) *контроль за выполнением заданий*;
- 4) *интерпретация результатов и подведение итогов тестирования*.

Еще одним неизменным условием эффективности тестирования является учет особенностей различных типов тестов. *По предмету исследования* можно выделить три класса тестов:

- а) *общеличные*, с помощью которых фиксируют некоторую целостность психических свойств личности (одно из направлений современной психологии личности (дифференциальная психология) целиком опирается на использование приемов психодиагностики);
- б) *личностные* — специальные тесты, предназначенные для диагностики той или иной особой черты, характеристики, свойства субъекта (например, творческих способностей, уровня общей ответственности, самоконтроля и т.п.);
- в) *групповые*, предназначенные для диагностики групповых психических процессов — уровня сплоченности групп и коллективов, особенностей группового психологического климата, межличностного восприятия, силы нормативного «давления» группы на ее членов и др.

Особенности психологических тестов определяются и спецификой применяемой техники. С точки зрения *технических приемов* обычно выделяют четыре разновидности тестов:

- а) так называемые *объективные*, преимущественно аппаратные, часто психофизиологические испытания (например, измерение кожно-гальванического рефлекса, служащее индикатором эмоционального состояния);
- б) *опросные методики или субъективные тесты*, та- например, как общеличные тесты Г. Ай-

## Глава 9. Применение тестов в управлении

зенка и Р. Кеттелла (эти тесты состоят из серии взаимоконтролирующих суждений о различных проявлениях личностных черт с предложением испытуемому фиксировать наличие или отсутствие данного свойства, черты, особенности поведения); *тесты «с карандашом и бумагой»*, используемые, например, для диагностики внимания (вычеркивание определенных букв в тексте); *тесты, основанные на экспертной оценке поведенческих проявлений испытуемых*, например, активно использовавшаяся советскими психологами методика ГОЛ — групповой оценки личности.

### Классификация тестов

В управлении персоналом используется широкий спектр тестов, разнообразные классификации которых приводятся в специальной литературе. Простейшие из них относятся к конструкции, форме заданий и тестовой методике в целом. Так, *в зависимости от формы ответов* тесты делятся на *свободные, структурированные* (со связными ответами), *шкалированные, графические тесты* и *тесты с пробелами*. Каждый из этих типов тестов имеет свои достоинства и недостатки. Так, сильной стороной свободных тестов (предполагающих ответы или действия, содержание которых определяет сам испытуемый) — они могут быть в форме вопросов (например: «Напишите, какие концепции организационного лидерства Вы знаете?»), дополнения предложения (например: «Как правило, в организации можно выделить 5 уровней конфликта: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и ...»), свободных действий (например: рисование в проективных тестах) и исправления ошибок — являются легкость формулировки вопросов и, как следствие, низкие временные и иные расходы на подготовку исследовательских методик этого типа. Слабость их состоит в трудной оценке и интерпретации полученных результатов. Сильная сторона структурированных тестов (тестов со связанными ответами) — они содержат ответы в формах: «да» — «нет»; правильного ответа (по типу: «Подчеркните правильный ответ в высказывании «...»); лучшего ответа (по типу: «Выберите наиболее точный ответ ...»); идентификации — состоит в легкости оценки. Вместе с тем в этом случае

опасность угадывания ответов и, кроме того, для тестов этого типа характерны трудоемкость при разработке формулировок и значительные подготовительные расходы в целом.

Гораздо более сложной является *классификация тестов по исследуемому объекту*. С этой точки зрения тесты можно разделить на три самостоятельные группы:

- *индивидуальные* — с их помощью выявляются качества отдельных индивидов;
- *социально-психологические* (прежде всего *изометрические*) — объектом анализа являются межличностные отношения в малой группе;
- *ситуационные* — изучается поведение человека в определенной ситуации.

В свою очередь, индивидуальные тесты делятся на: личностные тесты и тесты способностей<sup>449</sup>. Первые призваны определять независимые от ситуации и постоянные во времени качества человека. В отличие от тестов способностей, ориентированных на выполнение испытуемым поставленного задания, достижение высоких результатов, они рассчитаны на открытую и свободную реакцию человека, выявляющую его относительно стабильные черты (темперамент, агрессивность, тревожность, уровень притязаний, самооценка и т.п.). Главное назначение тестов этого типа состоит в выявлении того, как человек ведет себя в определенных ситуациях или решает некоторый круг проблем. Личностные тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кеттелла) или по совокупности данных относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бриггс).

Эти тесты включают: субъективные тесты (личностные опросники и тесты интересов и склонностей), объективные и проективные тесты. В *субъективных личностных тестах* принцип оценки понятен испытуемому. Поэтому в случае неискренности он может повлиять своими ответами на результат и исказить его. Помешать этому призваны вопросы-фильтры на искренность (ложь). Если, стремясь создать о себе хорошее впечатление, испытуемый превышает в своих ответах допустимый предел возможной неискренности, то результаты теста считаются недействительными. Широко распространенная разновидность субъективных тестов — *личностные опросники*, содержащие комплекс вопросов, ориентированных на общую цель.

## Глава В. Применение тестов в управлении

В зависимости от целей различаются многофакторные (дающие разностороннюю комплексную оценку психологических качеств личности), однофакторные (выявляющие отдельные устойчивые особенности человека, например, его темперамент)<sup>1</sup> и проективные тесты-опросники. *Тесты на интересы и склонности* исследуют предпочтения испытуемого к определенным видам деятельности и ситуациям, структуру мотивации и диспозиции личностей сотрудников.

Диспозиция личности — это фиксированная в ее социальном опыте предрасположенность воспринимать и оценивать условия деятельности, собственную активность и действия других, а также предротовленность действовать в определенных условиях определенным образом. Этим понятием объединяют разнообразные потребностно-мотивационные структуры субъекта, которые, так или иначе, регулируют его социальное поведение<sup>450</sup>. Личностные диспозиции образуют иерархически организованную систему, вершину которой составляет общая направленность интересов и система ценностных ориентации, средние уровни — система обобщенных социальных установок («аттитудов») в отношении многообразных социальных объектов и ситуаций, а нижние — ситуативные социальные установки как готовность к оценке и действию в максимально конкретизированных социальных условиях деятельности. Регистрируя диспозицию личности, мы тем самым получаем информацию о возможной направленности поведения людей в определенных условиях. Однако крайне важно иметь в виду, что разные диспозиционные образования обладают в отношении возможного поведения различной «прогностической силой».

Система ценностных ориентации указывает на направленность интересов личности в отношении наиболее важных (в субъективном восприятии) видов деятельности и способов их реализации. Знание о ценностной системе — неплохой показатель для прогноза общей направленности поведения как целеустремленного или сравнительно нецелеустремленного, как хорошо или трудно поддающегося «оперативной» социальной регуляции. Методики выявления системы ценностных ориентации многообразны. Одна из них, предложенная М. Рокичем и адаптированная к российским условиям, состоит в том, что обследуемым предлагается последовательно ранжировать 18 наименований *терминальных*

## II. Практический раздел

*ценностей*<sup>451</sup> — целей жизни и 18 наименований *инструментальных ценностей*<sup>452</sup>, т.е. ориентации на основные средства достижения жизненных целей. Наименования ценностей предлагаются в виде отдельных карточек для ранжирования в направлении от наиболее значимой. В итоге получаются ранговые порядки всей структуры.

В *объективных личностных тестах* принципы интерпретации скрыты от испытуемых. Поэтому при их использовании человек, не обладающий соответствующими профессиональными психологическими знаниями, не может повлиять на результат теста, исказить его.

*Проективные личностные тесты* направлены на выявление с помощью специальных техник наиболее глубоких структур личности. Особенность проективных процедур состоит в том, что стимулирующая ситуация приобретает смысл не в силу своего объективного содержания, но по причинам, связанным с субъективными наклонностями и влечениями испытуемого, т.е. вследствие субъективированного, личностного значения, придаваемого ситуации испытуемым. Первоначально процедуры такого рода применялись психiatрами для выявления скрытых, неосознаваемых субъектом расстройств. В послевоенные годы проективные методики получили второе рождение вне всякой связи с психоанализом и клинической практикой. В основе их возрождения лежал постулат о том, что восприятие внешнего мира субъектом не равнозначно реальному ходу событий. Наряду с объективным значением, получаемым в ходе общественной практики, одни и те же явления имеют для разных людей разное личностное «звучание», обусловленное их опытом, потребностями, мотивами деятельности.

Для того чтобы получить внешнюю проекцию подсознательного, индивиду предлагают спонтанно отреагировать на ту или иную ситуацию, например: нарисовать человека или дерево (тест Махвера), дать интерпретацию неопределенных очертаний или чернильных пятен (тест Роршаха), завершить высказывание одного из действующих лиц (тест Розенцвейга), выбрать понравившиеся цвета (цветовой тест Люшера) и др. Проективные тесты достаточно разнообразны<sup>453</sup>. Одной из проективных методик является *тест семантического дифференциала*, разработанный в середине 50-х годов XX в. Ч. Осгудом. Этот тест хорошо

зарекомендовал себя в исследованиях эмоциональных отношений людей к смыслу тех или иных понятий, суждений. Испытуемому предлагается последовательно высказать свое отношение к заданному объекту или понятию по целому набору полярных семичленных шкал. Если испытуемый относится к объекту положительно, его оценки будут сосредотачиваться ближе к позитивному полюсу шкал. Однако тест имеет смысл при сопоставлении данных по нескольким объектам, а не по абсолютному значению суммарных оценок. Шкалы могут быть конкретными или связанными отдаленной ассоциацией. В качестве полюсов шкал Осгуд использовал 20 пар терминов, предварительно отобранных факторным анализом на 360 различных объектах оценивания. Тремя ведущими факторами оказались отношение, сила и активность. В числе итоговых шкал были следующие: жестокий — добрый, кривой — прямой, мужской — женский, активный — пассивный, вкусный — безвкусный, новый — старый, хороший — плохой, слабый — сильный, медленный — быстрый и т.п.

Когда испытуемый сочиняет рассказ, произносит словесные ассоциации, рисует дерево или человека, он может породить стандартную или оригинальную идею, банальную или вычурную ассоциацию, детализированный или схематичный рисунок и т.п. Эти особенности нередко оказываются симптоматичными. Однако такое происходит далеко не всегда: дело в том, что так называемая «проекция» (воплощение в творческой продукции внутренних проблем, испытываемых автором) возникает далеко не у всех и не «по заказу». Психолог должен обладать большим опытом, чтобы не ошибиться при использовании подобных тестов, а специалист без психологического образования вообще не должен их применять. Обычно социологи используют «ослабленные» варианты проективных процедур: перенос в ситуации, хотя и воображаемые, но достаточно конкретные, чтобы можно было вполне определенно интерпретировать реакцию человека. Обоснованность проективных процедур определяется прежде всего теоретическими посылками, руководствуясь которыми исследователь истолковывает данные. Важно помнить, что часть этих тестов действительно опирается на серьезные научные исследования и разработки, но вместе с тем никогда не используется в отрыве от сбора разнообразной биографической информации об испытуемом, подробной индивидуальной беседы, сведений

по другим тестам и профессионально-учебным испытаниям. «Проективные» тесты призваны дополнить другие данные о человеке: использованные изолированно, они часто приводят к ошибкам и казусам.

Современная тенденция такова, что в развитой западной практике профессионального тестирования гораздо большее значение имеют не личностные тесты (они хороши для индивидуальной консультативной работы), а объективные тесты общих и специальных способностей, а также профессиональных знаний и умений — тесты интеллекта и тесты достижений. Такое положение, безусловно, вызвано не только субъективными (неразвитостью представлений работодателей о возможностях и границах применимости психологических тестов), но и объективными факторами: реально низким уровнем точности прогноза эффективной работы, который дают даже самые надежные и проверенные психологические тесты по сравнению с тестами достижений (специальных знаний).

*Тесты способностей* требуют от испытуемого проявить себя в каких-либо достижениях. Как правило, они подразделяются на: *общие тесты достижений* (в том числе тесты на внимательность, тесты на память, тесты на умение концентрироваться, тесты на волевые качества; эти тесты служат выявлению качеств, являющихся предпосылками любого умственного труда); *тесты профессиональных и иных достижений* (характеризуют уровень освоения той или иной сферы деятельности); *тесты на интеллект* (в том числе общие и специальные тесты на интеллект; имеются в виду тесты на глубину ума (способность проникать в сущность явлений, понимать их причины и истоки); широту ума (способность видеть проблему в широком контексте, взаимосвязи с другими явлениями); критичность (стремление подвергать сомнению достигнутые результаты в целях повышения объективности познания); гибкость (способность переключаться с одной идеи на другую, учитывать различные, в том числе и противоположные, точки зрения); быстроту (скорость решения задач, способность производить в определенное время большое количество умственных операций, выдвигать много идей); оригинальность (способность порождать новые, нестандартные, отличающиеся от общепринятых идеи); пытливость и т.п.); *тесты на специфические способности* (сенсорные (острота

## Глава 8. Применение тестов в управлении

зрения, восприятие цвета, слух) или моторные (физическая сила, ловкость рук, быстрота реакции)).

Трагизм российской ситуации заключается в том, что у нас крайне мало оригинальных или адаптированных тестов этого типа. Профессиональные кадровики могут легко столкнуться с псевдотестами (более или менее корректными тестовыми заданиями), ключи и нормы к которым выдуманы, а не получены в результате дорогостоящих предварительных экспериментов с сотнями испытуемых. Явный признак «халтурки» — применение «сильных выводов» на основании так называемых «сырых» исходных показателей (простого процента правильных ответов).

### **Социометрические процедуры**

Вторая в классификации по исследуемому объекту группа тестов — *тесты социально-психологические*. Объект диагностирования (межличностные отношения, субъективные оценки общественных явлений) в этих тестах весьма сложен и не всегда устойчив. Эти тесты исследуют поведение индивида в группе, межличностные отношения, социально-психологическую совместимость членов группы, неформальные групповые структуры и т.п. Центральное место среди социально-психологических методов, используемых в управлении персоналом, занимают *социометрические тесты*, предназначенные для диагностики эмоциональных связей, т.е. взаимных симпатий и антипатий между членами группы<sup>435</sup>.

Назначение социометрической процедуры может быть трояким: (а) изменение степени сплоченности — разобщенности в группе; (б) выявление «социометрических позиций», т.е. относительного авторитета членов группы по признакам симпатии — антипатии, где на крайних полюсах оказываются лидер группы и «отвергнутый»; (в) обнаружение внутrigрупповых подсистем — сплоченных образований, во главе которых могут стоять свои неформальные лидеры. Основной целью ее является превращение старого социального устройства в новое и, если это необходимо, преобразование групп таким образом, чтобы формальная поверхностная структура как можно больше соответствовала глубинной (неформальной или эмоциональной) структуре.

В узком смысле *социометрические методы* (социометрические тесты) представляют собой способы изучения структуры межличностных отношений в малой социальной группе путем изучения выборов, сделанных членами группы по тем или иным социометрическим критериям. Социометрические методы были предложены в 1930-х гг. известным американским психиатром и социальным психологом Якобом Л. Морено в рамках развиваемой им теории социометрии (от лат. *socius* — общий и греч. *metron* — мера) — метода исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания системы межличностных отношений между их членами.

Морено исходил из необходимости создания «сквозной науки», охватывающей все уровни социальной жизни людей и предполагающей не только изучение социальных проблем, но и их разрешение: в его понимании, «*социономия*» (наука об основных социальных законах, изучающая все социальные отношения в целом) должна реализовывать себя в «*социодинамике*» (науке более низкого уровня о процессах, происходящих, прежде всего, в *малых группах*), «*социометрии*» (системе методов выявления и количественного измерения эмоциональных, межличностных взаимоотношений людей в малых группах) и «*социатрии*» (системе методов излечения людей, чьи проблемы и трудности связаны с недостаточностью навыков поведения в малых группах).

В трактовке Морено социометрия выступает проектом социальной науки в целом, основной идеей которого является следующее положение; малая группа — модель общества, на ее примере видно, что для жизни людей важна как объективная структура, создаваемая функциональными обязанностями, так и структура эмоциональных (неформальных) отношений, которую возможно выявить посредством специальных методов. Психическое здоровье, адекватность поведения человека зависят от его положения во внутренней, неформальной структуре отношений в малой группе; так, недостаток симпатий порождает жизненные трудности.

Эмоциональные привязанности в группах распределяются неравномерно, и такое положение вещей в принципе неустраимо. Структура неформальных групповых отношений зачастую не совпадает с объективной структурой групп; несовпадение этих структур, как в малых группах, так и в обществе в целом, является

источником конфликтов, ведет к появлению людей, лишенных богатства эмоциональных связей. Таким образом, у каждой ситуации есть своя социодинамика: свои «звезды» и отверженные, а у каждой группировки — свои лидеры и люди, лишенные взаимности.

Морено и его последователи пришли к выводу, что все проблемы современного общества могут быть разрешены путем перестановки людей в соответствии с их эмоциональными предпочтениями. Способствовать этому должна социометрия, которую Морено считал не только методом исследования, но и «народной социологией», вовлекающей людей в социальное экспериментирование. Социометрические процедуры позволяют определить положение человека в неформальных связях, понять его проблемы. В социометрическом проекте Морено «само человечество становится экспериментатором, а бывший автократический экспериментатор становится одним из миллиардов совместно думающих участников».

Социометрический метод Морено базируется на пяти главных тезисах:

- 1) человеческие чувства имеют количественное измерение и выражаются в простейших единицах — «теле», характеризующих эмоциональные связи между людьми. По распределению «чувственной материи» (измеряемой в «теле») можно судить о распределении симпатий и антипатий между людьми. Величину и характер чувств можно измерить с помощью социометрического метода;
- 2) ни один человек не может жить без эмоциональных связей с другими людьми, а потому не отдельный индивид, а эмоционально объединенная группа является наименьшим элементом общества, своего рода «социальным атомом». В то же время группа состоит из индивидуальных атомов — отдельных личностей, каждая из которых — ядро, своего рода центр, в котором собираются воедино многочисленные роли, характеризующие взаимодействие этой личности с другими людьми. Складывающиеся стихийно групповые отношения и роли влияют на самочувствие и поведение индивидов и групп и могут быть источником острых конфликтов. Структуру этих межличностных отношений можно установить с помощью специальных методов — «тестов ролей» — «психодрамы» и

«социодрамы», выполняющих оценочные, диагностические и терапевтические функции;

- 3) в отношениях между людьми действует закон социальной гравитации, согласно которому сплоченность группы прямо пропорциональна влечению участников друг к другу и обратно пропорциональна пространственной дистанции между ними. Поэтому повысить эффективность групповой деятельности можно за счет приближения официальной (формальной) структуры группы к неформальной структуре взаимных симпатий;
- 4) высшие формы коллективных организаций развиваются из низших, простейших. Вследствие этого ведущим методом повышения эффективности деятельности организации являются не макроструктурные, общеорганизационные преобразования, а воздействие на малые группы;
- 5) внутри любой группы симпатии и привязанности распределяются неравномерно: большая часть эмоциональных влечений ее членов направлена на немногих участников (т.н. «звезд»), тогда как большинство участников оказывается эмоционально обездоленным («социометрический пролетариат»). Увеличение размера группы еще больше усиливает эту непропорциональность, которую может уничтожить лишь «социометрическая революция», проведенная с помощью соответствующего научного метода.

С точки зрения Морено, при проведении социометрического исследования важно обеспечить необходимую для этого мотивацию его участников. Это требование отражено в правиле адекватной мотивации, согласно которому процедура любого теста должна совпадать с интересами испытуемых. Лишь в этом случае исследуемая группа превращается в группу исследователей, стремящихся не только добросовестно выполнить указания тестирующего, но и извлечь из этого жизненно важные для себя уроки.

В рамках социометрии можно выделить три группы методов: *социометрическую тестовую методiku* (тест), *психодраму* и *социодраму*, а также *групповую моренотерапию (групповую терапию)*, т.н. *триединая система Морено*. Правда, подобное разделение имеет место лишь в теории, на практике все три группы

## Глава 8. Применение тестов в управлении

методов тесно взаимосвязаны. Более того, каждая из трех составных частей триединой системы, будучи отделенной от двух других, теряет свой смысл и эффективность.

В настоящий момент социометрические тесты используются в качестве независимых методов, включающих специальные процедуры сбора первичной информации о выборах членов группы (прежде всего социометрический опрос), способы представления и анализ этой информации. *Социометрический опрос* — метод сбора Первичной информации, используемый в социологии и социальной психологии для изучения структуры межличностных отношений в малых (контактных) социальных группах. Социометрический опрос является одним из самых распространенных социометрических методов. В процессе социометрического опроса используется опросный лист, где каждый член группы должен указать свое отношение к другим членам группы по различным вытекающим из задач исследования критериям (с точки зрения совместной работы, проведения досуга, участия в решении деловой проблемы и т.п.). Иными словами, респондентам предлагается выбрать по тем или иным социометрическим критериям одного или нескольких человек исследуемой малой группы. Примером социометрического опроса является опрос членов производственной бригады с помощью анкеты, включающей вопросы типа «Кого из членов Вашей бригады Вы оставили бы в ней, если бы бригада формировалась заново?» В ответ на каждый вопрос респонденты должны указать номера членов бригады (из врученного им вместе с анкетой списка). Вопросы социометрического теста могут существенно различаться в зависимости от целей исследования. Так, например, если нужно выявить делового лидера, то они касаются совместного выполнения задания, обращения за профессиональным советом и т.п.; если лидера эмоционального, то речь идет о выборе компаньона для совместного отдыха, откровенной беседы.

Социометрический опрос отличается от других видов социологического исследования характером исходных данных, способами их представления, процедурой опроса и методами анализа собранной информации. В отличие от других видов опроса результатом измерения (ответом на вопрос) является здесь не характеристика респондента, а отношение между респондентами. Ответы всех членов группы на конкретный

социометрический вопрос порождают определенную структуру отношений: каждому члену группы ставится в соответствие один или несколько других ее членов. Это отличие приводит к возникновению специальных способов представления собранных данных. Полученная в результате опроса структура представляется в виде особого рисунка (социограммы) или таблицы (социоматрицы).

*Социограмма* (от лат. *societas* — общество и гр. *γραμμα* -- письменный знак, черта, линия) — схематическое изображение реакции испытуемых друг на друга при ответах на социометрические вопросы. Иными словами, социограмма — это рисунок, на котором члены группы изображаются точками, а их выборы — стрелками. Существует множество разновидностей социограммы: концентрическая, или «мишень» (члены группы располагаются в пределах круга, соответствующего их социометрическому статусу: чем выше статус, тем ближе к центру помещается данная точка); локограмма (члены группы размещаются на чертеже, представляющем их реальное расположение в помещении — на рабочих местах на производстве и т.п.); взвешенная социограмма (демонстрирующая интенсивность межличностных чувств); социограмма группировок (чем выше интенсивность межличностных чувств, тем ближе на социограмме расположены члены группы).

*Социоматрица* (от лат. *societas* — общество и лат. *matrix* — источник, начало) — специальная социометрическая таблица, в которой в математической (наглядной) форме фиксируются результаты научных исследований взаимоотношений людей. В общем виде социоматрица представляет собой многоуровневую таблицу, в которой отображаются взаимоотношения людей в группе численностью N-членов. В вертикальных столбцах социоматрицы указываются порядковые номера, фамилии или условные обозначения фамилий опрошенных (j- члены), фамилии или условные обозначения фамилий тех, кого выбирают (i-члены), сделанные выборы и их общее число. В горизонтальных столбцах социометрической таблицы отмечаются число полученных выборов и их общий итог. При этом знаком «+» обозначается положительный, знаком «-» — отрицательный, а знаком «0» — нулевой (безразличие) выбор. Современная социометрическая техника предполагает использование разнообразных социоматриц и их многочисленных модификаций. В за-

## Глава 9. Применение тестов в управлении

висимости от предмета научного исследования, его целей и задач социоматрицы могут быть построены по одному или нескольким критериям. При наличии больших объемов информации обычно создаются промежуточные и суммарные социоматрицы. Разновидностью социоматрицы является взвешенная социоматрица, которая строится по данным опроса в том случае, если межличностные отношения измерены с помощью шкалы более высокого, чем дихотомическая (состоящая из 0 и 1), уровня. В этом случае на пересечении  $i$ -й строки и  $j$ -го столбца социоматрицы стоит величина, полученная в результате измерения отношения  $i$ -го к  $j$ -му члену группы (например, вес выбора, интенсивность симпатий, отрицательные значения, соответствующие «отвержениям», и т.п.). По существу, социоматрица содержит ту же информацию, что и социограммы. По сравнению с последними они проигрывают в наглядности, однако, выигрывают в том отношении, что облегчают исчисление социометрических индексов, коэффициентов, используются для построения графиков и т.п.

Обработка социометрических данных — анализ социологической информации, полученной с помощью социометрических методов. Специфика обработки социометрических данных связана с тем, что первичной информацией, подлежащей анализу, являются отношения между респондентами, а не характеристики респондентов, как при обычном социологическом опросе. Анализ социометрических данных включает в себя представление социометрических данных, их агрегирование, расчет социометрических индексов, выделение социометрических подструктур, изучение связей между социометрическими критериями и социометрическими и обычными вопросами, проверку статистических гипотез.

Расчет *социометрических индексов* решает задачи описания структуры межличностных отношений в группе в целом (индекс сплоченности группы, степень групповой интеграции) или положения отдельных членов группы в структуре (статус каждого члена группы, индекс эмоциональной экспансивности, индекс объема взаимодействия и т.п.). С этой точки зрения различают групповые и индивидуальные социометрические индексы. Традиционные социометрические индексы вычисляются как функция числа отданных и полученных каждым членом группы социометрических выборов.

Более глубокое изучение структуры межличностных отношений в группе дает выделение социометрических подструктур, т.е. одного или нескольких членов группы, занимающих в структуре особое положение. Иными словами, *социометрическая подструктура* — это некоторое подмножество членов группы, состоящее из одного или нескольких лиц, выделенных по степени наличия у каждого из них или у подмножества в целом определенного свойства. Как правило, это свойство измеряется с помощью тех или иных индексов. Наиболее распространенными являются следующие подструктуры: лидер группы по отношению  $N$  (имеется в виду одно из возможных интересующих исследователя межличностных отношений (симпатия, антипатия и пр.) — член группы, обладающий максимальным статусом по этому отношению; укрепляющие члены группы — члены группы, удаление которых уменьшает ее сплоченность; ослабляющие члены группы — члены группы, удаление которых увеличивает сплоченность; нейтральные члены группы — члены группы, удаление которых не изменяет сплоченности; изолированные члены группы — члены группы, не получившие ни одного выбора (двусторонне изолированные — не получившие и не сделавшие ни одного выбора); ядро группы — подмножество, полученное удалением из группы ослабляющих членов; подгруппа — множество членов группы, сплоченность которого существенно выше сплоченности группы в целом. Интерпретация подструктур зависит от отношения, по которому построена изучаемая структура. Социометрические подструктуры, дополненные анализом характеристик членов группы, входящих в подструктуру, могут рассматриваться как составные элементы структуры группы в целом. Это дает возможность разрабатывать практические рекомендации и принимать при проведении социотехнических социометрических исследований управленческие решения.

Одна из основных задач анализа данных — изучение связей между признаками. В силу специфики социометрических данных анализ связи между социометрическими критериями требует специальных показателей связи. В качестве показателя односторонней связи, описывающего влияние социометрического критерия  $A$  на критерий  $B$ , может использоваться коэффициент причинности или импликации, интерпретирующийся как вероятность того, что каждый из респондентов, выбрав

## Глава В. Применение тестов в управлении

тех или иных членов группы по критерию А, выберет их также и по критерию В, В качестве показателя двусторонней связи может использоваться социометрический коэффициент взаимосвязи между критериями А и В. Последний можно интерпретировать как вероятность того, что взятый наугад респондент выберет данное лицо по критерию А и критерию В одновременно при условии, что он выбрал его хотя бы по одному из этих критериев.

Следующим направлением обработки социометрических данных является изучение связи между социометрической и обычной информацией (связи структуры отношений с характеристиками членов группы). В зависимости от целей исследователя здесь можно выделить два подхода. Первый — свертка социометрической информации, расчет по социоматрице тех или иных характеристик респондентов с помощью индивидуальных социометрических индексов. В результате получаются социометрические характеристики, измеренные в том или ином типе шкал, которые можно соотносить с другими характеристиками респондентов, пользуясь обычным корреляционным анализом. Второй — представление характеристик членов группы в виде матрицы отношений. Между каждым двумя членами группы рассчитывается коэффициент близости по изучаемой характеристике. Сопоставление этой матрицы с социоматрицей и дает ответ на вопрос, существует ли связь между структурой межличностных отношений и данной характеристикой членов группы.

Дальнейшее развитие социометрических методов шло в разных направлениях. Во-первых, на основании многочисленных экспериментов уточнялась интерпретация результатов, полученных с помощью социометрических методов, определялись границы их применимости. Во-вторых, создавались различные модификации процедуры сбора данных, позволяющие расширить класс отношений, изучаемых с помощью социометрических методов, и способы получения информации об этих отношениях. В частности, новые методы позволяют изучать не только эмоциональные, межличностные, но и другие отношения между членами группы, а способы получения информации включают все основные способы сбора данных, используемые в социологии (опрос, наблюдение, анализ документов и текстов). К таким модификациям относится, например, «референтометрия», позво

ляющая **выделять** референтные группы, т.е. определять для каждого респондента тех членов группы, мнение которых интересует его в наибольшей степени. Другой пример — методика «выбора в действии», суть которой заключается в том, что исследователь получает информацию о выборах членов группы путем наблюдения реальной или специально сконструированной им экспериментальной ситуации. Постепенно расширялся класс объектов, отношения которых изучались с помощью социометрических методов.

Развитие социометрических методов в указанных направлениях привело к формулировке более широкого определения их назначения. В широком смысле под социометрическими методами понимаются методы исследования структуры отношений между социальными объектами. Из этого определения вытекает и основное ограничение области использования социометрических методов: исследуемые социальные объекты представляют собой некоторую систему, изучение которой отнюдь не исчерпывается описанием структуры отношений между ее элементами. В частности, очевидно, что невозможно получить более или менее полное представление о коллективе и любой малой группе, исследуя лишь структуру межличностных отношений; изучение малых **Групп** должно включать исследование групповых норм и ценностей, социально-демографических и **других** характеристик группы, а также связей между различными классами характеристик.

С помощью социометрических тестов можно выявить не только эмоциональные отношения, но и типичные образцы поведения членов коллектива, распределение неформальных социальных ролей. Кроме того, **этот** метод позволяет описать положение индивида в группе так, как оно ему представляется, сопоставить полученную картину с реакциями других членов группы и установить структуру групповых ролей, в том числе выявить лидеров и аутсайдеров. Особенно плодотворно социометрическое тестирование используется (я при формировании команд. Вместе с тем была доказана некоторая ограниченность данных процедур, ибо с их помощью фиксируются поверхностные, а не глубинные взаимоотношения в группах, при этом специфика групп и коллективов зачастую остается невыявленной.

## Технология тестирования

В настоящее время стремление использовать в процессе управления персоналом тесты и аналогичный им социально-психологический инструментарий становится все более очевидным. Это и понятно: появление рыночных механизмов настоятельно требует внедрения «рыночно ориентированных» методик работы с актуальными и потенциальными сотрудниками. Огромное количество литературы, посвященной разного рода тестам и их роли в управленческой деятельности, действительно создает впечатление о безграничных возможностях этого метода в процессе отбора, расстановки, обучения, развития и продвижения персонала. Следует признать, что использование оценочных или тестирующих методик и программ способно принести организации реальную пользу, если выявлено, что текущие, процедуры отбора или расстановки сотрудников не приносят должного эффекта, если налицо низкая производительность труда, если ошибки работников имеют серьезные финансовые последствия или негативно влияют на их здоровье и безопасность, если высока степень абсентеизма или если имеющиеся процедуры оценки не соответствуют правовым или профессиональным стандартам. Вместе с тем нельзя забывать, что любая оценочная методика или процедура, любой инструментарий подвержены ошибкам.

Для того чтобы тесты стали средством нахождения оптимального баланса между работниками и работодателями, увеличения адекватности информации о персонале и улучшения процесса использования полученной информации при принятии решений, необходимо знать некие ориентиры, по которым можно было бы судить о том, являются ли предлагаемые тесты научными (а значит, эффективными) или не являются. К таким критериям-ориентирам относятся:

- наличие приложенного к комплекту методических материалов «лицензионного паспорта» (или лицензионного соглашения), в котором указаны легальные права и обязанности лицензиара (изготовителя и владельца методики) и лицензиата (пользователя методики); наличие в лицензионном паспорте ссылок на сертификацию методики в определенных научно-профессиональных организациях;
- наличие в инструкции к методике полного перечня комплектующих материалов и реальная полнота ком-

плекта (к сожалению, чаще всего российские пользователи тестов располагают лишь обрывками случайно скопированных где-то и кем-то тестовых материалов); типовой комплект профессионального теста должен **включать** следующий минимум: инструкцию по области применения с научным обоснованием и сведениями об опыте использования и психометрических свойствах теста (надежность, валидность, репрезентативность, стандартизация), инструкцию по проведению, включая стандартную инструкцию испытуемому, перечень тестовых заданий (тестовый буклет), бланк-протокол, инструкцию по обработке бланка-протокола, включая ключи для подсчета количественных показателей (тестовых баллов), инструкцию по интерпретации результатов, включая пороговые количественные показатели (тестовые нормы);

- наличие в инструкции по области применения и в научном обосновании ссылок на авторов теста (или научную организацию), включая точные адреса и телефоны, а также информацию об условиях распространения;
- указание на то, какой именно контингент испытуемых (по численности, возрасту, полу, образовательного-профессиональным параметрам) участвовал в стандартизации (опытной эксплуатации) теста;
- количественно-статистические данные (в виде величин коэффициентов корреляции) об эффективности прогноза определенных показателей деятельности с указанием размеров выборок, интервала прогноза (между тестом и съемом критериального показателя), смысла избранного критериального показателя.

Нельзя упускать из виду еще один момент: использование метода тестирования предполагает понимание того, что должно быть измерено и для какой цели. Оценочный тест или оценочная процедура обеспечивает только часть общей «картинки» относительно того или иного индивида. С другой стороны, процесс персональной оценки должен комбинировать и анализировать всю информацию, собранную относительно него. Ниже излагаются несколько принципов, которые по мнению специалистов, обеспечивают исходный «каркас» для создания и функционирования эффектив-

## Глава 9. Применение тестов в управлении

ной оценочно-тестирующей программы в практике управления человеческими ресурсами:

- *использование оценочного инструментария целенаправленным образом*: решающим для использования тестов является ясное понимание того, что должно быть измерено и для какой цели. Методики персональной оценки различаются по цели (отбор, расстановка, использование, обсуждение продвижения, обучение); по тому, что именно они намерены оценивать (навыки, умения, способности, стиль, интересы); по тому, что они должны предсказывать (успехи в работе, потенциал, карьерный успех, удовлетворенность работой, занятие определенной должности); по способу реализации (ручные, образчиковые, компьютерные); по уровню стандартизации, объективности и общности (стандартизированный тест с вариантами ответов, субъективная оценка резюме, персональная оценка без предложения каких-либо правильных или неправильных ответов);
- *использование в оценках персонала целостного подхода*: оценочный инструментарий должен обеспечивать сбор важнейшей информации относительно индивида и быть релевантным предполагаемой деятельности. Какой-либо один инструментарий обеспечивает крайне ограниченный взгляд на индивида, поэтому для оценки навыков, умений, способностей и иных характеристик работника необходимо использовать разнообразные тестовые инструменты, сочетающиеся между собой;
- *использование объективного оценочного инструментария, подходящего для любых групп респондентов*: оценочный инструментарий, результаты, полученные посредством его использования, и соответствующие решения должны обеспечивать всем тестируемым равные права и возможности. Никакие решения не могут быть основаны на возрастных, половых; национальных, религиозных и иных различиях между кандидатами: учитываться должны лишь релевантные работе характеристики, касающиеся знаний, навыков, умений и способностей. Оценивающие процедуры и программы, находящиеся в той или иной степени под влиянием негативных, нежелательных факторов, должны, быть исключены;

## II. Практический раздел

*использование оценочных процедур и инструментов, зарекомендовавших себя и продемонстрировавших свою значимость в отношении специфических целей, для которых они были разработаны:* проведение тестирования требует, с одной стороны, определенной квалификации тестирующих, а, с другой — сами процедуры должны быть сертифицированы соответствующим образом. Целесообразнее обратиться в центры тестирования и оценки при условии, что последние имеют необходимый опыт работы, сертифицированный инструментарий, который может быть целенаправленно использован для измерения умственных или физических способностей, уровня и объема знаний, оценки личности и ее характеристик, а также соответствующие рекомендации и свидетельства;

*использование методик оценки, приемлемых для целевой группы:* в оценке валидности важно определить, можно ли использовать тест тем специфическим образом, которым вы предполагаете его использовать, и соответствует ли ваша целевая группа референтной группе, на которой он апробировался. В этом смысле руководство к проведению теста должно содержать свидетельство валидности, описание процедур, использованных в ее исследовании, и результатов этих исследований;

*использование оценочных инструментов, снабженных понятной и исчерпывающей документацией:* зачастую описания тестов, содержащиеся в научной и популярной литературе, не вполне адекватно излагают ограничения по их использованию, подробные инструкции и ключи. Иногда разработки, предлагаемые к использованию, содержат лишь рекламную информацию, более подробная же скрывается под грифом «ноу-хау». Для принятия решения об использовании того или иного оценочного инструмента необходимы по меньшей мере наименование и подробное описание теста, время и место его создания, авторство, формы и способы проведения, цена, информация о надежности и валидности, сведения об апробации, отзывы специалистов;

*соответствующая подготовка административно-го персонала:* речь идет о «тестовой компетентности» — совокупности требований, предъявляемых

к проводящим оценку или тестирование. В некоторых странах (США, Великобритания, Германия) требования к подготовке административного персонала закреплены соответствующим нормативным документом. Поскольку в России до этого пока еще далеко, требования, как правило, закрепляются содержательно: при принятии решения об оценке и тестировании необходимо быть уверенным в компетентности тех, кому они будут поручены;

- *создание условий тестирования, приемлемых для всех тестируемых:* на надежность и валидность оценочных процедур могут влиять различные внешние факторы. Полностью избежать негативных внешних влияний невозможно, однако их можно минимизировать, для чего необходимо соблюсти ряд условий: выбрать подходящее для проведения теста место; заранее подготовить тестовые материалы; предварительно известить всех тестируемых, а перед испытанием проинструктировать их должным образом. Важно еще и то, что весь процесс оценки должен проводиться одним и тем же персоналом, поскольку оценочные процедуры предназначены для учета различий между тестируемыми, но не между тестирующими;
- *безопасность оценочного инструментария:* для получения справедливых, валидных и надежных результатов ни один из тестируемых не должен иметь доступа к оценочному инструментарию заранее. Иначе говоря, должна быть обеспечена его защита от несанкционированного доступа в полном соответствии с требованиями защиты и безопасности информации;
- *конфиденциальность результатов оценки:* полученные в ходе тестирования/оценки результаты должны быть доведены до сведения лишь ограниченного числа руководителей. При этом тестируемый имеет право на ознакомление с продемонстрированными им результатами;
- *обеспечение корректной и надлежащей интерпретации оценок:* в случае, если на основе результатов, полученных в процессе тестирования, делаются какие-либо выводы относительно характеристик, способностей и иных черт индивида, которые могут представлять интерес для последующей рабо-

ты, возникают вопросы их интерпретации: в частности, должны ли результаты тестирования индивида сравниваться с результатами других респондентов или какими-либо абсолютными оценками. Здесь возможны следующие варианты: 1) интерпретация теста со ссылкой на нормы (речь идет о сравнении результатов тестирования с результатами, полученными от референтной (нормативной) группы. Нормативная группа состоит из большого репрезентативного образчика индивидов специфической «популяции», например, чиновников, студентов, людей одной специальности и т.п. Если в тесте предполагается именно такая интерпретация, то руководство к тесту должно содержать детализированное описание норм и нормативных групп: тогда следует убедиться, что тестируемая группа подобна нормативной по образовательному, языковому, культурному и др. основаниям); 2) интерпретация теста со ссылкой на критерии (в этом случае результаты теста должны указывать объем навыков или знаний, которыми должны обладать тестируемые относительно отдельной области или содержательной сферы: тест устанавливает степень компетентности. Такого рода тесты обычно используются в сертификации, установлении образовательного уровня и др. аналогичных ситуациях; руководство к тесту должно указывать на минимально допустимый уровень).

Как правило, результаты, полученные в ходе тестирования, представляются в количественных показателях. Существуют следующие типы или системы их обсчета и оценки:

- *«сырая» (невыверенная) оценка:* сырые оценки обычно не обеспечивают достаточным количеством полезной информации. Предположим, что в математическом тесте тестируемый дал 25 правильных ответов на 50 вопросов. Много это или мало? Может оказаться так, что после прохождения данного теста группой индивидов эта оценка окажется наивысшей, и тогда важным становится контекст сравнения данного индивида с другими;
- *стандартные или конвертированные сырые оценки* указывают, где находятся оценки индивида в сравнении с референтной группой;

## Глава 8. Применение тестов в управлении

- *процентные оценки*, получаемые путем конвертирования сырой оценки индивида в некоторое число, указывающее процент людей в референтной группе, получивших оценки ниже уровня данного индивида.

Иногда можно столкнуться с тем, что ситуация тестирования вызывает у кандидатов протест. Одни возмущаются тем, что про них хотят что-то «вызнать», еще не приняв на работу. Другим кажется унижительной сама ситуация проверки. Третьи считают тесты пустой тратой времени, своего рода развлечением для менеджера по персоналу. В этой связи следует помнить, что сама по себе процедура тестирования правомерна. Правда, на Западе есть правовые нормы, запрещающие дискриминацию на основании результатов психологического тестирования. То есть, отказывая кандидату, работодатель не должен мотивировать свой отказ тем, что тот плохо прошел психологическое тестирование. Но у работодателя всегда есть шанс сослаться на недостаточный или неподходящий стаж и опыт работы, наличие более подходящих кандидатур и т.п. Согласно российскому законодательству, результаты психологического тестирования также не могут служить основанием для увольнения или отказа в работе. Однако профессионализм менеджера по кадрам как раз и заключается в том, чтобы отсеять возможных любителей сутяжничества на этапе первичного собеседования. Поэтому если конкретный кандидат представляет действительный интерес, и завоздка состоит только в том, что он не хочет проходить психологическое тестирование, возможно, стоит дать ему позитивную установку на его прохождение.

Как правило, применение тестирования хорошо характеризует компанию, руководство которой уделяет внимание подбору сотрудников и работе с персоналом. Коллективу не безразлично, какой человек волеется в его ряды. От тщательного подбора сотрудников зависит работоспособность и результативность организации. Человек должен быть не только хорошим профессионалом, но и членом команды, разделяющим ее человеческие и корпоративные ценности. Серьезное отношение к тестированию со стороны менеджера по персоналу и руководства компании, скорее всего, заставит и кандидата взглянуть на это по-новому. Грамотный руководитель старается доверить эту работу

профессиональному психологу или менеджеру по персоналу с психологическим образованием.

Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующих основным компетенциям сотрудника. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на **цифры**, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии в основном работают женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе. Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными. Дизайнер рекламного агентства должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

### **Компьютерное тестирование**

На сегодняшний день одной из проблемных областей практики применения тестов и иных оценочных методик в управлении персоналом является внедрение компьютерных тестов. Отметим сразу, что и в России, и за рубежом этот процесс идет крайне медленно, хотя и по диаметрально противоположным причинам. У них рынок тестов — заорганизован и бюрократизирован, у нас — недоорганизован и анархичен.

Вместе с тем новые компьютерные тесты призваны разрешить важнейшую проблему организационной диагностики — проблему фальсификации. Дело в том, что подавляющее большинство психологических тестов разрабатывалось для обслуживания задачи (целевой ситуации), коренным образом отличающейся от оценки персонала. Это задача консультирования. Когда клиент обращается к психологу за консультацией (тем более — за психотерапевтической помощью), он сам заинтересован в том, чтобы дать по тесту достоверную **информацию**. Психотерапевтическая практика чрезвычайно развита на Западе (в США психоаналитиков раз в 10

## Глава 8. Применение тестов в управлении

больше, чем индустриальных психологов, работающих в фирмах или кадровом консалтинге). На эту практику и ориентировались разработчики многих тестов, признанных ныне «классическими».

В ситуации консультирования популярные словесные тесты-опросники, тестирующие особенности характера с помощью разнообразных вопросов, оказываются вполне полезными. Другое дело — ситуация отбора кандидатов на должность или аттестации действующих работников, т.е., по существу, ситуация экспертизы. В этом случае достоверная информация нужна не самому испытуемому, а работодателю. Испытуемый вольно или невольно стремится отвечать на тест так, чтобы понравиться работодателю и пройти «сито отбора», занять вакантное место. Таким образом, в ситуации отбора личностные опросники зачастую не срабатывают, и на смену им приходят принципиально новые компьютерные технологии.

Мы уже отмечали выше, что пока компьютер используется в психодиагностике не слишком эффективно, чаще всего он применяется как инструмент автоматизации сбора и обработки данных по традиционным тест-опросникам. При наличии современных высоко развитых систем программирования «пересадить» какой-нибудь опросник на микрокомпьютер — дело настолько пустяковое, что для него не требуется быть программистом, достаточно являться просто смысловым оператором. Однако чаще всего в подобных компьютеризованных тест-изделиях присутствует огромное количество грубейших методических ошибок. Российский рынок компьютерных тестов буквально завален обилием несертифицированной псевдопродукции, выпущенной полупсихологами-полупрограммистами без какой-либо психометрической адаптации. Но главное здесь то, что от пересадки на компьютер тест-опросник не становится более достоверным.

Постепенно у нас появляются и относительно серьезные и даже оригинальные отечественные компьютерные тестовые системы. Но они также основаны, как правило, на опросном методе. Так, например, крупное кадровое агентство «Триза» использует достаточно известную компьютерную систему российского производства, названную «Служба персонала». Несмотря на широкую рекламу, руководство этой тестовой методики не снабжено необходимыми сведениями о психометрических параметрах построенных тестов-

вых шкал (надежность, валидность, устойчивость тестовых норм и т.п.).

Разработчики компьютерных тест-систем, как правило, акцентируют внимание пользователей на их разнообразных вторичных достоинствах: скорости сбора и обработки информации, возможности создания базы данных, обилии развернутых текстовых заключений, дружелюбности интерфейса. Вопрос же о достоверности чаще всего остается за кадром. Вместе с тем некоторые свойства компьютерных тестов, значительно повышают достоверность получаемой с их помощью информации. К ним относятся:

- *адаптивность*: в традиционных опросниках не используется главное достоинство компьютеров — возможность изменения тестовых воздействий на основе быстрого анализа ответов. В психометрической науке этот метод тестирования называется «адаптивным» (в том смысле, что программа адаптируется, приспособливается к данному конкретному испытуемому). Обычно в западной тестологии адаптивное тестирование применяется для оперативного подбора заданий оптимальной трудности (если испытуемый справляется, ему предъявляется более трудная задача, если не справляется — более легкая). Подобная модификация создает совершенно новый тест: прежние нормативы, собранные для бланковой (бумажной) формы теста не подходят, и задание приходится нормировать (калибровать шкалы) именно в такой компьютерной форме, на основе данных, собранных в режиме диалога с компьютером:
- *косвенность*: здесь речь идет о новых, весьма заманчивых перспективах, выходящих за пределы традиционных словесных тестов — о различных невербальных (несловесных) и игровых методиках. Например, человек оценивает фотопортреты, предъявляемые на компьютерном мониторе, в частности, приписывает изображенным людям определенные качества. Специалисты обнаружили, что в зависимости от характеристик, которыми они обладают, испытуемые приписывают фотопортретам разные качества. На этом был построен весьма тонкий косвенный тест, позволяющий проверить достоверность данных, получаемых с помощью опросников. Этот тест был назван «стандартизованным проек-

тивом», он дает возможность проверить, подтверждаются ли определенные черты испытуемых косвенными данными. Косвенные тесты гораздо легче строить на компьютере, поскольку в процессе подсчета последний позволяет учитывать сотни и тысячи потенциальных статистических комбинаций между ответами и чертами людей;

- *комплексный анализ*: чтобы сделать надежный вывод, необходимо применять различные методики, перепроверяющие друг друга. Для грамотного специалиста-диагноста совершенно неприемлемо ставить диагноз, основываясь на данных, полученных из одного-единственного источника информации. В настоящее время разработаны интегративные тестовые компьютерные системы, позволяющие использовать в ходе одного сеанса разнотипные тесты (тестовые батареи) и соотносить их результаты в наглядной форме;
- *игровой подход*;

*проблемная настройка*: это свойство лишь отчасти связано с достоверностью самих тестов, но для потребителей тестовой информации оно зачастую выглядит как самое важное. Дело в том, что даже самый наглядный профиль тестовых показателей сам по себе ничего не говорит неспециалисту, так как последний не способен увидеть за значениями разных факторов (способностей, черт характера) ответ на интересующий его вопрос: будет или не будет данный человек справляться с порученной ему профессионально-должностной ролью. Специалисты-психологи разработали гибкие компьютерные программы, позволяющие пользователю самому модифицировать и расширять банк «идеальных профилей» исполнителей, соотносясь с требованиями конкретной производственной ситуации, ожиданиями вышестоящего руководителя и т.п. Главное достоинство компьютера состоит в том, что он может мгновенно просчитать близость между индивидуальными профилями реальных кандидатов и «идеальными профилями» соответствующих вакантных позиций. В результате на экране появляется оптимизированная картина оправданных назначений из числа кандидатов, имеющих на данный момент;

- *информационная безопасность*: один из серьезных недостатков любого бланкового теста — в том, что варианты его легко копируются, тиражируются, а потенциальные испытуемые легко подбирают к нему ключи, и тест перестает работать. Современные методы компьютерной защиты затрудняют процесс бесконтрольного тиражирования тестовой информации. Самое перспективное направление в обеспечении информационной безопасности в этой области состоит в использовании следующего приема: компьютер оперативно формирует вариант (набор заданий, предъявляемый конкретному человеку) прямо в ходе тестового диалога, случайным образом подбирая задания из определенного очень большого банка.

Таким образом, очевидно, что компьютерные тест-системы имеют множество преимуществ. К сожалению, развитие компьютерной психодиагностики сдерживается в России из-за недостатка финансирования и ... дефицита компетентных пользователей. Конечно, в наши дни заказов на диагностику стало во много раз больше, чем во времена административно-командной системы, но пока спрос этот остается весьма неквалифицированным и неразборчивым. Сплошь и рядом события развиваются так: заказчик требует от психолога протестировать испытуемого за 15 — 30 минут, в которые психодиагност едва успевает «втиснуть» самый короткий (и потому малонадежный) тест. Немудрено, что полученные таким образом результаты оказываются некорректными, и заказчик тут же разочаровывается в психологическом тестировании.

Многие заказчики справедливо остерегаются приобретать тесты просто потому, что не знают, как проверить, работают они или нет. В развитых странах национальные ассоциации психологов (или профильные ассоциации тестологов) публикуют результаты независимых проверок на страницах специализированных изданий. В России такая работа, к сожалению, пока не налажена, и специалисты рекомендуют заказчикам применять параллельно разные тесты, сконструированные по разным принципам независимыми друг от друга производителями.

## КОММЕНТАРИИ

<sup>1</sup> Цит. по: Адамецки К. О науке организации / Пер. с польского А.Н. Сухорученко. М.: Экономика, 1972.

<sup>2</sup> О социологической концепции М. Вебера см.: Кравченко А.И. Социология Макса Вебера: труд и экономика. М., 1997.

<sup>3</sup> Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 870.

<sup>4</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1993. С. 372.

<sup>5</sup> Основные критические замечания были связаны с методами исследований. С точки зрения некоторых критиков, полученные Херцбергом результаты были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы. Действительно, если людей просят описать ситуации, когда им было хорошо или плохо после выполнения работы, они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, ими контролируемых, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, объективно от них не зависящих. Другие критики сомневаются, что результат, полученный на столь узкой исследовательской базе, коей пользовался Херцберг (напомним, что его теория основывалась на исследованиях групп, состоящих из инженеров и конторских служащих), может быть распространен на другие профессиональные группы. Еще один аспект критики двухфакторной теории мотивации сводится к тому, что в ней слишком мало внимания уделяется изучению прикладного аспекта мотивации и деятельности, конкретному применению теории. Кроме того, Херцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Подобная ситуация складывается, например, в тех случаях, когда работники, весьма удовлетворенные своей работой потому, что она дает им широкие возможности для социального общения с коллегами, практически не имеют мотивов для повышения производительности труда, поскольку относят его к разряду вторичных целей.

<sup>6</sup> За основу классификации, предложенной Танненбаумом и Шмидтом, были приняты уровень власти руководителя и **степень** свободы подчиненных.

<sup>7</sup> Танненбаум Р., Шмидт У. Как выбрать модель руководства // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и научный ред. ЛИ. Кравченко. М.: **Изд-во МГУ**, 1998. С 208-209.

<sup>8</sup> Гибсон Дж.Л. Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.- мл. Организация: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. М.: **ИНФРА-М**, 2000. С. 371.

<sup>9</sup> **Гвишиани Д.М.** Организация и управление. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. С. 127-128

к> Там же. С. 128

<sup>11</sup> Leavitt **H.J.**, Whisler T.L Management in the 1980's // Harvard Business review. 1958. Vol 36. № 6. P. 41-42.

<sup>12</sup> У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990. С. 50- 51

<sup>13</sup> Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20-27 января 1921 г. Вып. 1. М], 1921. С. 4-5.

'•' Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20 — 27 января 1921 г. Вып. 1. М., 1921. С. 124.

<sup>15</sup> Стрельбицкий С. Администратор: этюд из научных проблем труда. Харьков, 1923. С. 5.

<sup>16</sup> Размышляя о путях развития НОТ, Керженцев резко осуждал высокомерное отношение некоторых представителей той науки к низовым организациям типа кружков, ячеек Лиги «Время» и иных инициативных формирований. Подобную позицию он квалифицировал как позицию недоверия к массам и цеховой замкнутости. Работа Тейлора, считал он, была парализована именно ввиду отсутствия поддержки масс.

<sup>17</sup> Корицкий Э.Б., Нипщикова Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история, СПб., 1999. С. 18.

<sup>18</sup> Богданов А.А. Очерки всеобщей организационной науки. Самара, 1921. С. 63.

<sup>19</sup> Ерманский О.А Задачи научной организации труда и ее положение // Вестник социалистической академии. 1923, № 3. С. 81

20 Форд Г. Моя жизнь, мои достижения Л., 1924 С. 15.

<sup>21</sup> Гастев А.К. Трудовые установки. 2-е изд. М., 1931. С. 270.

<sup>22</sup> Тейлор ФУ Тейлор о тейлоризме. Л., М., 1931. С. 11.

23 у истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990 С. 44.

<sup>24</sup> Гастев А.К. Трудовые установки. 2-е изд. М, 1973. С. 216.

25 Основные сочинения: НОТ. Научная организация труда и задачи партии. М.-Пг., 1923; Время — НОТ — коммунизм ./Время. 1923. № 1; Наши задачи // Время. 1923, № 2; НОТ /а хозяйственном фронте // Время 1923, № 7: НОТ в СССР (тезисы ко Второй **Всесоюзной** конференции по НОТ) // Время. 1924, №3 (в соавторстве); Организуй самого себя. 5-е изд. М.-В, 1927;

## Комментарии

НОТ (Научная организация труда и управления) / Под ред. Щербаня А.Н. М., 1965; Принципы организации. Избранные произведения. М.: Экономика, 1968.

<sup>26</sup> Основные сочинения И.М. Бурдянского: Что такое научная организация труда? Казань, 1921; Научная организация труда. Л., 1925; Основы рационализации производства. М.: ГИЗ, 1930 и ряд других.

<sup>27</sup> Циммерлинг И.Н. Нормальная организация центральных руководящих органов управления // Труд и хозяйство. 1921, № 19–20. С. 6.

<sup>28</sup> Бурдянский И.М. Система в терминологии // Время. 1923, № 6. С. 83.

<sup>29</sup> Бурдянский И.М. Научная организация труда. Л., 1925. С. 58.

<sup>30</sup> Улицкий Я.С. Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами. Киев, 1924. С. 13.

<sup>31</sup> Там же. С. 17–19.

<sup>32</sup> Там же. С. 24.

<sup>33</sup> Нефедов Г.А. Канцелярское дело. 2-е изд. М.; Л., 1926.

С. 8.

<sup>34</sup> Стрельбицкий С.Д. Администратор. Харьков, 1923.

С. 27–28.

<sup>35</sup> Улицкий Я.С. Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами. Киев, 1924. С. 36.

<sup>36</sup> Нефедов Г.А. Канцелярское дело. 2-е изд. М.; Л., 1926.

С. 33.

<sup>37</sup> Каннегиссер И. Практическое руководство по административно-хозяйственной организации производственных предприятий, в частности металлообрабатывающих. Ч. 1. Пг., 1923. С. 96.

<sup>38</sup> Стрельбицкий С.Д. Администратор. Харьков, 1923. С. 31.

<sup>39</sup> Основные научные труды Ф.Р. Дунаевского: «Задача просвещения» (1922), «Проблема профессионального подбора (выбор профессии)» (1923), «Профессиональный подбор и его социальный смысл» (1923), «Организованность организатора» (1923), «Об индустриализации в управленческой работе» (1925), «О плановом руководстве рационализаторской работой» (1925), «Комплексность в организации» (1928), «Некоторые впечатления от германской рационализации» (1928), «К вопросу о грядущей индустриализации сельского хозяйства» (1928).

<sup>40</sup> Дунаевский Ф.Р. Об индустриализации в управленческой работе // Производство, труд, управление. 1925. № 4 (6). С. 61.

<sup>41</sup> Дунаевский Ф.Р. Там же. С. 66.

<sup>42</sup> Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации // Труды Всеукраинского института труда. Вып. 2. Харьков, 1928. С. 13.

<sup>43</sup> Там же. С. 19–20.

<sup>44</sup> Там же. С. 40.

<sup>45</sup> Дунаевский Ф.Р. Проблема профессионального подбора (выбор профессии). Харьков, 1923. С. 6.

<sup>46</sup> Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации // Труды Всеукраинского института труда. Вып. 2. Харьков, 1928. С. 8. 1

<sup>47</sup> Экономическая жизнь. 1921, 20 октября, № 236.

<sup>48</sup> Есманский П.М. Научные основы организаторского дела. Таганрог, 1920. С. 10-11.

<sup>49</sup> Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства. 20 — 27 января 1921 г. Вып. I М., 1921. С. 20.

<sup>50</sup> Есманский П.М. Научные основы организаторского дела. Таганрог, 1920. С. 22.

<sup>51</sup> Жданов Л. Пять основных принципов управления. Таганрог, 1922.

<sup>52</sup> Розмирович Е. НОТ, РКИ и Партия. М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1926. С. 209.

<sup>53</sup> Розмирович Е. Основные положения по рационализации аппарата государственного управления // Техника управления. 1926, № 7. С. 14.

<sup>54</sup> Правда. 1989, 8 сентября.

<sup>55</sup> Социология в России / Под ред. Ядова В.А. 2-е изд., перераб и дополи. М.: Изд-во Ин-та социологии РАН, 1998. С. 240-252.

<sup>56</sup> Гвишиани ДМ. Организация и управление. 2-е изд. М., 1972.

<sup>57</sup> Лапин НИ. Проблемы социологического анализа организационных систем // Вопросы философии. 1974, № 7; Лапин НИ., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. М.: Политиздат, 1975.

<sup>58</sup> Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию. М.: Мысль, 1973

->" Шкартан О.И. Промышленное предприятие. М., 1978.

<sup>60</sup> Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию (социальные проблемы социалистического промышленного производства). М.: Мысль, 1973. С. 34.

<sup>61</sup> Пригожий АИ. Современная социология организаций. Учебник. М., 1995. С. 158.

<sup>62</sup> Там же, С. 08-78.

<sup>63</sup> Гвишиани ДМ. Организация и управление. М., 1972. Сб.

<sup>64</sup> Кожухова О.А. Психотехнические тесты профессиональной пригодности // Вестник Московского ун-та. Сер. 14. Психология. 1986, № 2. С. 64.

<sup>65</sup> Болтунов А.П. Практикум по теории психологических испытаний. М.-Л.: Госиздат, 1927.

<sup>66</sup> Василейский СМ. Введение в теорию и технику психологических, педагогических и психотехнических исследований. Минск: Изд. автора, 1927.

<sup>157</sup> Кожухова О.А. Психотехнические тесты профессиональной пригодности // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1986, № 2. С. 66.

<sup>68</sup> Там же. С. 58-59.

<sup>69</sup> Подмарков В.Г., Зайцев А К, Новиков В.В. Проблемы заводской социологии // Социологические исследования. 1977, № 3. С. 167-168.

<sup>70</sup> Кравченко АИ. Служба социального развития па хозяйстве // Социологические исследования. 1988, № 4. С. 110.

<sup>71</sup> См.: Социологические исследования. 1986, № 3.

## Комментарии

<sup>72</sup> Кравченко А.И. Служба социального развития на хозяйственном расчете // Социологические исследования. 1988, № 4.

<sup>73</sup> См.: Волин П. Хозрасчетные внедренческие формы все-таки нужны // Социалистический труд. 1982, № 10; Рапопорт В. Внедренческие организации нужны. Но какие? // Социалистический труд. 1983, № 3; Никитин А., Червонобродов П. Что такое резервные знания? Как лучше их использовать? // Социалистический труд. 1983, № 8; Пригож Внедренческие фирмы сегодня и завтра // Социалистический труд. 1984, № 5.

<sup>74</sup> Служба социального развития предприятия: Практическое пособие. М.: Наука, 1989. С. 22 — 23.

<sup>75</sup> Odiore G.S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager // Academy of Management Journal. 1966. Vol. 9, № 2. P. 109.

<sup>76</sup> Drucker P.F. Concept of corporation. N.Y., 1946. P. 5.

<sup>77</sup> Там же. P. 13.

<sup>78</sup> Там же. P. В-9.

<sup>79</sup> Там же. P. 21.

<sup>80</sup> Там же. P. 26. •

<sup>81</sup> Там же. P. 21.

<sup>82</sup> Drucker P.F. Management Tasks, Responsibilities, Practices. L., 1974.

<sup>83</sup> Hodgetts R.M. Management: theory process and practice. Philadelphia, 1975.

<sup>84</sup> Америка, 1989, № 394.

<sup>85</sup> Hodgetts R.M. Management: theory process and practice. Philadelphia, 1975. Pp. 5-6.

<sup>86</sup> Burnham J. The Managerial Revolution. N.Y., 1941.

<sup>87</sup> Berl A.A., Means G.C. The modern corporation and private property. N.Y., 1967. Pp. 8, 110.

<sup>88</sup> Дмитренко Г. Концепция антропосоциального управления обществом // [http://www.ptpu.ru/issues/2\\_98/lj\\_2\\_98.htm](http://www.ptpu.ru/issues/2_98/lj_2_98.htm).

<sup>89</sup> Weber M. Economy and Society. Vol. 1. Berkeley, 1978. P. 90.

<sup>90</sup> Там же. P. 89.

<sup>91</sup> Там же. P. 87.

<sup>92</sup> Там же. Pp. 87-88.

<sup>93</sup> Там же. P. 88.

<sup>94</sup> Там же. P. 88. ;:..-

<sup>95</sup> Там же. Pp. 89-90.

<sup>96</sup> Там же. P. 90. • -

<sup>97</sup> В течение многих лет Ч. Барнард был президентом крупной американской компании «Нью-Джерси Белл телефон компании».

<sup>98</sup> О проблемах мотивации мы немного поговорили с вами в первой главе учебника, когда рассматривали иерархическую, теорию потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию мотивации Ф. Херцберга и ряд других. В этом разделе мы остановимся на обозначенных проблемах подробнее.

<sup>99</sup> Campbell John P., Dunnetle Marvin D., Lawler 111 Edward E., and Weick Karl E. Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970. P. 340.

<sup>100</sup> Atkinson John W. An **Introduction** to Motivation. N. Y.: Van **Nostrand** Reinhold, 1964.

<sup>101</sup> Bindra D. Motivation; A Systematic Reinterpretation. N. Y.: Ronald Press. 1959.

<sup>102</sup> Nebraska Symposium on Motivation / Ed. by Jones Marshall R. Lincoln: University of Nebraska Press, 1955. P. 14.

<sup>103</sup> Campbell John P., Dunnette Marvin D., Lawler III Edward E., and Weick Karl E. Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970. Pp. 340-356.

Ю4 Таблица приведена в: **Гибсон Дж. Л.**, Иванцевич ДМ, Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2000. С. 132.

<sup>105</sup> За основу взята таблица, предложенная Дж.Л. **Гибсоном**, Дж. Иванцевичем и Дж.Х. Доннелли-мл. в книге: Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 146.

<sup>106</sup> Основной упор здесь делается на модификацию организационного поведения (ОВ Mod) - подход к мотивации, использующий принцип оперантного обусловливания, основное предположение которого состоит в том, что на поведение влияют его последствия. По сути дела, речь идет о «систематическом подкреплении желательного организационного поведения и неподкреплении или наказании нежелательного организационного поведения». (См.: Lulhans Fred and Kreither R. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, 111.: **Scott, Foresman**, 1985). Среди ученых, занимающихся оперантным обусловливанием, наиболее известен бихевиорист Б. **Скиннер**, понимавший под оперантной форму обусловливания, связанную с обучением, происходящим как следствие поведения. Поведением, считал он, можно управлять, изменяя - посредством **поощрения** или наказания - его последствия. Типы поведения, которыми можно управлять, изменяя их последствия, называются оперантами. Оперант усиливается (увеличивается) или ослабляется (уменьшается) в зависимости от событий, следующих за ним. Операнты различаются в силу того, что ими управляют, применяя поощрения или наказания. Продолжил и обобщил работу Скиннера известный психолог из Стэнфордского университета А. Бандура, который показал, как люди вырабатывают новый тип поведения, имитируя ролевые модели (замещающее обучение). Он предложил концепцию социального обучения, согласно которой поведение есть функция непрерывного взаимодействия между познающими (личность), поведенческими и окружающими детерминантами. Таким образом, поведение индивида зависит как от его личностных характеристик, так и от окружающих условий. Центральной частью теории социального обучения является **концепция** самодостаточности, определяемой как вера человека в то, что он может действовать адекватно в определенной ситуации. (См.: Wood Robert and Bandura A. Social Cognitive Theory of Organizational Management // Academy of Management Review, **July** 1989. Pp. 361-384; Bandura A. Social Learning Theory.

## Комментарии

Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977; Bandura A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change // Psychological Review, 1977. Pp. 191—215.)

<sup>107</sup> Автор этой концепции Э. Локке предположил, что постановка целей есть познавательный процесс, имеющий практическую полезность. С точки зрения Локке, основными детерминантами поведения являются индивидуальные сознательные цели и намерения (т. е. основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, определяя собственное поведение). Он употреблял понятия намерений и сознательных целей, дабы предложить и исследовать тезис о том, что более серьезные сознательные цели — в том случае, если они восприняты личностью — ведут к более высоким уровням производительности труда. Одна из обычно фиксируемых характеристик намеренного поведения — стремление сохранить его до тех пор, пока цель не будет достигнута полностью. Если человек начинает что-либо (например, работу, новый проект), он продолжает заниматься этим до тех пор, пока цель деятельности не будет достигнута. (См.: Locke Edwin A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // Organizational Behavior and Human Performance, May 1968. Pp. 157—189; Locke Edwin A., Shaw K.N., Saari L.M., and Latham Gary P. Goal Setting and Task Performance: 1969-1980 // Psychological Bulletin. July 1981. P. 129; Locke Edwin A. The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation // Academy of Management Review. July 1978. P. 600).

<sup>108</sup> Предпочтения личности основаны на силе (значимости) желания достичь определенного результата второго уровня и на восприятии отношения, существующего между результатами первого и второго уровней. Это восприятие Врум называет «посредство» и предполагает, что оно может принимать значения от -1 (восприятие того, что достижение определенно-го результата второго уровня обеспечено без соответствующего результата первого уровня и невозможно при его наличии) до +1 (результат первого уровня необходим и достаточен для достижения результата второго уровня).

<sup>i99</sup> Adams Stacey J. Toward an Understanding of Equity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963, November. Pp. 422-436.

<sup>i10</sup> Подробно о примерах и исследованиях применения теории справедливости см., например: Goodman P.S. and Friedman A. An Examination of Adam's Theory of Inequity // Administrative Science Quarterly, December 1971. Pp. 271-288; Greenberg J. Equity and Workplace Status: A Field Experiment // Journal of Applied Psychology, November 1988. Pp. 606-613; Cosier Richard A. and Dalton Daniel R. Equity Theory and Time: A Reformulation // Academy of Management Review, April 1983. Pp. 311-319; Folger Robert and Knovsky Mary A. Efforts of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions // Academy of Management Journal, March 1989. Pp. 115-130.

<sup>1</sup> Гибсон Дж. Л., **рванцевич Д.М. Доннелли Д.Х.-мл.** **Организации:** поведение, структуры, процессы / Пер. с англ. М: ИНФРА-М. 2000. С. 188-189.

<sup>112</sup> Эффективная с гнойточки зрения система мотивирования сложилась в USAID — американской международной организации, специализирующейся на продвижении знаний в различных областях технологии и общественной деятельности. При подписании контракта каждого работника уведомляют о том, что в случае освобождения вышестоящих позиций в любом отделе, он имеет возможность участвовать в конкурсе на их замещение и быть избранным на искомую должность при условии наилучшего соответствия требованиям position description. В структуре USAID существует 11-ступенчатая классификационная сетка (grade-step system), в **которой** первый грейд (разряд) — уборщик помещения, третий — ресепшионист («секретарь на входе и телефоне»), шестой — секретарь, десятый — специалист в определенной области (экология, банковский бизнес, здравоохранение) и т. д. Каждая из этих ступеней включает одиннадцать подразрядов, различающихся размером оклада. Условием продвижения специалиста является здесь успешное прохождение периодических аттестаций.

Специалисты по управлению организационным поведением выделяют два **принципиально** различных класса стимулов трудовой деятельности: внешние и внутренние. В первом случае отношение работника к тому, что он делает, зависит не столько от специфики самой работы, сколько от того, в какой мере ее выполнение гарантирует высокий **заработок** или перспективы карьерного роста. К числу внешних мотиваторов относятся также чувство долга, желание «не ударить в грязь лицом» или тщетное стремление оправдать своим усердием доверие **любимого** шефа. Одним из наиболее устойчивых внутренних стимулов выступает «мотивация компетентности» — стремление максимально реализовать свои способности и квалификацию, непрерывно повышать уровень профессионализма.

Оговоримся сразу, что определенные формы **мотивации** присутствуют во всех без исключения организациях. Одна из них, и, безусловно, самая значимая, — это система заработной платы: любой сотрудник, нанимаясь на работу, ожидает от работодателя адекватной оплаты своих усилий и труда.

<sup>15</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995.

<sup>111</sup>> В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Обычно она предполагает сознательную активность и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрением тех, с кем трудится данный человек. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что, как правило, влечет за собой наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова.

## Комментарии

бой сотрудник, нанимаясь на работу, ожидает от работодателя адекватной оплаты своих усилий и труда.

<sup>15</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995.

<sup>111</sup>> В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Обычно она предполагает сознательную активность и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрением тех, с кем трудится данный человек. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 56.

" 8 Там же. С. 58.

<sup>119</sup> Александр Гамильтон (1755 или 1757—1804) — американский государственный и политический деятель, с 1789 г. лидер партии федералистов, в 1789—1795 гг. — министр финансов США в правительстве Дж. Вашингтона, его секретарь в период Войны за независимость в Северной Америке (1775—1783).

Ханна Арендт (1906—1975) — немецкий и американский философ и политолог, автор широко известного труда «Происхождение тоталитаризма». С 1933 г. — в эмиграции в Париже, с 1941 г. — в Нью-Йорке.

у Bottomore T.B. and Nisbet R. L.: Heinemann, 1978. Рр. 633-676.

<sup>125</sup> Болл Т. Власть // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. I. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 31.

<sup>126</sup> Lukes S. Power and Authority // A History of Sociological Analysis / Ed. by Bottomore T.B. and Nisbet R. L.: Heinemann, 1978. Рр. 633-676.

<sup>127</sup> Ильин М.В., Мельвил А.Ю. Власть // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. I. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 58-59.

<sup>128</sup> Власть в организации // Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 27.

<sup>129</sup> Более подробно см.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1993. С. 468 — 477. Некоторые авторы предлагают более дробную, расширенную классификацию основ власти, в которую входят до семи различных ее разновидностей: власть принуждения, власть влияния, власть компетенции, власть информации, власть должностного положения, власть авторитета, власть награждать.

13° Современные представления о харизматическом лидерстве все еще абстрактны и неопределенны. Модель, отражающая эволюцию харизмы, была предложена Дж. Конгером в его работе «Харизматический лидер» (1989). На первом этапе лидер оценивает окружение, адаптируется и формулирует те представления, которые должны реализоваться (т. н. формулирование идеального стратегического видения будущего). На втором этапе лидер согласует свои представления с ведо-

мыми, используя любые необходимые средства (формулирование побудительных стимулов для ведомых). Третий этап — выработка доверия и согласованности. На четвертом этапе лидер харизматического склада становится ролевой моделью и «мотиватором» для других. Несмотря на существование концепции харизматического авторитета М. Вебера, описания Дж. Конгера того, как возникает харизматическое лидерство, наличие ряда других определений и предложений относительно характеристик харизматических лидеров и некоторых результатов **немногочисленных** исследований, данная проблема требует гораздо больше теоретических и эмпирических изысканий. Существует мнение, согласно которому неточные предвидения харизматических лидеров или способы, с помощью которых они решают кризисные проблемы, наносят вред. П. Друкер провозгласил: «Харизма приводит к небытию лидеров». Насколько это соответствует действительности, неизвестно. Тем не менее, существуют свидетельства того, что харизматические лидеры в большей — чем «средние» лидеры — степени предрасположены к совершению ошибок и унижению человеческого достоинства.

<sup>131</sup> Kanler **Rosabeth M.** Power Failures in Management Circuits // Harvard Business Review, July-August 1979. Pp. 65 — 75.

<sup>132</sup> Хекхаузен Х. Мотив власти // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. II. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 306.

<sup>133</sup> Там же. С. 310.

<sup>134</sup> Там же. С. 328.

<sup>135</sup> Проективная техника ТАТ была разработана в 1930-е гг. американским врачом и психологом Генри **Мюреем**.

<sup>136</sup> Хекхаузен Х. Мотив власти // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти, Т. II. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 313-314.

<sup>137</sup> Там же. С. 316-317.

<sup>138</sup> Там же. С. 317-318.

<sup>139</sup> Там же. С. 328-331.

<sup>140</sup> Там же. С. 338-339.

<sup>141</sup> Ames M., Kidd A.H. Machiavellianism and women's grade point averages // Psychological Report. 1979. Vol. 44, № I. P. 223.

<sup>142</sup> Хекхаузен Х. Мотив власти // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. II. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 335.

<sup>143</sup> Шибутани Т. Социальная психология. М, 1969.

<sup>144</sup> Шибутани Т. Борьба за признание и власть // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. II. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999, С. 395.

<sup>145</sup> Там же. С. 395-396.

<sup>146</sup> КоМпульсивное поведение (от лат. compulsare — принуждать) поведение, не имеющее рациональных целей, а осуществляющееся как бы по принуждению. Воздержание от подобных действий **может** вызывать состояние тревоги, а их выполнение — приносить временное удовлетворение.

## Комментарии

---

<sup>147</sup> Шибутани Т. Борьба за признание и власть // Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. Т. II. Хрестоматия. Самара: БАХРАХ, 1999. С. 397-398.

148 речь идет, например, об аппаратных службах, призванных оказывать помощь публичным политикам.

149 Пушкарева Г.В. Государственная бюрократия как объект исследования // Общественные науки и современность. 1997, № 5. С. 77-86.

<sup>150</sup> Берлин П.А. Русская буржуазия в старое и новое время. М.: Книга, 1922. С. 145.

151 Наумова Т.В. Рыночные реформы в российском изменении // Социологические исследования. 1998, № 1. С. 59.

<sup>152</sup> Социологические исследования. 1996, № 6. С. 101.

153 Там же.

<sup>154</sup> Наумова Т.В. Рыночные реформы в российском изменении // Социологические исследования. 1998, № 1. С. 59.

<sup>155</sup> Комаров Е.И. Диагностика бюрократизма как инструмент совершенствования систем и процессов управления // Управление персоналом. 1997, № 8. С. 12-17.

<sup>156</sup> Общая и прикладная политология. Учебное пособие / Под общей ред. В.И. Жукова, Б.И. Краснова. М.: Союз, 1997. С. 513.

<sup>157</sup> Тураев Б.А. История древнего Востока. Т. I. Л.: ОГИЗ — Соцэкгиз, 1936. С. 269-270.

158 Известия. 1988, 17 мая.

159 Соколова И.Ф., Мануильский М.А. Как стать министром (должностное продвижение управленческих кадров) // Социологические исследования. 1988, № 1. С. 11.

16<sup>o</sup> Скальковский К. Наши государственные и общественные деятели. СПб., 1891. С. 132.

161 Шукин. Из воспоминаний // Русский архив. 1912, книга 5. С. 108.

162 Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. I. Л.: ОГИЗ — Соцэкгиз, 1936. С. 323.

<sup>163</sup> Там же.

164 Там же. С. 221.

165 Катанзаро Р. Мафия // Социологические исследования. 1989, № 3. С. 99.

166 Там же. С. 100.

167 там же.

168 Там же. С. 101.

169 там же.

1<sup>70</sup> Там же.

1<sup>71</sup> A workbook and reader in sociology / Ed. by Bouvier Leon F. Berkeley, California, 1968. P. 31.

• <sup>72</sup> Материал раздела подготовлен К.А. Кравченко.

<sup>73</sup> Подробнее см. Кравченко К.А. Исследование организаций за рубежом // Социологические исследования. 1994, № 8 — 9.

<sup>74</sup> Kilmann R.H. A typology of organization typologies: toward parsimony and integration in the organizational sciences // Human Relations. 1983. Vol. 36, № 6.

<sup>176</sup> Ansoff H. I., Brandenburg R. G. A language for organization design // Management. Science. 1971. Vol. 17. Pp. 705-731; Burns T. Stalker G. M. The management of innovation. L.: Tavistock, 1961; Likert R. New patterns of management. N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

<sup>170</sup> Pickle H., Friedland F. Seven societal criteria of organizational success // Personal Psychology. 1967. Vol. 20. Pp. 165-178.

<sup>177</sup> Emery F. W., Trist E. L. The causal texture of organizational environments // Human relations. 1965. Vol. 18. Pp. 21-31.

<sup>178</sup> Gouldner A. W. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles // Administrative Science Quarterly. 1958. Vol. 2. Pp. 444-480.

<sup>179</sup> Ouchi W. G. Markets, bureaucracies, and clans // Administrative Science Quarterly. 1980. Vol. 25. Pp. 129-141.

<sup>180</sup> Lindhiem C. E. The intelligence of democracy: Decision-making through adjustment. N.Y., 1965.

<sup>181</sup> Perrow C. A framework for the comparative analysis of organizations // American Sociological Review. Vol. 32. Pp. 195-208.

<sup>182</sup> Ansoff H. I., Brandenburg R. G. A language for organization design // Management. Science. 1971. Vol. 17. Pp. 705-731.

<sup>183</sup> Thompson J. D. Organizations in action. N.Y., 1967.

<sup>184</sup> Mott P. E. The characteristics of effective organizations. N.Y., 1972.

<sup>185</sup> Blau P., Scott W. Formal organizations. San Francisco, 1962

<sup>180</sup> Campbell D., Stanley J. Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, 1963.

<sup>187</sup> Kilmann R. H. A typology of organization typologies: toward parsimony and integration in the organizational sciences // Human Relations. 1983. Vol. 36, № 6. P. 544.

<sup>188</sup> Kaplan A. Power in perspective // Power and Conflict in Organizations. L., 1964

<sup>189</sup> Emerson R. M. Power-dependence relations // American Sociological Review. 1962. Vol. 2. Pp. 31-41.

<sup>180</sup> Mechanic D. Sources of power of lower participants in complex organizations // Administrative Science Quarterly. 1962. Vol. 7. Pp. 349-364.

<sup>191</sup> Blackburn R. S. Lower participant power: Toward a conceptual integration // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6. Pp. 127-131.

<sup>192</sup> Hickson D. et al. A strategic contingencies theory of intraorganizational power // Administrative Science Quarterly. 1971. Vol. 16. Pp. 216-229.

<sup>193</sup> Parsons T. Suggestions for a sociological approach to organizations // Administrative Science Quarterly. 1965. Vol. 1. Pp. 225-239.

<sup>194</sup> Kanter R. M. Men and women of the corporation. N.Y., 1977 P. 166.

<sup>195</sup> Man/ C. C., Gioia D. A. The interrelationship of power and control // Human Relations. 1983. Vol. 36, № 5.

<sup>196</sup> Lower E. Control systems in organizations // Handbook III of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1976. P. 1248

## Комментарии

- <sup>197</sup> Tannenbaura A. Control in organizations: Industrial adjustment and organizational performance // *Administrative Science Quarterly*. 1962. Vol. 7. P. 239.
- <sup>198</sup> Yukl G.A. Leadership in organizations. N.J., 1981.
- <sup>199</sup> Материал подготовлен при участии К.А. Кравченко.  
200 Тоффлер А. Футурошок. СПб.: Лань, 1997. С. 95-101.  
201 Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 184-187.  
202 Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». М.: ИНФРА-М, 1998. С. 59.  
203 Там же. С. 13.  
204 См.: Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. М.: ГАУ, 1993; Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К. Организация производства и управления в американских корпорациях / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991; Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995; Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ, 1999; Менеджмент организации: Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. М.: ИНФРА-М, 1996; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Евенко Л.И. М.: Дело, 1994; Новая технология и организационные структуры / Пер. с англ. / Под ред. Пиннинга И.М. М.: Экономика, 1991; Раисе М. Оптимальная сложность управленческих структур // *Проблемы теории и практики управления*. 1994, 1\*5, •
- 205 Термин «сетивизация» означает метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети — с ее узлами и связями — для достижения целей в соответствии с Потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой.
- 206 Wrong D.H. Power Its Forms, Bases, and Uses. With a New Preface. Oxford: Basil Blackwell, 1988. P. 28.
- 207 Arendt H. Communicative Power // *Power* / Ed. by Lukes S. Oxford: Blackwell, 1986. Pp. 63, 68-71.
- 208 Ледаев В.Г. Формы власти: типологический анализ // *Полис*. 2000, № 2. С. 9.
- 209 Vachrach P. and Baratz M.S. Power and Poverty: Theory and Practice. N.Y.; L.; Toronto: Oxford University Press, 1970.
- <sup>210</sup> Ледаев В.Г. Формы власти: типологический анализ // *Полис*. 2000, № 2. С. 15.
- <sup>211</sup> Ледаев В.Г. Формы власти: типологический анализ // *Полис*. 2000, № 2. С. 6-18.
- 212 Емельянов Е.Н., Поварницына СЕ. Психология бизнеса. М., 1998. С. 288-289. .
- 213 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1993. С. 463.
- 214 Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different? // *Harvard Business Review*. March-April 1992. Pp. 126-135.

215 Учитывая тот факт, что практически в каждой теории подчеркивается, что лидерство есть процесс взаимообмена (ведомые получают от лидера вознаграждение, выполняя согласованные целенаправленные действия, а задача лидера — помочь ведомым в реализации этих целей), в контексте анализа управленческих функций в теории менеджмента и управления есть тенденция говорить о т. н. согласительном и трансформативном лидерстве. *Согласительное лидерство* — лидер устанавливает, что предпочитают и чего хотят ведомые, и помогает им добиться уровня результативности, который обеспечивает удовлетворяющее их поощрение. Иными словами, лидер помогает ведомому определить, что необходимо сделать для получения продукции лучшего качества, увеличения объема продаж или услуг и т. п. При этом он учитывает собственные представления ведомого и его потребность в уважении. При согласительном подходе и качестве основы используется концепция достижения цели. *Трансформативное лидерство* — способность вдохновлять и стимулировать ведомых во имя достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутреннее поощрение. Трансформативное лидерство, рассматриваемое как особый случай лидерства согласительного, подразумевает внутреннее вознаграждение работников. Выражая свои идеалы, трансформативный лидер побуждает ведомых на труд для достижения воображаемых целей и тем самым вносит изменения в задачи организации или ее подразделения, методику ведения дел и философию управления человеческим фактором.

216 в теории организации синоним эффекта кооперации деятельности.

217 Кроме этих крупных подходов к исследованию феномена организационного лидерства в теории управления существуют и другие, не столь распространенные. Так, например, существует *«атрибутивная теория лидерства»* — теория взаимосвязи между индивидуальным восприятием и межличностным поведением, которая исходит из того, что способность понимать и предсказывать реакцию людей на события возрастает, если известны причинно-следственные связи этих событий. Атрибутивная теория представляет собой основу для объяснения поведения лидеров — более глубокую, чем какие-либо теории характеристического или личностного поведения. Она пытается объяснить, почему определенное поведение имеет место. Более того, с ее помощью можно предсказать реакцию руководителей на действия ведомых (См., например: Green S.G. and Mitchell Terence R. Attribution Processes of Leaders in Leader-Member Interactions // *Organizational Behavior and Human Performance*. June 1979. Pp. 429-458; Mitchell Terence R., Green S.G., and Wood Robert E. An Attribution Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation // *Research in Organizational Behavior*. Barry M. Staw and Larry L. Cummings (eds.). Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981.

218 McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N.Y., 1960.

## Комментарии

219 Вариантом двухфакторной классификации, предложенной Д. МакГрегором, является трехчленная классификация У. Оучи, полученная на основе сравнения моделей управления, принятых в американских фирм и на японских предприятиях. Дополнительно к стилям «Х» и «У» У. Оучи ввел стиль «Z» — партисипативный стиль принятия решений, который, по его мнению, соответствует стилю управления на предприятиях в США, схожему с методами организации и управления, принятыми в Японии.

220 Ukert R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961. Исследования проводились специально созданной на базе университета штата Мичиган исследовательской группой, разрабатывавшей принципы и методы эффективного лидерства. Категории эффективности, используемые в исследованиях, были следующими: производительность в расчете на человеко-час или аналогичные показатели, характеризующие успех организации в достижении производственных целей; удовлетворенность членов организации работой; текучесть кадров, абсентеизм и частота жалоб; издержки; потери от брака; мотивация работников и менеджеров.

<sup>221</sup> *Лидер, ориентированный на работу*, предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих сотрудников. В данном случае забота о людях рассматривается как совершенно излишняя деталь, на которую лидер не может позволить себе обращать внимание. *Лидер, ориентированный на работников*, считает возможным делегировать полномочия своим подчиненным. Лидеры этого типа предпочитают создавать подчиненным комфортные условия для выполнения заданий. Они уделяют большое внимание и придают первостепенное значение продвижению подчиненных, их личностному росту и достижениям.

222 Более подробно см.: Stogdill Ralph M. *Handbook of Leadership*. New York: Free Press, 1974. Chap. 11; Fleishman E.A. *The Measurement of Leadership Attitudes in Industry* // *Journal of Applied Psychology*. June 1953. Pp. 153-158; Shartle C.L. *Executive Performance and Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1956 и др.

223 Именно этот стиль руководства, представляющий собой сочетание двух противоположных критериев эффективности, авторы определили в качестве оптимального.

224 в рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др.

225 Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так и различные способы

руководства выбираются в зависимости от характера конкретной ситуации.

221) Щербина ВВ. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 93.

227 Более подробно см.: Fiedler Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967; Fiedler Fred E. and Chemers M.M. Leadership and Effective Management. Glenview, 111.: Scott, Foresman, 1974; House Robert J. A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results // Administrative Science Quarterly. September 1971. Pp. 321-339; House Robert J. and Mitchell Terence R. Path-Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. Autumn 1974. Pp. 81 —98; Hersey Paul and Blanchard Kenneth H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969; Vroom Victor and Yetton Ph. Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973; Vroom Victor H. and Jaggi Arthur G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988 и др.

22и Fiedler Fred E. and Chemers M.M. Leadership and Effective Management. Glenview, 111.: Scott, Foresman, 1974.

<sup>229</sup> Drucker P.F. Concept of corporation. NY., 1946. P. 26.

230 Там же. P. 28.

231 Там же P. 28.

232 Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. СПб.: Питер, 2001.

233 Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 327.

234 Laxen M. Mainstreaming versus «Male-Streaming»: Report of the representative of the Executive Committee for Gender Equality in the Nordic Council of Ministers, at the Baltic Sea Women's Conference. Lubeck, 1997.

235 Хубер Дж. Теория тендерной стратификации // Антология тендерной теории. М.: Профили, 2000. С. 77.

230 Sex and Gender: On the Development of Masculinity and Femininity. New York: Science House, 1968.

237 Социологические исследования, проводимые в наши дни, показывают интересную картину: во время опросов большинство людей чаще всего определяют свою семью как семью без главы. Это дало демографам повод ввести новое понятие — «биархат». В отличие от матриархата, когда главенствовала женщина, и патриархата с его абсолютной властью мужчины наступил период эгалитарной (от французского *эгалитэ* — равенство) семьи, в которой партнеры — муж и жена — равноправны.

238 Anker R. Gender and Jobs. Geneva: ILO, 1998. P. 171.

239 Теория и методология тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной О.А. М.: МЦГИ, 2001. С. 137. 2-w Там же С. 139.

<sup>241</sup> Данное определение было предложено Е.Б. Мезенцевой в кн.: Теория и методология тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной О.А. М.: МЦГИ, 2001. С. 127.

## Комментарии

242 Becker G. The Economics of Discrimination. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1971.

243 Мезенцева Е. Кадровая политика предприятий и перспективы женской занятости // Работающие женщины в условиях перехода России к рынку. Под ред. Ржаницыной Л.С. М.: Институт экономики РАН, 1993.

<sup>244</sup> Теория и методология тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной О.А. М.: МЦГИ, 2001. С. 132.

245 *Профессиональная мобильность* — форма социальной мобильности; изменение трудовой позиции или роли работника, обусловленное переменой места работы или профессии. Движение работника по ступеням служебной лестницы, передвижение от низших уровней к высшим и наоборот определяется понятием вертикальной мобильности. Перемена индивидуума вида работы в пределах одного и того же круга профессий или должностей определяется как горизонтальная мобильность. В современный период в обществе, как правило, воспроизводятся образцы мобильности по «тендерному признаку», когда при перемене места работы мужчины с наибольшей вероятностью повышают свою позицию в социально-профессиональной иерархии, а женщины либо переходят на равноценную позицию, либо понижают свой статус.

246 Таблица 1 составлена на основании данных, представленных в кн.: Теория и методология тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной О.А. М.: МЦГИ, 2001. С. 141-142.

247 Римашевская Н. Тендерные аспекты социально-экономической трансформации в России // Социальные последствия рыночных реформ в России. М., 1997. С. 150.

248 Дедерихс М.Р. Хиллари Клинтон и власть женщин / Пер. с нем. М.: ЦСЭИ, 1995. С. 228.

249 Rossman M. Breaking down barriers: Nine stories // Rossman M. The international businesswoman of the 1990s. A guide to success in the global market-place. Women in business: A world of opportunity. N.Y. etc., 1990. Pp. 1 — 11.

250 учет тендерных факторов в процессе принятия экономических решений // Хроника ООН, ноябрь 1995. Т. XXXVI, № 2. С. 45.

251 Женщины в бизнесе. М.: ИНИОН РАН, 1993. С. 62.

252 *Гендерная роль* — социальные ожидания, вытекающие из понятий, окружающих тендер, а также поведение в виде речи, манер, платья и жестов. Мужские и женские тендерные роли являются, как считают, взаимоисключающими, и в некоторых обществах ролевые поведения могут быть поляризованы. Предписания относительно поведения, связанного с тендерными ролями, особенно очевидны в половом разделении труда на мужской и женский.

253 в 1937 г. начала внедряться неофициальная партийная «разнарядка» на участие женщин в выборных органах власти всех уровней. Среди депутатов Верховного Совета СССР того периода они составляли 30%, местных Советов —

около 40%. В 1960 г. процент женщин в представительных органах **власти** колебался от 27 в Верховном Совете СССР до 41 в районных Советах депутатов трудящихся. Подобное процентное соотношение держалось вплоть до 1989 г. Подробнее см.: Крупская У.К. Женщина - равноправный гражданин СССР. М., 1937; Чирков П.М. Решение женского вопроса в СССР. М., 1976 и др.

<sup>254</sup> Впервые российские женщины получили политические права в марте 1917 г., когда под давлением **многотысячной** манифестации питерских женщин Временное правительство внесло в положение о выборах в Учредительное собрание пункт, согласно которому члены собрания избирались всеобщим, прямым, тайным и равным голосованием без различия **иола.**

255 **Силласте** Г.Г. Социально-психологический облик россиянок. Доклад на III Международной тендерной конференции «Мужчина и женщина: меняющиеся роли и образы». 14-16 октября 1997. М., 1997.

256 Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. М.: Изд-во Института социологии РАН, 1998. С. 28.

<sup>257</sup> Силласте Г.Г. Социогендерные отношения в период социальной трансформации России // **Социологические исследования**. 1994, № 3. С. 15-22.

<sup>258</sup> Бабаева Л.В. Женщины России в условиях социального перелома: работа, политика, повседневная жизнь // Российский общественный научный фонд. **Научные доклады** 34. М., 1996. С. 114.

259 Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. М.: Изд-во Института **социологии РАН**, 1998. С. 32.

<sup>210</sup> Более подробно см.: **Чирикова А.Е.** Женщина во главе фирмы. М.: Изд-во Института социологии РАН, 1998. С. 37-41.

<sup>2<>1</sup> **Rosener** J.B. Ways Women lead // Harvard business rev. **Boston**. 1990. Vol. 68, No. 6. Pp. 74-85.

262 Женщины в бизнесе. М.: ИНИОН РАН, 1993. С. 39.

263 Мишель-Альдер Э. Стиль женского руководства. Лекция. М.: Высшая коммерческая школа МВЭС, **1991**.

264 **Symons** G. Women's occupational carriers in business: Managers a. Entrepreneurs in France a. Canada. Pp. 61—75.

265 **Цит.** но: Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. М.: Изд-во **Института социологии РАН**, 1998. С. 44 — 45.

<sup>2106</sup> Рошин С, Рошина Я. Мужчины, женщины и предпринимательство // Человек и труд 1994, № 2. С. 110.

267 Более подробно см.: Теория и **методология** тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной **О.А.** М.: **МЦГИ**, 2001. С. 153-156.

268 Хасбулатова О.А. Российская государственная политика в отношении женщин (1900 — 2000) // Теория и методология тендерных исследований. Курс лекций / Под общ. ред. Ворониной **О.А.** М.: **МЦГИ**, 2001. С. 194.

<sup>Ш209</sup> Зворыкин А.А., Гурьянов СТ. Прикладные **аспекты социального** управления М.: МГУ. 1983.С. 36 — 37.

270 франчук В.И. Может ли менеджмент заменить социальное управление? // Социологические исследования. 1999, № 2. С.127- 130.

<sup>271</sup> Аитов Н.А. Советский рабочий. М., 1981. С. 23.

<sup>272</sup> Методологические основы социального управления. Минск, 1977. С.23-26.

273 франчук В.И. Может ли менеджмент заменить социальное управление? // Социологические исследования. 1999, № 2. С.127-130.

<sup>274</sup> Иллнер М. Функциональные типы показателей в социальном управлении // Социологические исследования. 1983, № 4. С. 140.

<sup>275</sup> Величко А., Подмарков В.Г. Социолог на предприятии. М., 1976. С. 26, 35.

276 История советской психологии. М., 1983. С. 84.

<sup>277</sup> Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М., 1991. С: 210.

<sup>278</sup> Производственный коллектив: Социальные резервы производства. Киев, 1984. С. 24.

<sup>279</sup> Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М., 1991. С. 209.

280 Герчиков В.И. Социальное планирование и социологическая служба в промышленности. Новосибирск, 1984. С. 36-41.

<sup>281</sup> Там же. С. 38.

<sup>282</sup> Иванов Р.К. Перерастание социалистического труда в коммунистический. М., 1983. С. 265 — 267.

283 Лебедев В. Система резервов экономического роста // Общественные науки. 1986, № 1. С. 23 — 26.

284 Правда. 1983, 24 февраля.

<sup>285</sup> Социалистический труд. 1984, № 4. С. 3.

<sup>286</sup> Социалистический труд. 1984, № 7. С. 102.

<sup>287</sup> Социалистический труд. 1984, № 4. С. 66.

<sup>288</sup> Там же. С. 58.

289 Там же. С. 62-66.

<sup>290</sup> Вопросы философии. 1980, № 11. С. 53.

<sup>291</sup> Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. М.: Политиздат, 1975.

<sup>292</sup> Тощенко Ж.Т. Социальное планирование в СССР. М., 1981. С. 250.

<sup>293</sup> Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. М.: Политиздат, 1975. С. 64.

<sup>294</sup> Тощенко Ж.Т. Социальное планирование в СССР. М., 1981. С. 254.

<sup>295</sup> Социология труда: Учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 80-81.

<sup>296</sup> Планирование социального развития коллектива предприятия: Методические рекомендации / Ред. коллегия: Д.А. Керимов (гл. ред.), А. Коган, В.Д. Полозов и др. 3-е изд., перераб. и доп. М., 1980.

<sup>297</sup> Комозин А.Н., Кравченко А.И. Популярная социоло- |f(M  
гия. М., 1991. С. 90-91.

298 Иллнер М. Функциональные типы показателей в социальном управлении // Социологические исследования. 1983, № 4. С. 141-142.

299 Бестужев-Лада И.В. Основные этапы разработки прогнозов (к комплексной методике социального прогнозирования) // Социологические исследования. 1982, № 1. С. 41-42.

<sup>300</sup> Пригожим А.И. Организации: системы и люди. М.: Политиздат, 1983. С. 143.

<sup>301</sup> Иллнер М. Функциональные типы показателей в социальном управлении // [Социологические исследования. 1983, № 4. С. 145.

<sup>302</sup> Глава написана в соавторстве с К.А. Кравченко.

<sup>303</sup> Платон. Законы // Собрание сочинений: В 4-х томах. Том 4. М.: Мысль, 1994. С. 201.

<sup>304</sup> Разряд — войсковая роспись ратных людей с обозначением занимаемых ими должностей.

<sup>305</sup> Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Охотского ЕВ., Анисимова В.М. М.: Изд-во Экономика, 1998. С. 21.

<sup>306</sup> См.: Левитов Н. Профессиональная консультация в американских школах // Вопросы труда. 1925, № 10. С. 112 — 119; Мохов З. Наш опыт в области подбора и подготовка рабочей силы // Вопросы труда. 1925, №№ 5-6. С. 21-30; Кац Б. Профконсультация в Германии // Вопросы труда. 1925, №№ 5 — 6. С. 144-155; Исаев А. К улучшению техники трудового посредничества // Вопросы труда. 1925, № 4. С. 16 — 21; Кац Б. Трудовое посредничество для сезонные работ в капиталистических странах // Вопросы труда. 1925, № 3. С. 106—111; Дин П. Переквалификация // Вопросы труда. 1925, № 4. С. 152—156; Рейзельман С.Д. К вопросу о рациональном выборе профессии // Вопросы труда. 1925, № 9. С. 39 — 48; Витке Н. Организация и одиночный работник // Вопросы организации и управления. 1922, № 3; Хлебников Д. Французские ученые об управлении (администрировании): школа Файоля // Вопросы организации и управления. 1922. № 1; Салуцкий С. Организационные аппараты в учреждениях // Вопросы организации и управления 1922, № 2; Салуцкий Л. Определение и разграничение функций управленческих учреждений // Вопросы организации и управления. 1922, № 3; Керженцев П.М. Принципы организации. Петроград: Государственное издательство, 1922; Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие (Очерки по социологии научной организации труда и управления). 2-е изд., исправл. и дополи, М: Изд-во НКРКИ, 1925; Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации // О предпосылках рациональной организации. Всеукр. ин-т труда. Труды. Вып. 2. Полтава: Изд-во «Вопросы труда» и Всеукр. ин-та труда, 1928. С 397, Кутойщиков Ф. Вопросы управления на текстильных предприятиях // Организация труда. 1924, №№ 2 — 3. С. 57—61; Дунаевский Ф. Организованность организатора // Время. 17—29. Дрезен Э. Организация и структура учреждений // Время. 1924, № 12. С. 26-32; Шпильрейн И.

## Комментарии

Психотехника и выбор профессии // Время. 1924, № 12. С. 75-76; Шпильрейн И. Опыт взаимной психологической оценки в лаборатории промышленной психотехники НКТ // Время. 1924, № 1. С. 65-67.

<sup>307</sup> Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Охотского Е.В., Анисимова В.М. М.: Изд-во Экономика, 1998. С. 19-20.

<sup>308</sup> В качестве примера изменений во взглядах на кадровый менеджмент приведем т. н. концепцию «*сегментации персонала*». В основе данного подхода к персоналу, гласящего, что ко всем сотрудникам компании необходимо относиться по-разному, лежит утверждение, что не все из них имеют для организации одинаковую ценность. По аналогии с тем, что все клиенты важны для компании, но не одинаково, а в зависимости от количества потребляемого ими продукта, есть сотрудники гораздо более ценные для компании, чем другие. Следовательно, необходимо разделять персонал организации на категории, исходя из его «ценности» для компании, и для каждого сегмента разрабатывать свою систему управления. Подобная сегментация может выглядеть, например, следующим образом: первая группа — *ключевой персонал организации* (те люди и должности, на которых держится компания, без которых она не может существовать). Вторая категория — *разовые эксперты* (люди, которые также имеют для организации высокую ценность, но продолжительность воздействия которых достаточно ограничена. Например, в период строительства завода проектировщики создают для предприятия высокую материальную ценность, но их воздействие на работу завода заканчивается с окончанием строительства). Третья группа — *заменяемые специалисты* (сотрудники, являющиеся профессионалами в своей области, которых, правда, достаточно легко найти и обучить работе в данной компании (например, менеджеры по продажам). И *четвертая группа* — те сотрудники, найти которых на рынке не составляет никакого труда, а при их замене не требуется какого-либо обучения (водители, уборщики).

<sup>309</sup> Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments // Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992.

<sup>310</sup> Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: материалы конференции. Нижний Новгород, 1996.

<sup>311</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М: Юристъ, 1998. С. 92.

<sup>312</sup> Барков С.А. Управление персоналом. М., 1996; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2000; Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 1999; Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб., 1994; Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998; Катаева Л.Л., Абрамова Т.Г. Управление

персоналом: Хрестоматия. Новосибирск, 1996; Короткой Э.М. Концепция менеджмента. М., 1996; Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника и самотренировки. М: Рассиана, 1996; Ларин В.М., Русинов Ф.М., Петросян Д.С. Кадровые проблемы современного менеджмента. Саратов, 1996; **Лифшиц А.С.** Основы управления персоналом. Иваново, 1995; Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: **Финстатинформ**, 1997; Персонал: развитие и оценка деятельности. Эффективный менеджер. Книга 6. М., 1997; Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995; Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 1998; Управление человеческими ресурсами / Под ред. Горелова Н.А. и Тучкова АИ. СПб., 1997; Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении СПб.. 1997.

- <sup>313</sup> *Человеческий капитал* имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность и т.п. Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности (подробнее см.: Петти В. Экономические статистические работы. М., 1940). С его точки зрения, «ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят», так, ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя — в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества **зависит от характера занятый людей и их способности к труду**. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а «моряк в действительности равен трем крестьянам». В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: иудах и четвертях ржи (См.: Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: УЭФ, 1992). Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем (См. подробнее: **Schultz T.** Investment in Human Capital. NY., 1971), классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера: сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области. Одной из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне является, *и\а* наш взгляд, концепция «*анализа человеческих ресурсов*» (Human Resources Accounting), предложенная в начале 1960-х гг. Эриком Флэмхольцем. Не останавливаясь подробно на содержании этой концепции, **отметим**, что основными задачами ее были: предоставление информации, необходимой для принятия решений в области **управления персоналом**; обеспечение менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ре-

## Комментарии

курсов, необходимого для принятия конкретных решений; мотивация руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать.

<sup>314</sup> Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 141-143.

<sup>315</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. С. 95-96.

<sup>316</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 1998. С. 9.

<sup>317</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. С. 92 — 93.

<sup>318</sup> Менеджмент организаций /Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина И.А. М., 1995.

<sup>319</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе, М.: Юрист, 1998. С. 49-52.

<sup>320</sup> Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент: Учебное пособие. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 43.

<sup>321</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. С. 94 — 95.

<sup>322</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997. С. 153.

<sup>323</sup> Подробнее см.: Иваневич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

<sup>324</sup> Под «кадровыми мероприятиями» мы понимаем действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

<sup>325</sup> Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study // Human resource management. 1996. Vol. 35, № 3. Pp. 383 — 403.

<sup>326</sup> Менеджмент. В 8 книгах. Книга 7. Менеджмент персонала 2000: Учебное пособие / Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. Миу. БГЭУ, 1998. С. 40.

<sup>327</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. С. 95.

<sup>328</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997. С. 160.

<sup>329</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. С. 97.

<sup>330</sup> Human J., Mason V. Managing employee and participation. L. etc.: Sage, 1995.

<sup>331</sup> Особый интерес в этом плане представляет формирование *кадрового резерва* — группы руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Можно выделить несколько типологий кадрового резерва:

- *по виду деятельности: резерв развития* — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках

новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий); *резерв функционирования* — группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации в будущем (эти сотрудники ориентированы на руководящего карьеру);

- *по времени назначения: группа А* — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; *группа В* — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один — три года.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать: руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

<sup>332</sup> Менеджмент организации / Под ред. Румянцевой З. П. и Саломатина Н.А. М: ИНФРА-М. 1995.

<sup>333</sup> Подробнее см.: Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М : Дело, 1993.

<sup>334</sup> По данным ведущих университетов Западной Европы, человеческий ресурс компаний (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей, показателей здоровья и пр.) используется:

- в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия, Сингапур, не более чем на 70%;
- в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии — не более чем на 50%.

В группу с низким показателем использования компаниями человеческих ресурсов попали Россия, Монголия, Украина, КНР, Польша, Мексика. Здесь этот показатель не превышает 25% от общего профессионального пакета.

<sup>335</sup> Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

<sup>336</sup> Кадровый резерв м оценка результативности труда управленческих кадров И.; Дело, 1995.

<sup>337</sup> В данном случае программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, нормах их решения, внешней ситуации. Иными словами, целью здесь является передача знаний.

<sup>338</sup> В данном случае у слушателей должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми формами индивидуального поведения и развитие способов групповой деятельности, то есть целью является не столько передача знаний, сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

<sup>339</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М: Дело, 1993. С. 90.

## Комментарии

<sup>340</sup> Подробнее см.: Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 1995.

<sup>341</sup> Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures // Federal Register. 1978, August 25. P. 38301.

<sup>342</sup> Arnltus Curiae, Brief of the Executive Committee of the Division of Industrial and Organizational Psychology. American Psychological Association // United States v. Georgia Power, 474 F. 2d 906, 5 FER 587 (5th Cir. 1973).

<sup>343</sup> Miller E.C. An EEO Examination of Employment Applications // Personnel Administrator. March 1980. Pp. 63-69.

<sup>344</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 99.

<sup>345</sup> Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 249.

<sup>346</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 100.

<sup>347</sup> Услуги по подбору персонала в России. Аналитический справочник. Выпуск 1. М., 1998. С. 369.

<sup>348</sup> Виркунен Т. Как грамотно искать работу // АиФ. Сентябрь 1998, № 38 (935).

<sup>349</sup> Услуги по подбору персонала в России. Аналитический справочник. Выпуск 1. М., 1998. С. 69.

<sup>350</sup> Рошин А.В. Услуги по подбору персонала в России. М., 1995. С. 12.

<sup>351</sup> Трофимов О.К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга // [www.uamc.com.ua/articles/articl.e04.htm](http://www.uamc.com.ua/articles/articl.e04.htm).

<sup>352</sup> Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).

<sup>353</sup> Служба социального развития предприятия: Практическое пособие. М.: Наука, 1989. С. 119.

<sup>354</sup> Трофимов О.К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга // [www.uamc.com.ua/articles/article04.htm](http://www.uamc.com.ua/articles/article04.htm).

<sup>355</sup> Management Consultants 1996 World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business toward the 21st Century». Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996. Pp. 165-167.

<sup>356</sup> Там же.

<sup>357</sup> Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 1999.

<sup>358</sup> Трофимов О.К. Международный рынок консалтингомых услуг и тенденции развития украинского консалтинга // [www.uamc.com.ua/articles/article04.htm](http://www.uamc.com.ua/articles/article04.htm)

<sup>359</sup> См.: Applied sociology: roles and activities of sociologists in diverse settings / Ed. by Freeman H.E., Dynes R.R., Rossi P.H. and Whyte W.F. San Francisco, etc.: Jossey-Bass Publishers, 1983.

<sup>360</sup> Веб-страница: <http://www.economics.ru/avt-upr/konsalt/payluts.htm>.

<sup>361</sup> Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 40.

3С2 Kotler P. Marketing Management. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

<sup>363</sup> Подробнее см.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 156-157.

364 Там же. С. 159.

365 Это определение приводится в: **Котлер Ф.** Основы маркетинга / Пер. с англ. М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995. Помимо этого Котлер приводит также следующие определения понятия «маркетинг»: «маркетинг — это деловая активность, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю или пользователю»; «маркетинг есть деятельность по обеспечению нужных товаров и услуг для нужной аудитории в нужном месте, в нужное время, по подходящей цене при осуществлении необходимой коммуникации и мер по стимулированию сбыта»; «маркетинг — это создание и поддержание обеспеченности уровня жизни».

366 **Drucker P.** Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y.: Harper & Row, 1973. Pp. 64-65.

<sup>367</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 1995. С 18.

368 Цит. по: Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 46.

369 Mehrabian A. Silent Messages. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1971.

<sup>370</sup> Keltner J. Interpersonal Speech-Communication. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

<sup>371</sup> Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (по линиям «руководство — подчиненные» или «подчиненные — подчиненные») в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является, возможно, лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

<sup>372</sup> Rosnow R.L. Psychology in Rumor Reconsidered // Psychological Bulletin. May 1980. Pp. 578-591.

<sup>373</sup> Mishra J. Managing the Grapevine // Public Personnel Management. Summer 1990. Pp. 213-228.

<sup>374</sup> Shannon Cl. and Weaver W. The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press, 1948; Schramm W. How communication work // The Process and Effects of Mass Communication, ed. Wilbur Schramm. Urbana: University of Illinois Press, 1953.

375 Речь идет о Foundation for Public Relations Research and Education (Фонд исследований и образования в области PR).

<sup>376</sup> Ниже приводится выдержка из официального заявления в отношении PR и их функций, сделанного Обществом общественных отношений Америки (Public Relations Society of America — PRSA) 6 ноября 1982 г.: «PR, способствуя устатов-

## Комментарии

лению взаимопонимания между отдельными группами и организациями, помогают нашему сложному плюралистическому обществу принимать решения и действовать более эффективно. Они обеспечивают гармонизацию частной и общественной деятельности. PR служат многим общественным институтам: предпринимательству, профсоюзам, правительственным учреждениям, добровольным ассоциациям, фондам, больницам, образовательным и религиозным организациям. Для достижения своих целей эти организации должны установить прочные отношения с множеством разнообразных аудиторий или общественных групп: работниками, членами различных объединений, потребителями, местными общинами, акционерами и т. д., а также с обществом в целом. Достижение целей организации требует от ее руководителя знаний и понимания взглядов и ценностей людей, с которыми его организация работает. Сами же цели определяются внешними факторами. Специалист по PR выступает в роли советника руководителя и в качестве посредника, помогающего тому перевести личные цели и задачи в разумную, приемлемую для общественности политику».

<sup>377</sup> Питер Гринн формулирует это следующим образом: «Независимо от размеров организации или создаваемого PR-отдела, необходимо установить прямую связь между PR и руководством — в целях эффективности необходимо, чтобы руководитель PR находился в числе самого высшего руководства, даже если PR будет только частью его/ее обязанностей». Фр. Джефкинс предлагает следующую структуру иерархии с тем, чтобы PR-менеджер, с одной стороны, был связан непосредственно с руководителем, а с другой — мог бы обслуживать все функциональные подразделения компании: Руководитель; PR-директор; Менеджер по персоналу; Менеджер по труду; Менеджер по маркетингу; Финансовый директор.

<sup>378</sup> Хороший специалист в области PR компетентен в ряде областей. Это культура, история, философия, социальная психология. Необходимы ему и знание СМИ, методов их исследования и владение навыками составления текстов. Важны широкий кругозор и знание сферы бизнеса в целом и отрасли, компании в частности; знание мира бюрократии, методовобретения влияния и маневра в меняющейся политической среде; менеджмента, его обязанностей и методов формирования корпоративной политики. Значимой личностной характеристикой специалиста в области PR являются коммуникативная направленность, желание общаться с общественностью и уверенность в праве публики знать о происходящем.

<sup>379</sup> В качестве примера приведем случай из российской PR-практики. Руководство одного московского мясоперерабатывающего комбината пожелало укрепить свои позиции на рынке, а для этого — повысить качество продукции, ужесточив требования к сырью. Казалось бы, что проще: спускай соответствующую директиву и старайся как можно громче оповестить общественность о своих достижениях. Подготовка рекламной кампании и сама кампания проходили весьма успешно, а вот

с качеством продукции ровным счетом ничего не произошло. Рабочие продолжали безбожно нарушать **технологии**, без разбору кида я мясо в чаны для разных видов фарша. Им было все равно, какую колбасу они производят и кто ее будет покупать. Так и закончилась не успевшая начаться борьба за рынок.

<sup>380</sup> Цит. по: Виханский О.С. Наумов Л.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 304-305.

<sup>381</sup> Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. New York: Harper & Row, 1960.

<sup>382</sup> На практике не многие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде: почти все они располагаются в диапазоне между крайними вариантами.

<sup>383</sup> Проблемы могут возникать тогда, **когда** функционирование управляемого объекта не создает необходимых предпосылок для достижения поставленных целей в данный момент или в будущем. Кроме того, источником возникновения проблем могут быть изменившиеся под воздействием тех или иных условий цели деятельности. Таким образом, проблема всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации. Проблемная ситуация характеризует проблему, возникшую под воздействием сложившейся ситуации. Выявление проблемной ситуации, как правило, содержит две части: характеристику самой проблемы (**места** и времени ее возникновения, **сущности** и содержания, **границ** распространения **ее** воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы, — внешние и внутренние по отношению к организации.

<sup>384</sup> Цит. по: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 307.

<sup>385</sup> При оценке вариантов решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. В каждом случае целью при принятии решения является выбор варианта, который даст наиболее благоприятный и наименее **неблагоприятный** результат. Оценка альтернатив может осуществляться в следующих условиях:

- *определенности* (лицо, принимающее решение, точно знает последствия выбора одной из **альтернатив** поведения);
- *неопределенности* (вероятность результатов реализации проекта не может быть спрогнозирована);
- *риска* (результат неизвестен, но его вероятность можно предсказать).

**886** Лица, принимающие **решения**, называются *субъектами решения*. Это могут быть индивидуумы (как правило, руководители) или группы менеджеров, которые **имеют** полномочия для **принятия** решений. Кроме того, к процессу разработки

## Комментарии

и принятия решений на всех его этапах могут быть привлечены эксперты — специалисты по конкретным проблемам, процедурам, этапам.

<sup>387</sup> См., например: Vroom V.H., Jago A.G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall, 1988.

<sup>388</sup> Подробнее см.: Guzzo Richard A. and Waters James A. *The Expression of Affect the Performance of Decision Making Groups* // *Journal of Applied Psychology*. February 1982; Tjosvold Dean and Field R.H.G. *Effects of Social Context in Consensus and Majority Vote Decision Making* // *Academy of Management Journal*. September 1983; Miner Fredrick C, Jr. *Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses / Gains* // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Winter 1984.

389 чем больше<sup>4</sup> людей принимают участие в решении таких проблем, тем больше уверенность в положительном отношении сотрудников к запланированным действиям, в понимании их необходимости для организации.

<sup>390</sup> Для того чтобы конкурировать в сложной и быстро меняющейся обстановке, организация должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии — стратегическими менеджерами. Последние отличаются от функциональных менеджеров, обеспечивающих реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет), и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле. По мнению Э. Врappa (университет Чикаго) эффективные стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами: быть хорошо информированными; уметь управлять своими временем и энергией; быть хорошими политиками (уметь «создавать» консенсус) и т.п.

<sup>391</sup> Цит. по: Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс*: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 138.

<sup>392</sup> *Диверсификация в организации* — широко используемое в современной теории организаций понятие, введенное для обозначения процесса создания принципиально новых сфер и направлений организационной деятельности. В ряде теорий диверсификация рассматривается как способ обеспечения выживания организации в нестабильной, гетерогенной внешней среде и зачастую выступает как одно из основных направлений ее развития. Как правило, диверсификация сопровождается расширением спектра используемых технологий и перечня специалистов различного типа и профиля, тесно связана с процессами департаментализации и формированием сложных многопрофильных и многоцелевых организаций. Подробнее см.: Щербина ВВ. *Социальные теории организации*: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 40-41.

<sup>393</sup> По мнению большинства специалистов (И. Ансофф, Дж. Лорш, К. Эндрюс), формирование и реализация стратегии есть сознательная рациональная деятельность менеджеров, ко-

торые, осознав невозможность обеспечивать в дальнейшем сохранение или укрепление позиций фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка на основе традиционной политики, проводят переориентацию методов ее развития: от анализа внутренних факторов к изучению возможностей, предоставляемых внешней средой.

394 Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшаются по сравнению с прошлым, и закладывают эту посылку в основание плана. Типичный результат такой практики — постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты: они могут быть выше, но зачастую оказываются существенно ниже планируемых. В системе стратегического планирования не делается предположения, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

395 Подробнее см.: Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 181-184.

396 *Организационное развитие* — «процесс позитивных, качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия и отражающийся в трансформации организационной структуры». Цит. по: Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000 С. 129

397 Определение дано в: Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 114.

398 Дело в том, что в условиях стихийного развития мирового рынка оценка возможных перспектив крайне неопределенна, а посему стратегическое планирование не может ориентировать организацию па достижение количественных показателей и, как правило, ограничивается разработкой важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в дальнейшем в среднесрочных или оперативных программах и прогнозах.

399 Для анализа среды применяется обычно метод SWOT. SWOT — это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя — в O и T. Таким образом, данный подход позволяет провести одновременное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, можно устано-

## Комментарии

вить линии связи между силой и слабостью, которые, присущи организации, и внешними угрозами и возможностями: сначала выявляются сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, затем устанавливаются цепочки связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

<sup>400</sup> В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продукции в семи отраслях промышленности (электроэнергетика, производство потребительских товаров длительного пользования, производство потребительских товаров недлительного пользования, производство пластмасс, производство бензина, промышленность цветных металлов, производство электрооборудования) были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на единицу продукции уменьшаются на 10 — 30%. Было также установлено, что данная тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты стали основанием для вывода, согласно которому переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и определяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства. Один из основных факторов конкурентного преимущества — низкие издержки производства — был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем,

*Стратегическое хозяйственное подразделение* — направление и м у п а смежных направлений хозяйственной деятельности организации, которые имеют ярко выраженную специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей, конкурентов и рынков.

<sup>402</sup> Пунктирная линия показывает, что при определенных условиях «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превращаются в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

<sup>403</sup> Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др.. Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. С.136-137.

<sup>404</sup> *Инновационная деятельность* направлена на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального, потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

<sup>405</sup> *Инновационная сфера* — система взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции (услуг) и развитой инфраструктуры.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. С. 311-314.

Там же. С. 312- 313.

408 *Венчурный фонд* — это самостоятельное юридическое лицо, предоставляющее компаниям венчурный капитал, который может быть зарегистрирован в любой стране и иметь любую страну происхождения. Иными словами, венчурный фонд - это «кошелек», в котором аккумулируются средства тех или иных инвесторов, владельцы которых нанимают компанию, этими средствами управляющую.

• 409 Цит. по: Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М., 199(г. С. 159.

<sup>408</sup> Зачастую этот этап называется стадией «фильтрации идей», смысл которой состоит в следующем: после того как организация выделила идеи потенциальных товаров, она должна проанализировать их, дабы исключить из рассмотрения неподходящие. Как правило, такая фильтрация производится на первичной стадии с помощью балльных оценок идей по соответствующим фильтрующим Перечням, где содержатся критерии оценок идей, их веса и пределы балльных оценок. Критерии фильтрации подразделяются на: *общие* (потенциальная прибыль, существующая конкуренция, потенциальная конкуренция, размер рынка, уровень инвестиций, степень риска); *маркетинговые* (соответствие маркетинговым возможностям, воздействие на существующую продукцию, привлекательность для потребительских рынков, потенциальная длительность жизненного цикла продукции, воздействие на образ организации, устойчивость к сезонным воздействиям) и *производственные* (соответствие производственным возможностям, время до начала коммерческой реализации, простота производства, доступность материальных и трудовых ресурсов, возможность производства по конкурентоспособным целям).

• <sup>409</sup> В качестве важнейшего критерия в этой программе используется оценка влияния внедрения нового продукта на реализацию целей фирмы в целом: объем продаж нового изделия, изменения в реализации других товаров в связи с его внедрением, оценка времени достижения прибыльности в производстве нового товара. Существуют различные методы оценки эффективности разрабатываемого продукта: экспертные суждения: определение ожидаемой нормы прибыли; вероятностный подход; оценка динамики ожидаемой прибыли или использование шкалы оценок с учетом ряда факторов; многомерные критерии оценок: притягательность отрасли, возможности проникновения в нее конкурентов; влияние на конкурентоспособность нового продукта и фирмы в целом, возможности использования разработок для усовершенствования уже производимых товаров, влияние производства и сбыта нового товара на финансовое положение фирмы.

4<sup>11</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1995. С. 309.

## Комментарии

<sup>413</sup> Между развитыми странами наблюдаются существенные различия в доле расходов на исследования и разработки в валовом общественном продукте. Если рассматривать расходы на эти цели как процент от валового национального продукта, то лидером является Швейцария, далее идут Германия, Япония, Швеция, Южная Корея и США. По объему финансирования R&D проектов в число лидирующих стран мира входят Япония, Германия, Швеция, Швейцария, Южная Корея и США. Ко второй группе «стран высокой технологии» относятся Великобритания, Франция, Нидерланды, Италия и Тайвань.

<sup>414</sup> Под *логистикой* мы понимаем «систему управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия» (Цит. по: Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: Учебное пособие. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 120).

<sup>415</sup> *Синергетический эффект* характеризуется тем, что величина эффекта системы в целом больше, чем сумма эффектов ее отдельных компонентов.

<sup>416</sup> Деятельность по аккумулярованию, сосредоточению, обработке и направлению по мере необходимости различных ресурсов корпорации на конкретный проект или нужды отдельного предприятия. Управление ресурсами включаемых ресурсов корпорации на конкретный проект или нужды отсеба распределение между предприятиями корпорации нового оборудования, сырья, материалов, управление оборотными средствами, привлечением и распределением средств.

<sup>417</sup> Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций в Мюнхене представили недавно результаты обсуждения успешных и неуспешных проектов с более чем 500 сотрудниками 111 предприятий Германии, Австрии и Швейцарии, посредством которого исследовались критерии успеха. Речь идет прежде всего о так называемых проектах по изменению, которые должны были привести к уточнению рыночных стратегий и процессов работы. Удивительным результатом исследования явилось то, что причины неудач имели в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, будучи во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на предприятиях. Были определены следующие критерии, отличающие успешные проекты от неудачных: *общая готовность к изменениям* (приверженность философии «век живи — век учись», «не ошибается тот, кто ничего не делает»...); *культура конфликтов* (в успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто, здесь царит свободный обмен информацией и мнениями, существует возможность открытой критики); *личная ответственность сотрудников проекта* (чем большими полномочиями обладает каждый сотрудник в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация); *культура доверия* (психологический климат открытости, искренности и честности повышает вероятность успеха проектов); *отсутствие иерархии* (проекты особенно успешны, если работа над ними происходит в команде, в которой иерархия, блокирующая творчество и мотивацию отсутствует).

нацию сотрудников, сведшая к минимуму. Особое значение в этом плане приобретают т.н. «проектные команды», состоящие из G — 8 компетентных и способных к кооперации сотрудников); *коммуникационная и информационная культура* (интенсивный обмен Информацией, открытая коммуникация].

<sup>411</sup> Кризис предприятия или организации вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В основе глубинных причин разразившегося кризиса лежит множество различных факторов, которые можно разделить на две основные группы (1) внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и (2) внутренние (зависящие от деятельности предприятия). В свою очередь, *внешние факторы возникновения кризиса* подразделяются на: *социально-экономические факторы общего развития страны* (рост инфляции; нестабильность налоговой системы; нестабильность регулирующего законодательства; снижение уровня реальных доходов населения; рост безработицы); *рыночные факторы* (снижение емкости внутреннего рынка; усиление монополизма на рынке; нестабильность валютного рынка; рост предложения товаров-субститутов); *прочие внешние факторы* (политическая нестабильность; стихийные бедствия; ухудшение криминогенной ситуации). *Внутренние факторы возникновения кризиса* делятся »а: *управленческие* (высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; плохое управление издержками производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности); *производственные* (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные фонды; низкая производительность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы); *рыночные* (низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей).

<sup>419</sup> Данное определение приводится в кн.: Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 300.

<sup>420</sup> Пугачев В.П. Тести, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. С: 71.

<sup>421</sup> Там же. С. 72.

<sup>422</sup> Оценка изменений, происходящих в трудовом поведении людей, участвовавших в тренинговых программах, представляется более сложной, нежели оценка их реакций и полученных ими знаний. В связи с этим специалистами было разработано «руководство» по оценке поведенческих изменений, которое мы и приводим ниже:

систематическая оценка поведения на рабочем месте Должна осуществляться в два этапа: до начала и после завершения тренинга;

2. оценка деятельности производится представителями одной (или нескольких — по принципу «чем больше, тем лучше») из нижеперечисленных групп:
  - сами участники тренинговых программ;
  - непосредственный руководитель или руководители участников тренинговых программ;
  - подчиненные участников тренинговых программ;
  - коллеги участников тренинга или те, кто близко и хорошо знаком с их профессиональной деятельностью;
3. с целью сравнения трудовой деятельности людей, принявших участие в тренинге, до и после его завершения, а также соотнесения полученных результатов с эффектом от проведенных мероприятий необходимо провести статистический анализ;
4. долгосрочную оценку результатов тренинга следует осуществлять спустя несколько месяцев после его завершения: только в этом случае участники смогут продемонстрировать на практике то, чему их научили в ходе тренинговой программы;
5. кроме того, в целях сопоставления необходимо использовать т.н. «контрольную группу», состоящую из людей, не принимавших участие в тренинге.

423 Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. С. 81.

<sup>424</sup> там же. С. 83.

<sup>425</sup> См.: Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. М., 1997. С. 56 — 57.

<sup>426</sup> Там же. С. 57-62.

<sup>427</sup> Веб-страница: [http://www.megakm.ru/bes\\_98/encyclp.asp](http://www.megakm.ru/bes_98/encyclp.asp)

428 Meichner H.E. Aus- und Fortbildung in der öffentlichen Verwaltung: Konzeptionen, Verfahren und Instrumente des Mitarbeitertrainings. Kцlп, Berlin, Bonn, Munchen, 1984. S. 102-104.

<sup>429</sup> Более подробно см.: Красовский Ю.Д. Мир деловой игры: опыт обучения хозяйственных руководителей. М., 1989; Неверкович С.Д. Игровые методы подготовки кадров. М., 1991.

<sup>430</sup> Приведем в качестве примера деловые игры, успешно используемые в нашей стране:

- проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ) — обучение основам оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб;
- деловая игра «Моделирование оптимальной структуры фирмы (компании) и формирование ее культуры (МОСТ-РУФКУЛЬТ)» — приобретение навыков самостоятельного решения задач по созданию эффективных структур управления производственными и хозяйственными системами с учетом фактора организационной культуры, а также по фор-

мированию указанной культуры в конкретных фирмах (предприятиях, организациях);

- деловая игра «Распределение обязанностей в аппарате управления фирмой» — приобретение будущими специалистами-руководителями (менеджерами) и предпринимателями навыков нахождения и принятия оптимальных решений по распределению обязанностей среди своих подчиненных;
- деловая игра «Подбор кадров на должность руководителя-менеджера» — приобретение будущими специалистами навыков осуществления обоснованного подбора управленческих кадров на руководящие должности в структурных подразделениях организаций (фирм, компаний) на основе анализа потенциальных возможностей претендентов с учетом их профессионально-квалификационной и половозрастной характеристик, а также деловых и личностных особенностей;
- деловая игра «Переговоры» — обучение будущих (или сформировавшихся) специалистов методике правильного подхода к организации и проведению профессиональных переговоров между различными заинтересованными сторонами, выявлению и учету в них интересов этих сторон и разрешению возникающих при этом конфликтов.

<sup>411</sup> Данная классификация деловых игр приведена в книге Казанцев В.А., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах; Учебное пособие. М., 1999. С. 48 — 49.

<sup>422</sup> См., например: Обучение менеджменту (конкретные ситуации) / Сост. Ширяева И.В., Разина ЕМ. М., 1995; Коултер Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России // Менеджмент. 1995, № 1 С. 9-11.

<sup>433</sup> Данная таблица приведена в статье: Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии // Социологические исследования. 1990, № 12, Информация, представленная в ней, верна для имитационных и репрезентационных игр в «чистом виде», однако, игры имеют тенденцию развиваться. Так, деловые игры эволюционируют в сторону открытости: в них также решаются задачи развития творческих способностей участников, проектируются производственные и социальные процессы, а однозначные, заранее известные результаты могут и не планироваться; в репрезентационных играх все чаще используются элементы имитационного и ролевого моделирования, привлекается документальная и производственная информация.

<sup>434</sup> Первая машинная игра была организована некоммерческой американской корпорацией «РЭНД корпорейшн» в 1955 г. Участниками ее стали офицеры тыла ВВС США. Целью игры являлась оптимизация затрат и организация снабжения ВВС США в стране и на многочисленных военных базах за ее пределами. Деловые игры с применением ЭВМ были впервые организованы Американской ассоциацией управления в 1956 г., а в 1957 г. участие в аналогичной игре приняли 20 президентов крупнейших американских компаний.

## Комментарии

435 Шилова В.А. История и современное состояние деловых игр. Типология школ и направлений. Игротехника // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Составитель и научный редактор Кравченко А.И. М.: Изд-во МГУ, 1998. С. 407.

<sup>436</sup> При разработке методик были использованы следующие научно-практические направления: инноватика; метод ОДИ; тренировка групповых отношений по методу Лоренса и Гордона; метод интенсивного обучения иностранным языкам с использованием «психологического погружения», разработанный болгарским психологом Г. Лозановым; социально-психологический тренинг, одним из создателей которого считается американский психолог С. Роджерс.

<sup>437</sup> Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 311.

438 Увеличение социальной активности участников инновационных игр достигается путем создания личной заинтересованности в результатах, или «мотивированием». Именно такое заинтересованное участие в работе позволяет снять психологические барьеры и без утомления работать по 14 часов в сутки в течение целой недели.

<sup>439</sup> Более подробно см.: Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии // Социологические исследования. 1990, № 12; Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М., 1996; Дудченко В.С. Инновационные технологии: Учебно-методическое пособие. М., 1996.

<sup>440</sup> Подробнее см.: Дудченко В.С., Масалков И.К. Решение региональных проблем игровыми методами // Социологические исследования. 1991, № 7; Дудченко В.С. Из опыта подготовки профессиональных консультантов в России // Социологические исследования. 1996, № 5; Макаревич В.Н. Групповая работа как метод конструктивной социологии // Социологические исследования. 1993, № 7; Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.

<sup>441</sup> Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.

442 Служба социального развития предприятия: Практическое пособие. М.: Наука, 1989. С. 118.

<sup>443</sup> Ансамблевые игры обязаны своим происхождением инновационным играм, а точнее их «приземляющему» постиговому эффекту (речь идет о попытках внедрения инноваций на предприятии, и об отторжении игровых наработок персоналом, не участвовавшим в игре). Ансамблевые игры появились, таким образом, как средство борьбы с этим эффектом. Их суть заключалась в том, чтобы, решая проблемы предприятия, формировать одновременно ансамбль единомышленников из тех команд, которые приглашались на игру.

<sup>444</sup> Более полное и детальное описание концептуальных, организационных и сюжетных отличий одного типа игр от другого представлено в книге: Красовский Ю.Д. Управление

поведен нем в фирме: **эффекты** и парадоксы (на материалах компаний). ое пособие. М.: ИНФ-РЛ-М. 1997. С. 316-317. ое пособие. М.: ИНФ-РЛ-М. 1997. С. 316-317.

<sup>447</sup> Шилова В.А. История и современное состояние деловых игр- Типология школ и направлений. Игротехника // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / **Составитель** и научный редактор Кравченко А.И М.: Изд-во МГУ, 1999. с.: **419**.

<sup>448</sup> См.: Drumm HJ. Personalwirtschaftslehre. Berlin u. a., 1992. S 73 If.

<sup>447</sup> Немов Р.С. Психология: Учеб.: в 3 кн. Книга 3 «Экспериментальная педагогическая психология и психодиагностика». М., 1995. С. 108.

<sup>448</sup> См.: **Батаршев А.В.** Тестирование: Основной инструментальный практического психолога: Учебное пособие. М., 1999. С. 69-71.

<sup>449</sup> См.: Scholz Ch. Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Munchen, 1991. S. 166 (I. У российских авторов нередко встречаются иные классификации тестов, в частности, их деление по предмету **диагностирование** на психологические тесты и тесты достижений.

<sup>449</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, **методы**. М.: Наука, 1987. С. 172

<sup>450</sup> **1 Список** терминальных ценностей включает следующие: активная, деятельная жизнь; жизненная мудрость; **здоровье**; интересная работа; красота **природы** и искусства; любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком); материально обеспеченная жизнь; наличие хороших и верных друзей; общая хорошая обстановка в стране, сохранение мира между народами; общественное признание; познание; равенство; самостоятельность как независимость в суждениях и оценках; свобода как независимость в поступках и действиях; счастливая семейная жизнь; творчество; уверенность в себе; удовольствия.

<sup>452</sup> Список инструментальных ценностей: **аккуратность**; **воспитанность**; высокие запросы или притязания; **жизнерадостность**; исполнительность; независимость; непримиримость к недостаткам в себе и других; образованность; ответственность; **рационализм**; самоконтроль; смелость в **отстаивании** своего мнения, своих **взглядов**; твердая воля; терпимость; широта взглядов; честность; эффективность в делах; **чуткость**.

<sup>451</sup> Так, в России распространена классификация этил тестов, включающая конститутивные, конструктивные, **интерпретивные**, катартические, экспрессивные, импрессивные и а, дптивных тесты. См., например. **Гриншун** И.Б. Введение в психологию. М., 1994.

•154 На основе последовательного применения серии интеллектуальных тестов рассчитывается количественный показатель уровня развития интеллекта испытуемого — коэффициент интеллекта IQ (Intelligence Quotient), который широко используется на Западе для оценки уровня интеллектуального развития претендентов *на* занятие определенных, в первую очередь

## Комментарии

руководящих, должностей. Коэффициент интеллекта рассчитывается по формуле:  $TO = (\text{умственный возраст} / \text{хронологический возраст}) \times 100$ . См.: Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Литвинцева Н.А. М, 1997. С. 204-237.

455 Еще одним примером социально-психологических тестов является «шкала социальной дистанции» Богардуса, в которой изучается установка индивида по отношению к определенной социальной группе. Предусмотрено семь градаций: от наивысшей (тесное родство посредством брака) до самой низшей (предпочел бы не видеть). Такого рода тесты исследуют, прежде всего, эмоциональное отношение и не апеллируют к умению сознательно управлять своими чувствами.

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Абрамова Г.С.* Деловые игры: теория и организация. Екатеринбург: Деловая книга, 1999.
- Абрхимов И.Д., Медведев П.* Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. М., 1992.
- Аккофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации. М., 1985.
- Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Бекон Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В.* Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. М., 1997.
- Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике. М., 1994.
- Анастаси Аурбина С.* Психологическое тестирование. СПб.: Питер, 2001.
- Андреев В.И.* Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров и разрешения конфликтов. М., 1995.
- Ансофф И.* Стратегическое управление. М: Экономика, 1989.
- Арская А.Л.* Японские секреты управления. М.: МГУ, Универсум, 1991.
- Арутюнян В.А.* Как стать бизнесменом. М., 1992.
- Базаров Т.Ю., Еремшина Б.А.* Управление персоналом. М.: Юпитер-Дана, 1998.
- Балабанов И.Т.* Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
- Балабанов И.Т.* Риск-менеджмент. М., 1996.
- Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.* Управление занятостью населения. М.: ГАУ, 1995.
- Беляцкий И.* Менеджмент: Деловая карьера. М.: Высшая школа, 2001.
- Беннет Р.* Секреты эффективного управления. М.: Лори-Пресс, 1999.
- Блайдел Р.* Эффективные бизнес-коммуникации: теория и практика в эпоху информации. СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- Блейк Р.Р., Мултон Дж.* Научные методы управления. Киев, 1990.
- Богданов А.А.* Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989.
- Бохуан Ж.-П.* Управление имиджем компании: Паблик рилейшнз. предмет мастерство. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Бойдаченко П.Г.* Служба управления персоналом. Новосибирск: ЭКО, 1997.
- Бойдел Т.* Как улучшить управление организацией. М., 1995.
- Бойетт Дж., Бойетт Дж.* Путеводитель по царству мудрости: теоретики менеджмента советуют. М.: Олимп-Бизнес, 2001.
- Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2000.
- Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, 1997.
- Бреддик У.* Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 1997.
- Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
- Бруцкус Б.Д.* Социалистическое хозяйство: Теоретические мысли по поводу русского стала. Париж 1988.
- Буари Филипп А.* Паблик рилейшнз или Стратегия доверия. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Бульгин Ю.Е.* Организация социального управления. М.: Контур, 1999.
- Бурдянский И.М.* Научная организация труда. Л., 1925.
- Буркшип/"/"/ф(И)ВИА^1олелли^1e1ол^1yll)aR^em^1(c^plal^1изл^1^1юпш^1^1иел^1ae^1a^1^1.М., 1994.*
- Бусыгин А.В.* Эффективный менеджмент. М.: ДИС, 2000.
- Валуен С.А., Игнатьева А.В.* Организационный менеджмент. М., 1993.
- Варфоломеев В.* Принятие управленческих решений. М.: Кулици-Образ, 2001.
- Васькин А.А.* Оценка менеджеров. М.: Спундик + , 2000.

## Библиография

- Вачутов Д. Д., Кислякова Н. А. Менеджмент: практические занятия и деловые игры. М., 2000.  
Введение гендерные исследования: Хрестоматия / Под ред. С. В. Жеребкина. Харьков: ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001.
- Вейл П. Искусство менеджмента. М., 1993.
- Векша Л. Н. Инновационный менеджмент. М.: МГТА, 1999.
- Вершигора Е. Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., 1996.
- Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998.
- Вилонис В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990.
- Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: ДИС, 2000.
- Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие. М., 1924.
- Виханский О. С. Менеджмент. М.: Гардарики, 2000.
- Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
- Власова Н. М. ... И спросишься боссом. М.: ИНФРА-М, 1994.
- Водачек Л., Водачикова О. Стратегия управления инновациями / Пер. со словац. М., 1989.
- Волгин А. П., Матирко В. И. *и др.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 1992.
- Ворожейкин И. Е. История труда и предпринимательства. М.: ГАУ, 1995.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Гастев А. К. Как надоработать. М.: Экономика, 1972.
- Гастев А. К. Трудовые установки. М., 1973.
- Гвишиани Д. М. Организация и управление: Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ, 1998.
- Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
- Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Дончич Д. Х. *мл.* Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М 2000.
- Гладышев А. Г. *и др.* Основы социального управления. М.: Высшая школа, 2001.
- Глухов В. В. Основы менеджмента. СПб., 1995.
- Годин В. В., Корнеев И. К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 2001.
- Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
- Грабауров В. Информационные технологии для менеджеров. М.: ФИС, 2001.
- Грачев М. В. Управление трудом. М.: Наука, 1990.
- Грейсон Дж. К. *мл.* О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
- Грибов В. Д., Козлова И. В. Основы предпринимательства. М.: ИЭП, 1998.
- Григис Р. Социальная организация предприятия и ее функции. Вильнюс: Минтис, 1980.
- Громкова М. Т. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
- Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1995.
- Грязнов Б. С., Дынин Б. С., Никитин Е. П. Теория и ее объект. М., 1973.
- Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. М.: ТанDEM, 1998.
- Гупалов В. К. Управление рабочим временем. М.: Финстат, 1998.
- Данакян Н. С., Дятченко Л. Я., Сперанский В. И. Конфликты и технологии их предупреждения. Белгород 1995.
- Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
- Дейнеко О. А. Наука управления в СССР. М., 1967.
- Дизель П. М., Мак-Кинли Рашьян У. Поведение человека в организации. М., 1993.
- Дмитриев А. *и др.* Введение в общую теорию конфликтов. М., 1993.
- Доблаев В. Л. Теория организаций. М., 1995.
- Дороти Д. Паблсити и паблик рилейшнз. М.: Фильинг, 1998.
- Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. Киев: Вильямс, 2000.

- Друкер П.Ф.* Практика менеджмента. СПб., Киев: Вильямс, 2000.
- Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты. М., 1994.
- Друкер П.Ф.* Эффективный управляющий. М., 1994.
- Дудченко В.С.* Инновационные игры. Таллинн: Валгус, 1989.
- Дудченко В.С.* Основы инновационной методологии. М., 1996.
- Дункан Дж.* Основы полагающих идей в менеджменте. М.: Дело, 1996.
- Екатеринославский Ю.* Управленческие ситуации. М.: Экономика, 1988.
- Ермаченко О.А.* Научная организация труда и производства и система Тейлора. М., 1922.
- Ефимов В.М., Комаров В.Ф.* Введение в управленческие и педагогические игры. М.: Наука, 1980.
- Журавский А.Ф.* Научная организация труда. М.-Л., 1926.
- Завалин П.Н.* Основы инновационного менеджмента. М.: Экономика, 2000.
- Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
- Зайцев Г.Г.* Управление персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
- Западная теоретическая социология 80-х годов.* М., 1989.
- Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. М., 1995.
- Зигерт В., Ашл Г.* Руководитель без конфликтов. М., 1990.
- Иванов В.Н., Папушев В.И.* Социальные технологии. М.: РАГС, 1999.
- Иванов М. МидрСША:* утверждение науки и нововведениями. М.: Наука, 1990.
- Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
- Игровое моделирование: методология и практика.* Новосибирск, 1987.
- Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
- Инновационный менеджмент.* М.: Банки и биржи, 1997.
- Инновационный процесс в странах развитого капитализма.* М.: МГУ, 1991.
- Исикава К.* Японские методы управления качеством. М., 1988.
- Искусство менеджмента.* М. Физпресс, 1998.
- История буржуазной социологии XIX-начала XX века.* М., 1979.
- История советской психологии труда.* Тексты. М., 1983.
- Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. М.: Остожье, 2000.
- Кадровый менеджмент. Практическое руководство.* М.: Приор, 2001.
- Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова А.С.* Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М., 1999.
- Каммерон К., Кушир Р.* Диалог как изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
- Капустин П.А.* Управленческое консультирование для
- Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.
- Карпов Ля.* Психология менеджмента. М.: Гардарика, 1999.
- Карталова Л.В. др.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Катц Д., Кан Р.* Социальная психология организаций. Киев, 1993.
- Керженцев П.М.* НОТ. Научная организация труда и задачи партии. М.-Пг., 1923.
- Керженцев П.М.* Принципы организации. М., 1968.
- Керснов А.Я., Захаров Д.К.* Организация управления персоналом на предприятии. М., 1994.
- Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от Адо Я. М.: Дело, 2000.
- Классики менеджмента.* СПб. Питер, 2001.
- Кипорши В.* Теория, практика и искусство управления. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Ковалев Г.Д.* Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
- Козловский В.А.* Производственный операционный менеджмент. М.: Мифрил, 1998.
- Коршак Э.Б., Васюков А.И., Ниццеев Г.В.* Основные течения российской экономической мысли 20-30-х годов XX столетия. СПб., 1994.
- Коршак Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М.* Советская управленческая мысль, 20-х годов. М.: Экономика, 1990.
- Коршак Э.Б. и др.* Научный менеджмент: российская история. СПб.: Питер, 1999.

## **Библиография**

- Королько В.Г. Основы публичных отношений. Киев: Ваклер, 2000.
- Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ИКК «Дека», 1997.
- Корпоративное управление / Под ред. М. Хесселя. М., 1996.
- Корн Л., Гудман П. Искусство торговаться, или Все переговоры. М., 1995.
- Костров А.В. Основы информационного менеджмента. М.: Финстат, 2001.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
- Кох Р. Менеджмента финансы ОАО. СПб.: Питер, 1999.
- Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.
- Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.
- Кравченко А.И. История зарубежной социологии труда. Общие принципы. М., 1991.
- Кравченко А.И. История менеджмента. М.: Академический Проект, 2003.
- Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента. Ф.Тейлор. А.Гастев. СПб., 1998.
- Кравченко А.И. Макиавелли: технология эффективного лидерства // Социс. 1993, № 6.
- Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. М.: МГУ, 1995.
- Кравченко А.И. Социология. М.: Академический Проект, 2001.
- Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
- Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. М., 1987.
- Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1991.
- Крон Томас Ф. Управление энергией конфликта. М.: Рефл-Бук, 2000.
- Красовский Ю.Д. Мир деловой игры: Опыт обучения хозяйственных руководителей. М.: Экономика, 1999.
- Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
- Кредисов А.И. История учений менеджмента. Киев: Вира-Р, 2000. -
- Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: задачи, деловые игры и тесты. М.: ДИС, 1999.
- Крулов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: РАД, 2000.
- Крутик А., Муравьев А. Антикризисный менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
- Кудряшева Е.П. Лидерство. Архангельск, 1996.
- Куцуг Г. О. Донем С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
- Курищина А. Секреты эффективной работы. М., 1994.
- Кутейников А. Технологические нововведения в экономике США. М.: Наука, 1990.
- Лаганов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самоотработки. М.: Эликс, 1995.
- Ларичев О. Теория и методы принятия решений. М.: Логос, 2000.
- Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.
- Лебедев П.Н. Очерки теории социального управления. Л.: АГУ, 1975.
- Либоракина М.И. Женщины и приватизация. М., 1999.
- Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. М.: Феникс, 1997.
- Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2001.
- Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 1986.
- Льюис Д. Стресс-менеджер. М.: Рефл-Бук, 2000.
- Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001.
- Любимов А. Ю. Мастерство коммуникации. М.: КСП+, 1999.
- Люкинов А. Н. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2000.
- Лотенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Магура М. Современные персонал-технологии. М.: Интел-Синтез, 2001.
- Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М.: Финстат, 2001.
- Мазур И., Шапиро В. Управление проектами. М.: Экономика, 2001.

- Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теории и алгоритмы. М.: МГУ, 1994.
- Маккаренко М.В. Производственный менеджмент. М.: Приор, 1998г.
- Максвелл Дж. Шеф и его команда. СПб.: ПитерКом, 1998.
- Максим К. Уграндагский консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.
- Мальшева М.М. Современный патриархат. М., 2001.
- Маньков В.С. Оценка кадрового управления в производстве. М., 1993.
- Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Новосибирск, 2000.
- Мастенбрук У. Переговоры. Калуга: КИСИ, 1993.
- Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
- Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. СПб.: Питер, 2000.
- Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 1995.
- Меньшиков А.И. Деловая оценка работников в сфере управления. М.: Экономика, 1974.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993.
- Мишельер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
- Мицберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.
- Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лампел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- Мицберг Г., Кулиш Дж., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001.
- Можно ли управлять предприятием вместе? М., 1990.
- Моис Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финстат, 2000.
- Морено Дж. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. М.: Академический Проект, 2001.
- Морис У. Наука об управлении. М., 1974.
- Морозов А.В. Деловая психология. М.: Академический Проект, 2004.
- Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2000.
- Муэрр Р. Эффективное управление. М.: Финпресс, 1998.
- Неверкович С.Д. Игровые методы подготовки кадров. М., 1991.
- Новая технология и организационные структуры. М.: Экономика, 1990.
- Новоселов Е.В., Ромачин В.И. Введение в специальность. Антикризисное управление. М.: Дело, 2001.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
- Обозов Н.Н. Психологическое консультирование. СПб., 1995.
- Обучение менеджменту (конкретные ситуации). М., 1995.
- Олкоп Д. Управление временем и рабочей нагрузкой. М.: ДИС, 1998.
- Основы современного социального управления. М.: Экономика, 2000.
- Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 1996.
- Оучи У. Методы организации производства японский и американский подходы. М., 1984.
- PR (публик рилейшнз): Международная практика. М.: Дровгань, 1997.
- Паблик Рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса. М.: ЭКМОС, 2001.
- Панасюк А.Ю. Управление общение: практические советы. М., 1990.
- Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз: От бизнеса до политики. М.: ДИС, 2000.
- Перлаки И. Нововведения в организациях. М.: Экономика, 1980.
- Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М.: МГУ, 1982.
- Питер. V Принципы Питера. М., 1990.
- Питерс Г., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1986.
- Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию. М.: Мысль, 1973.
- Подмарков В.Г. Человек в трудовом коллективе. М.: Мысль, 1982.
- Попов А.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. М., 1989.
- Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
- Попов Г.Х. Проблемы теории управления. М.: Экономика, 1974.

## Библиография

- Попов Г.Х. Эффективное управление. М., 1985.
- Попель Г., Голдштейн Б. Информационная технология - миллионные прибыли. М., 1990.
- Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М.: Мегapolis-Котгакт, 1993.
- Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 1999.
- Посадский А.П., Хайниш В. Консультационные услуги в России. М.: Флинта-информ, 1995.
- Поспелов Д.Е. Ситуационное управление. М., 1986.
- Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. Киев: Ваkler, 2001.
- Пригожин А.И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций в социалистическом обществе. М: Политиздат, 1983.
- Яригожин А.И. Современная социология организаций. М: Интерпракс, 1995.
- Яршвин А.И. Социологические аспекты управления. М.: Знание, 1974.
- Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия. М.: МГУ, 1998.
- Проблемы идентификации и диагностики нововведений. М, 1984.
- Психология управления. Новосибирск Сибирское соглашение. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Путчев В. В. Руководство персоналом. М.: АспектПресс, 1999.
- Пушачев В.В. Теория деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М.: АотсктПресс, 2000.
- Яушкоров Н.Ф. и др. Практикум по кадровому менеджменту. М.: Финстат, 2000.
- Развивающие игры и игротехника. Новгород 1986.
- Райс-Джонстоу У. Тактический менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
- Раузер Г. Влабиринты современного управления. М.: Экономика, 1999.
- Раппопорт В.М. Диагностика управления. М.: Экономика, 1988.
- Роув М.А. Риск-менеджмент. М.: Финстат, 2001.
- Роджерс С. Э. Агарвала Б., Роджерс Р. Коммуникация в организациях. М., 1980.
- Родинова Н. Ам Н Кр Н S Н стib M Me He / VK Mein'. М.: Юнити-Дана, 2001.
- Розанова В.А. Психология управления. М.: Интел-Синтез, 1999.
- Романенко И. В. Социальное и экономическое прогнозирование, 2000.
- Роминов П.В. *рiрeтaцuи* менеджмента. Саратов: СГУ, 2000.
- Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления. М.: Экзамен, 2002.
- Ромашова Л. О. Некоторые аспекты формирования современного руководителя. М.: ГУУ, 2001.
- Ромашенко В. И. *Принятие решений: ситуации и советы*. Киев: Политиздат Украины, 1990.
- Рошин С. Занятость женщин в переходной экономике России. М.: Тезис, 1996.
- Румянцева З.П. Общее управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Саакянц А. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2001.
- Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995.
- Самыгин С. И. Управление персоналом. Ростов-на-Д: Феникс, 2001.
- Сатиши С.И., Столярежол Д. Психология управления. Ростов-на-Д: Феникс, 1997.
- Санта Б. Инновация как средство экономического развития. М, 1990.
- Свелцкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: 7ГУ, 1986.
- Семенов А.А. Менеджмент в структуре современного научного знания. М., 1980.
- Семенова И.М. История менеджмента. М: Юнити-Дана, 2000.
- Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
- Скотт Синд Д. Управление производительностью / Пер. с англ. М., 1989.
- Схрилик К. Д. Управление эффективностью. М.: Приор, 2000.
- Слюньорь-спраочник для работника кадровой службы: А-Я. М., 1989.
- Служба социального развития предприятия. М.: Наука, 1989.
- Слуцкий Г. В. Управление социальным развитием персонала предприятия. М.: ГАУ, 1994.
- Смелзер Н. Социология. М.: Феникс-Пресс, 1994.
- Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
- Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА 2001.
- Смирнов Э.А. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2001.

- Слепко В. М. Психология коммуникации в организациях. СПб., 2000.
- Современная западная социология. М.: Политиздат, 1990.
- Социальная инженерия. М.: МГУ, 1994.
- Социальная инженерия. М.: Союз, 1996.
- Социальное проектирование. М., 1982.
- Социальное развитие предприятий и работа с кадрами. М.: Экономика, 1989.
- Социальное управление. М.: РАГС, 2000.
- Социальное управление: Словарь-справочник. М.: МГУ, 2001.
- Социальные технологии: Толковый словарь. М. - Белгород, 1995.
- Социальные технологии в системе производства зарубежных стран. Т. 1,2. Минск – Волоград, 1993.
- Социология в России. М.: Институт социологии РАН, 1998.
- Социология организаций: Словарь-справочник. М.: Союз, 1996.
- Социология труда. М.: МГУ, 1993.
- Социология экономики и управления. Сб. СПб.: СПб. ун-т, 1998.
- Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001.
- Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.
- Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 1995.
- Страссман Поль А. Информация в век электроники // Проблемы управления. М., 1987.
- Тейлор Ф. У. Менеджмент. М., 1992.
- Тейлор Ф. У. Научная организация труда. М., 1925.
- Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контролинг, 1992.
- Тейлор Ф. У. Тейлор о тейлоризме. М.-А., 1931.
- Теория и методология гендерных исследований. М.: МЦГИ, 2001.
- Теория и практика управленческого консультирования. Таллин: ТПИ, 1978.
- Теория организации и организационное проектирование. Саратов, 1997.
- Технологии управления персоналом в России. М., 2001.
- Типы руководителей и стили управления. Новосибирск, 1992.
- Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, 1998.
- Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации. М., 2000.
- Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998.
- Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997.
- Тюринский И. О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // Социс. 2000, № 4.
- Тюрин И. О. Московский рынок труда: гендерные аспекты // Социс. 1998, № 8.
- Тюрин И. О. Процесс отбора персонала // Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия. М.: МГУ, 1998.
- Тюрин И. О. Российский рынок рекрутинговых услуг: вчера сегодня // Социологические исследования. 1997, № 5.
- Тягушев А. Ф., Федотова А. П. Социологическая служба. А.: Лениздат, 1985.
- Уистокв НОТ: Забытые дискуссии и не реализованные идеи. А., 1990.
- Удальцова М. В. Социология управления. М.: ИНФРА-М, 1998.
- Ушмор Дж. Coaching – стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финстат, 2001.
- Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М.: Дело, 2001.
- Управление нововведениями и стратегия корпораций. М., 1989.
- Управление персоналом: Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 1998.
- Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 1997.
- Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997.
- Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993.
- Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. М.: Приор, 1999.
- Управленческое консультирование. М.: Интерэксперт, 2002.
- Усманова Н. Должностные инструкции. М.: Приор, 2001.
- Устинова Г. М. Информационные системы менеджмента. М.: Диасофт, 2000.

## **Библиография**

- Уткин Э. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 1997.
- Уткин Э. Основы мотивационного менеджмента. М.: ЭКМОС, 2000.
- Уткин Э. и др. Управление связями с общественностью. М.: Теис, 2001.
- Уткин Э., Морозова Г., Морозова Н. Инновационный менеджмент. М., 1996.
- Уэст К. и Зиммерман Д. Создание гендера. Гендерные тетради. Выпуск 1. СПб., 1997.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контролинг, 1992.
- Фатхутдинов А. Инновационный менеджмент. М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2000.
- Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. М., 1997.
- Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2001.
- Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. М.: Экономика, 1990.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990.
- Фролов Ю. В. Интеллектуальные системы и управленческие решения. М.: МГТУ, 2000.
- Фуллер Д. Управляя или подчиняясь! М., 1992.
- Хант Дж. Управление людьми в компаниях. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
- Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001.
- Хенше И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М.: Международные отношения, 1997.
- Хофрут Т., Хансен К. Главное отличие. Модель жизни современного менеджера и наука обновления. СПб.: Всемирное слово, 2000.
- Хол Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.
- Хоскинс А. Курс предпринимательства. М., 1993.
- Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
- Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.
- Цыпичко В. Н. Что необходимо знать руководителю о принятии решения. М., 1991.
- Чавкин А. М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений. М.: Финстат, 2001.
- Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. Киев: Вильямс, 2001.
- Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера: Основы менеджмента. М., 1998.
- Черкасов В. В. *Ви др*. Управленческая деятельность менеджера. М.: Рефл-Бук, 1998.
- Чернова В. Г. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб.: Питер, 2000.
- Чумиков А. Н. Связи с общественностью. М.: Дело, 2000.
- Шекшня В. Лидерство в современном бизнесе. М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2003.
- Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации. М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2000.
- Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: Интел-Синтез, 2002.
- Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001.
- Шишкина М. Паблик рилейшнз в системе социального управления. СПб., 1999.
- Шкута А. А. Практическое мышление менеджера. М.: ДИС, 1998.
- Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М., 1988.
- О'Шоннеси Дж. Принципы управления фирмой. М., 1975.
- Шуваков В. И. Социальная психология менеджмента. М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1997.
- Шекин Г. Основы кадрового менеджмента. Киев, 1993.
- Шербина В. В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Шербина В. В. Социология организаций. М.: Союз, 1996.
- Шербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М.: МГУ, 1991.
- Юкаева В. С. Управленческие решения. М.: Дапкович К, 1999.
- Юсварав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование. Теория и практика. М.: Экономика, 1988.
- Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. М.: Дробосвет; КДУ, 1998.
- Якоба Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	.....3
-------------	--------

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ \_\_\_\_\_

История социологии менеджмента на Западе.....	3
Теория рационализации Ф. Тейлора.....	8
Административная теория А. Файоля	12
«Классическая» теория организаций	14
Концепция управления М. Фоллетт	18
Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо	20
Иерархическая теория потребностей А. Маслоу	23
Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга	28
Теория стилей руководства Д. Макгрегора	33
Шкала лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта	36
Теория стилей руководства Р. Лайкерта	41
Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта	45
Теория эффективности организации Б. Басса	47
Эмпирическая школа: Л. Ньюмен.....	49
Комплексный подход к управлению Г. Ливичта.....	51
Школа социальных систем: Г. Саймон.....	57
Системный подход к управлению А. Эггциони.....	65

## Развитие социологии управления в России.....69

Развитие российской социологии управления в довоенный период.....	69
Формирование социологии управления в послевоенный период	.....123

## Развитие заводской социологии в России.....

Развитие психотехники в 20—30-е годы XX в.....	145
Достоинства и недостатки психотехники.....	147
Послевоенный этап заводской социологии.....	149
Академическая и заводская социология: статусе и структуре.....	153

Сравнение двух этапов развития заводской социологии.....	156
Прикладная социология и рыночные отношения .....	157

**Предметная сфера социологии управления.....**

Предмет социологии управления.....	163
Основные понятия общей социологии.....	165
Социальная природа управления.....	168
Отличие управления от менеджмента.....	172
Социология управления и социология менеджмента.....	176
Экзистенциальные условия существования менеджера.....	183
Институциональный взгляд на менеджмент.....	189
Управленческие революции.....	198

**Универсально-исторические законы иерархии.....216**

Универсально-исторические законы у М. Вебера.....	216
Социальная иерархия.....	221
Социальные законы иерархии.....	224
Экономические ресурсы и социальные блага.....	230
Качество управленческих решений.....	236
Власть и ответственность.....	240
Иерархия как система социальных фильтров.....	245
Механизм вознаграждения.....	255
Феномен мотивации.....	258

**Власть и социальный контроль..... 285**

Социальная природа власти.....	285
Психологические концепции власти.....	295
Уравнение социального контроля.....	319
Элементы социального контроля.....	320
Социальные нормы.....	322
Социальные санкции.....	325
Агенты формального и неформального контроля.....	328
Соблюдение норм.....	330

**Бюрократия, чиновничество, номенклатура..... 33**

Определение и социологическое понимание бюрократии.....	336
Бюрократ, бюрократизация и бюрократизм.....	352
Этикетно-ритуальные формы чинопочитания.....	358
Вознаграждение и одаривание.....	363
Железный закон олигархии.....	365
Цивилизационный аспект: восточная и западная бюрократии.....	368
Номенклатура и бюрократия.....	375

Мафия и бюрократия.....	381
Закрытая группа и <b>бюрократия</b> .....	387
<b>Социальное и организационное пространство</b> .....	399
Вводные замечания.....	399
Представление о социальном пространстве.....	400
Соотношение понятий «управление» и «социальная организация».....	405
Управленческая пирамида как объект исследования.....	410
Константы социальной организации.....	411
Типология организаций: социологические подходы.....	421
Формальная и неформальная организации.....	431
Организационное пространство.....	436
Структура управления.....	440
Организационная структура.....	444
Жизненный цикл организационной структуры.....	460
<b>Законы и модели организационного поведения</b> .....	462
Организационное поведение.....	462
Иерархические законы поведения и психология подполья.....	466
Механизм достижительной мотивации.....	469
Воля к <b>власти</b> .....	<b>473</b>
Значение средних постов в иерархии.....	475
Рольевые модели поведения в организации.....	480
Служебная карьера.....	487
Конфликтная вертикаль.....	492
Конфликты по поводу власти.....	499
<b>Каналы вертикальной мобильности</b> .....	505
Формальная и реальная квалификация.....	505
Общественные и профессиональные каналы восхождения.....	510
Закон Файоля и принцип Питера.....	519
Социальные лифты организации.....	521
<b>Власть, авторитет и лидерство</b> .....	525
Сила, власть, авторитет.....	525
Авторитет и власть.....	530
Вектор власти и вектор авторитета.....	535
Локус контроля и подбор лидеров.....	540
Типология и функции лидерства.....	546
Лидерство в институциональном контексте.....	563
Групповой контекст лидерства.....	566

## **Корпоративная (организационная) культура**

Значение корпоративной (организационной) культуры.....	573
Корпоративная культура: определение и структура.....	575
Содержание корпоративной культуры.....	581
Основные типы корпоративных культур.....	585
Формирование организационной культуры.....	589
Поддержание организационной культуры.....	599
Изменение организационной культуры.....	601
Влияние культуры на организационную эффективность.....	607
Управление организационной культурой.....	615
Влияние на организационную культуру этнонациональных факторов.....	616

## **Тендерные аспекты управления.....**

### **ПРАКТИЧЕСКИЙ**

### **РАЗДЕЛ**

## **Прикладные социологические исследования..... 648**

Прикладная и академическая социология.....	648
Социальное и социологическое исследование.....	654
Специфика прикладного социологического исследования.....	657
Прикладные социальные исследования за рубежом.....	660
Социальное управление в широком смысле.....	670
Исследование социальных резервов.....	677
Социальное планирование.....	686
Отечественные социальные технологии.....	701
Методология практического внедрения.....	703

## **Концепция управления персоналом.....707**

История кадрового менеджмента.....	708
Первые службы управления персоналом.....	716
Современный этап развития кадрового менеджмента.....	722
Теоретические подходы к управлению персоналом.....	726
Кадровый менеджмент: смена парадигм.....	735
Концептуальная матрица управления персоналом.....	742
Современные представления о службах управления персоналом.....	749
Модели кадрового менеджмента.....	756
Кадровая политика организации: понятие, типы, этапы построения.....	762

Деятельность по управлению персоналом		
современной организации.....		767
Планирование человеческих ресурсов организации.....		769
Профессиональная ориентация		
и социальная адаптация работников.....		776
Оценка деятельности работников		780
- Аттестация персонала		784
- Обучение персонала		787
- Планирование карьеры		791
Развитие социальной среды организации		
и повышение качества трудовой жизни		795
- Поиск, отбор и набор персонала		<b>703</b>
<b>Профессиональный отбор:</b> технологии и процедуры		800
Стадии, предшествующие процессу отбора,		
и их функции		802
Критерии отбора, наиболее часто используемые		
работодателям и		806
Надежность и палидность процедур отбора		808
- Стадии процесса отбора		<b>703</b>
<b>Профессиональный отбор:</b> технологии и процедуры		800
Стадии, предшествующие процессу отбора,		
и их функции		802
Критерии отбора, наиболее часто используемые		
работодателям и		806
Надежность и палидность процедур отбора		808
Стадии	процесса	отбора.....871
Ком		
практика коммуникативного менеджмента.....		884
Процессы принятия решений.....		896
<b>Современные направления</b>		
организационного менеджмента.....		
Стратегический менеджмент		905
Инновационный менеджмент.....		923
Управление качеством.....		936
Корпоративный менеджмент.....		947

## Содержание

Управление проектами.....	958
Антикризисное управление.....	967

### **Тренинги и центры оценки персонала.....974**

Определение, история и функции тренинга.....	974
Виды тренинговых техник.....	977
Методика и технология тренинга.....	981
Оценка эффективности тренинга.....	985
Бизнес-тренинг.....	987
Тренинги личностного роста.....	993
Центры оценки персонала.....	995

### **Деловые игры в сфере управления.....**

Определение и компоненты деловой игры.....	1005
Отличительные особенности деловых игр.....	1009
Принципы построения деловых игр.....	1011
Типология деловых игр.....	1013
Имитационные и репрезентационные игры.....	1021
Организационно-деятельностные и инновационные игры.....	1025
Ансамблевые деловые игры.....	1035

### **Применение тестов в управлении.....**

Методология тестирования.....	1046
Классификация тестов.....	1055
Социометрические процедуры.....	1061
Технология тестирования.....	1078
Компьютерное тестирование.....	1078

Комментарии.....	1083
------------------	------

Библиография.....	1122
-------------------	------

*Учебное издание*

**Кравченко Альберт Иванович  
Тюрина Ирина Олеговна**

**СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ:  
ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ КУРС**

**Компьютерная верстка**

*Е.А. Пурескина*

**Корректор**

*Конькова А.А.*

ООО «Академический Проект»  
Изд. лиц. № 04050 от 20.02.01.  
111399, Москва, ул. Марتنеновская, 3  
Санитарно-эпидемиологическое заключение  
Департамента государственного  
эпидемиологического надзора  
№ 77.99.02.953.Д.007176.12.04 от **24.12.2004** г.

*По вопросам приобретения книги просим обращаться  
в ООО «Трикта»:*

*ПП399, Москва, ул. Мартененовская, 3.  
Тел.: (095) 305 3702; 305 6092; факс: 305 6088  
E-mail: [aproject@ropnet.ru](mailto:aproject@ropnet.ru)  
[www.aproject.ru](http://www.aproject.ru)*

Подписано в **печать** с готовых диапозитивов 02.03.05.  
Формат 84x108  $\frac{1}{32}$ . Гарнитура Балтика. Бумага газетная.  
Печать офсетная. Усл. псч. л. 59,64. Тираж 3000 экз.  
Заказ № 189.

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ОАО «ИПП «Уральский рабочий»  
620219, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13.  
[post@uralprint.ru](mailto:post@uralprint.ru)