

Раздел IV. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4.1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ И СИНТЕЗА¹

Содержание понятия «организационное развитие»

Понятие «организационное развитие» у нас, как правило, употребляют в противовес либо «стагнации», либо процессам, именуемым «функционированием организаций» [Пригожин, 2003]. За рубежом же для обозначения того, что в русском языке именуется «организационным развитием», используется несколько разных терминов: «organizational development», «organizational growth», «organizational design», «organizational construction» и др. [Cases..., 1991].

Выделим три наиболее устоявшихся подхода в трактовке термина «организационное развитие». Согласно первому, речь идет о естественном процессе качественных изменений в организации, производных от ее возраста [Starbuck, 1965, p. 31]. Другие считают, что развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями [Child, Kieser, 1981, p. 28]. А третьи полагают, будто организационное развитие – это сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка [Bennis, 1969, p. 2].

Несмотря на различие взглядов, здесь есть два общих момента. Во-первых, акцент на качественной стороне происходящих изменений. Во-вторых, выраженное в явной или скрытой форме представление о позитивных результатах процесса. Исходя из этого, мы можем определить организационное развитие как процесс позитивных качественных изменений в организации.

Характерно, что представление о позитивности в разных концепциях варьируется. Например, представители классической и эмпирической школ критерием считают эффективность (продуктивность, производительность, прибыль, повышение конкурентоспособности). В школе социальных систем, неонституциональной модели и организационной экологии основой вы-

ступает выживание организации. В игровой и неомарксистской концепциях организации таковым является достижение или сохранение власти одной группы (коалиции ролей) над другой. Наконец, в инновационном и стратегическом подходе критерием позитивности выступает соответствие свойств, достигнутых организацией в результате изменения, исходному проекту [Гвишиани, 1972; Магда, 1991; Child, 1972, 1977; Мескон, Альберт, Хедоури, 1993; Щербина, 1995].

Из сказанного ясно, что, с одной стороны, представления о позитивности изменений при определении организационного развития носят сугубо субъективный и часто идеологизированный характер. Они целиком зависят от позиции автора. С другой стороны, становится очевидным, что устойчивым ядром организационного развития выступает качественность происходящих изменений, которая задается социокультурной спецификой организации.

Именно это заставляет нас использовать более узкое и ценностно-нейтральное понятие «структурные изменения в организации» (СИО), что позволяет сосредоточить внимание лишь на тех изменениях, которые приобрели устойчивый и воспроизводимый характер, стали элементом функционирования организаций, рассматривать в качестве сопоставимых моделей структурных изменений те, где оценка позитивности предусмотрена, и те, где ее нет.

Существующие основания для классификации

Хотя термин СИО используется недавно, различия в понимании механизма и логики структурных изменений прослеживаются на протяжении всего существования организационной теории. Они восходят к зафиксированному А. Гоулднером противопоставлению рационально-искусственной и естественно-эволюционной моделей организации. В конце 60-х – начале 70-х гг. различия в понимании механизмов СИО углубились. С тех пор в зарубежной литературе появилось великое множество самых разноплановых, порой противоречащих друг другу моделей. Особо надо подчеркнуть различие на экзогенные (инвайронментальные) и эндогенные модели, описывающие процессы соответственно в терминах открытых и закрытых систем. Первые акцентировали роль внешней среды, вторые – внутриорганизационных факторов. Углубились и наши представления о природе и строении среды.

Общая их черта – в признании множественности факторов влияния на организацию и одновременно – в анализе ограниченного их числа. Появление большого количества теорий привело к тому, что понимание процесса и логики СИО стало все более дискретным и разорванным, а перспектива создания единой теории и использование практических наработок в области управления становится все более проблематичной. Попытки классифицировать существующие в зарубежной литературе подходы, которые можно было бы рассматривать как первый шаг на пути к созданию обобщенной модели

¹ Раздел выполнен в рамках внутреннего гранта ГУ-ВШЭ № 278/10-03 от 01 сентября 2003 г.

СИО, вряд ли можно признать успешными. В основание положены либо один—два фактора, выбранных в зависимости от склонностей исследователя, либо, если классификация построена по нескольким основаниям, выбор критериев сделан без достаточного обоснования.

Типичный пример классификации по одному основанию дает модель М. Ханнона и Дж. Фримена. За исходное они взяли источник, побуждающий организацию к изменениям. Согласно исследователям, можно выделить три взгляда на структурные изменения организации: 1) селекционные теории, базирующиеся на естественном отборе и селекции социокультурных образцов; 2) балансовые теории (именуемые «адаптивными»), куда отнесены и пассивно-адаптивные, и активно адаптирующие; 3) случайностные теории, где изменение описывается как продукт действия множества слабо контролируемых факторов, а итоги изменения слабо коррелируют как с целями организации, так и с требованиями среды [Hannan, Freeman, 1989, p. 12–13].

Другую классификацию по одному основанию (способ контроля над поддержанием баланса организации со средой), созданную для инвайронментальных моделей изменений, предложила М. Зей-Феррел. Она выделила два типа моделей: 1) контролирующие состояние организации в соответствии с динамикой внешней среды (сюда отнесены структурно-ситуационная и естественно-селекционная модели); 2) активно воздействующие на состояние окружения (теория ресурсной зависимости) [Zey-Ferrel, 1979, p. 75–76].

Пожалуй, одной из наиболее продуктивных по постановке вопроса, но не доведенных до завершения попыток классификации по нескольким основаниям, является типология П. Гудмена и Л. Керка. Они предложили четыре критерия: единица анализа, источник и механизм изменений, активность или пассивность организации в достижении баланса [Goodman, Kurke, 1982, p. 1–46]. Однако на практике классификация идет лишь по двум последним основаниям, а два первых вводятся в качестве дополнительных.

Понятно, что одной из важных проблем, стоящих перед современной организационной теорией, является инвентаризация уже созданных моделей, выявление их достоинств и недостатков, определение перспектив создания общей теории и выделение тех концепций, которые могут служить для нее базой.

Формирование основ для сравнительного анализа и классификации моделей структурных изменений

Попытаемся представить некоторые предварительные итоги сравнительного анализа содержания и механизмов ряда современных теорий СИО, возможную их классификацию (по семи основаниям), а также определить базовую модель как первый шаг на пути формирования общей теории структурных изменений в организации. Начнем с критериев классификации.

1. По источнику, побуждающему организацию к изменению, все модели разведены на:

а) эндогенные (если источник изменений находится внутри организации), б) экзогенные (если источник изменений находится во внешней среде), в) смешанные (совмещающие оба типа).

2. По логике программирования изменений они разделены на:

а) балансовые (принцип обеспечения равновесия и изоморфности среде или поддержания равновесия внутри организации); б) конфликтные (дисбаланс как условные динамики системы); в) смешанные (признающие оба механизма равноправными).

3. По механизму, определяющему логику протекания процесса, они разграничены на:

а) рационально-спланированные (намеренно вызванные и реализуемые активным субъектом и являющиеся итогом реализации некоего проекта или плана); б) спонтанные, где процесс изменений не обусловлен целенаправленной деятельностью и не связан с реализацией какого-либо плана; в) смешанные.

4. По влиянию предшествующего развития на логику СИО они могут быть разделены на:

а) волюнтаристские, отрицающие или игнорирующие влияние предшествующего развития на выбор будущего изменения организации; б) исторические, считающие, что предшествующее развитие есть фактор, задающий логику изменений; в) смешанные, где оба фактора представлены в той или иной степени.

5. По способу реагирования организации на источник изменения модели могут быть разбиты на:

а) адаптивные (те, в которых система описывается как пассивно реагирующая на внешние воздействия); б) адаптирующие (активно воздействующая на окружение); в) смешанные.

6. По итогу процесса изменения подходы представлены в виде моделей:

а) с телеологически запрограммированным итогом (где результат изменений рассматривается как заданный исходной программой активного субъекта); б) случайные (где итог развития не запрограммирован и результат изменений описывается как продукт действия множества факторов); в) смешанные (где признаются оба фактора).

7. По сфере протекания процессов развития они разделены на:

а) фокусные (процесс СИО описывается на уровне единичных организаций); б) популяционные (где тот же процесс описывается на уровне организационной популяции).

Анализ и сравнение различных моделей организационного развития

Введение предложенных нами оснований классификации позволили нам соотнести и сравнить ряд наиболее популярных и существенно различающихся между собой моделей организационного развития.

Структурно-ситуационная модель – первая по времени возникновения в ряду широко применяемых сегодня инвайронментальных моделей. Сформировалась во второй половине 60-х гг. в рамках ситуационного подхода, основные разработчики Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон [Магда, 1991, с. 13–15]. Она представляет собой рационально-искусственную, экзогенную, балансовую, адаптивную модель организационной динамики, описывающую процесс СИО как продукт сознательного приспособления структуры, направлений и способов деятельности единичной организации и ее элементов к изменениям состояния динамичной и гетерогенной внешней среды в условиях специфической ситуации. При этом функционирование организации должно быть согласовано с типом решаемой задачи, используемой технологией, внешним окружением, потребностями персонала.

Указанные изменения находят отражение в изменении структуры. Хотя организация в рамках ситуационного подхода трактуется как система, которую можно описать в терминах модели как открытых, так и закрытых систем, особую роль играет внешняя среда. Она рассматривается как многослойное динамичное образование, состоящее из гетерогенных частей и выступающее в разном облике для разных специалистов и подразделений (рынок товаров и услуг, рынок технологии, рынок рабочей силы). Среда служит главным образом сферой обмена ресурсами.

Однако и сама организация, подобно внешней среде, трактуется как сложная искусственная система, состоящая из разнородных, относительно автономных частей, имеющих разную природу (сложные организации) и стремящихся к балансу со «своим» фрагментом среды. Основным механизмом приспособления – пассивная рациональная адаптация секторов организации к состоянию внешней среды. Процесс выработки приспособительных механизмов связывается с рациональной деятельностью менеджера. Дифференцированная адаптация ведет к диверсификации, изменению форм и структуры, создает проблему интеграции в организации, что в свою очередь ведет к появлению новых структур. Менеджеры – это лица, регистрирующие изменения среды и адекватно реагирующие на них.

Инновационная модель в основных чертах сформировалась к началу 70-х гг. В широком смысле «инновационный подход» в западной традиции подразумевает всю совокупность рационалистических концепций, которые рассматривают развитие организации как рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс структурных изменений. Сама организация здесь трактуется как искусственно-рациональная, инструментальная, созданная под цель система, постоянно реконструируемая под решение новых задач и рассматриваемая через призму внедрения новшеств.

В целом организация трактуется здесь как достаточно пластичная система. Хотя отклонения от проекта не отрицаются, они обычно рассматриваются как продукт ошибок, допущенных при разработке проекта или итог кон-

серватизма социальной среды (чаще всего корпоративной культуры), который необходимо преодолеть [Пригожин, 2003; Ансофф, 1989; Argyris, 1981]. Изменения – это управляемый и контролируемый менеджером процесс. Его роль необычайно велика. Менеджер – существо, определяющее выбор реального направления развития организации, целиком задающее будущие свойства системы. По словам критиков, личность менеджера здесь даже героизируется, а роль рациональной компоненты гипертрофируется.

По критерию источника изменений можно выделить две версии: 1) эндогенные модели, где источник – внутренняя среда организации; 2) экзогенные, где главным является динамика внешней среды.

Первый тип широко применяется в отечественной социологии [Пригожин, 2003]. Изменение здесь связывают с реализацией некоего проекта, являющегося результатом неудовлетворенности менеджера состоянием внутренней среды, режима, результата или конфликта внутри организации. Основные разработчики – М. Киртон, С.М. Сигел, У.Ф. Кэммерер. Основанием для проекта структурных изменений выступает внедрение новшества (обычно технического, экономического, социального), вызывающего изменение в способах деятельности и, как следствие, побуждающего менеджера вносить структурные изменения. Такой тип новшеств носит название первичных, а изменения структуры – вторичных. Проект изменения часто носит самоценный характер. Он может диктоваться либо нарастающим позиционным конфликтом между различными, асинхронно развивающимися подразделениями и профессиональными позициями, либо итогом реализации неких ценностных представлений и идеалов.

Второй тип – экзогенная версия инновационных моделей – разрабатывается И. Ансоффом, Ч. Арджирисом, Р. Данканом, Р. Залтманом и др. [Ансофф, 1989; Argyris, 1981; Zaltman, Duncan, 1977]. Он принципиально отличается от первого тем, что авторы видят основной источник формирования проекта и стратегии изменения в объективном изменении внешней среды (которая определяется как сфера непосредственного взаимодействия с другими организациями и выражается в конкуренции и сотрудничестве). Указанные изменения среды снижают объективную способность выживания организации, провоцируя необходимость выработки новой стратегии, предусматривающей смену рынков, типа выпускаемого продукта, а также изменение системы ориентиров деятельности, смену технологии, способов взаимоотношений и деятельности, контроля за их осуществлением.

В качестве особой, детально более проработанной версии экзогенно-инновационных моделей может выступать *теория ресурсной зависимости*. Она часто используется в стратегических концепциях управления. Эта модель, сочетая инновационную логику с инвайронментальной ориентацией, опирается на положения теории обмена (П. Блау, Дж. Хоманс), широко используется в практике управления и является основой таких подходов к проблеме

организационного развития, как концепция стратегического управления. Основные разработчики – Дж. Пфеффер и Г. Салачик [Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1972]. Внешняя среда трактуется как «целевое окружение», т.е. совокупность других организаций и групп, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии или конкуренции.

Исходной посылкой при разработке модели служит допущение, что условием функционирования организации является ее взаимодействие с определенными элементами окружения, обмен ресурсами. Способ обеспечения баланса имеет существенные отличия и выражается через: 1) механизм рационального, но пассивного приспособления организации к среде (адаптация); 2) изменения, сознательно и намеренно вносимые организацией в состояние среды (адаптированные среды).

Организации описываются как коллективный, активный и сознательно действующий субъект деятельности, способный как сознательно изменять способы, направления деятельности и структуру в соответствии с требованиями динамичного окружения, так и намеренно менять состояние самого окружения. Поскольку критерием позитивности изменений в рамках данной концепции является повышение ее способности к выживанию и обеспечение власти в рамках соперничества и конкуренции (а не эффективность), то сама структура отражает именно стремление к обеспечению власти и повышению конкурентоспособности. Механизм формирования структуры связан с обеспечением сделанного менеджерами сознательного стратегического выбора и направлен на уменьшение зависимости данной организации от внешней среды – других организаций, обеспечивающих ее ключевыми ресурсами. Средствами уменьшения зависимости являются диверсификация, слияние с другими организациями, вовлечение их во временные коалиции и др.

Теория случайных трансформаций характеризуется как эндогенно-экзогенная, естественная, случайно-адаптивная модель, рассматривающая процесс изменения на уровне единичной организации, где стремление к балансу организации со средой есть скорее отправная точка, чем фактор, определяющий итоги. Основные разработчики, Дж. Марч и Дж. Олсен [March, Olsen, 1976], опираются на положения К. Вейка, определяющего организации как «организованные анархии» [Weick, 1985]. Речь идет о неустойчивых системах, для которых характерны слабые связи между участниками делового взаимодействия. Управление определяется как «проблематичная инициатива». Сложность взаимопонимания между участниками, неопределенность их интересов, уникальность логики предшествующего развития накладывают существенные ограничения на возможности рационального выбора [Mangham, 1987].

Изменение организационной структуры рассматривается как случайный процесс – продукт и результирующая характеристика всей совокупности действий, предпринятых разными лицами в разных ситуациях. Мене-

джер и лидер играют скорее конвенциональную и рутинизированную, чем преопределяющую изменения роль.

Таким образом, теория случайных трансформаций исходит из того, что, хотя изменения в организации могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями внешней (или внутренней) среды и осуществленными структурными изменениями.

Неоинституциональный подход рассматривает процесс формирования и изменения структуры как рациональный, экзогенный, инвайронментально-адаптивный процесс приспособления единичной организации к внешней среде, описываемый в терминах балансовых моделей и ориентированный на запланированный итог. Среда определяется как макроокружение и трактуется как совокупность норм, задаваемых социальными институтами, определяющими нормативные требования к деятельности организаций. Основные разработчики – Дж. Мейер, П.Дж. ДиМаджио, Б. Роуэн, В.Р. Скотт [Meyer, Rowan, 1977; Scott, 1987].

Базовым является представление о том, что организации, особенно те, чей выходной продукт не поддается прямой оценке (например, образовательные и медицинские), вынуждены следовать нормативным предписаниям, заданным социумом, или создавать видимость следования ради легитимизации своей деятельности. Организационная структура усваивает преобладающие в социуме и нормативно-подтвержденные образцы и формы деятельности, которые весьма слабо соотносятся с технической эффективностью. Такие организации стремятся не к эффективности, а к «институциональному изоморфизму». Последний означает высокую степень соответствия организационных форм и способов деятельности господствующим деятельностным и поведенческим стандартам вышестоящих структур. При этом основной функцией организационной структуры является церемониальная.

Мир организаций, согласно этой концепции, поделен на два сектора: производственный (производственные и коммерческие организации) и институциональный (образовательные, медицинские и др.). В первом выживание организации зависит от ее эффективности, во втором – от ее способности обеспечить институциональный изоморфизм [Meyer, Rowan]. Согласно другой версии этого подхода, любые организации ориентируются на требования институционального изоморфизма и эффективности, причем на ранней стадии развития преобладает эффективность в условиях жесткой конкуренции, а в период зрелости выживание больше зависит от институционального изоморфизма [Hannan, Freeman, 1989]. На этой стадии организации, чьи структуры достигли высокой степени изоморфности институциональному окружению, могут себе позволить уменьшить внутреннюю координацию, снизить зависимость между отдельными элементами, а также ослабить усилия по поддержанию легитимности и работать в режиме «свободной связи».

Это особенно оправдано в «диверсифицированных организациях», где требования к различным секторам организации противоречивы. Организация адаптируется к каждому элементу окружения (носителю данного типа требований) символически, путем создания «периферических субструктур», деятельность которых слабо влияет на основную деятельность организации. Этим субструктурам разрешают «делать вид» что они решают данную проблему. Возможность создания таких структур у зрелых организаций повышает их способность к выживанию и снижает селекционный нажим.

Феноменологическая модель — эндогенная, рациональная, адаптирующая (активная), фокусная, случайностная по итогам изменений, с незапланированным итогом. В виде версий она несет в себе черты историзма. Основные представители — К. Вейк, С. Рэнсон, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд, А. Петтигрю, Ст. Роббинс [Weick, 1985; Pettigrew, 1979]. Отправной точкой являются идеи К. Вейка, который одним из первых поставил под сомнение ведущую роль рациональности (в смысле возможности предугадать в проекте результаты планируемых изменений), считая, что действие предшествует планированию. Организации он рассматривал как «организационные анархии» или свободно связанные системы. Организация описывается как совокупность относительно самостоятельных, мелких и стабильных структур (сегментов), связи между которыми неустойчивы и продуцируют неопределенность отношений. Именно «неопределенность» является условием, задающим способность организации к научению и адаптации. Постоянная неопределенность заставляет организацию модифицировать структуру и ориентироваться на отказ от механических структур и поиск более гибких, подвижных, органических. В той степени, в которой организация способна приспособиться (аккомодироваться) к неопределенности, изменения ее структуры предсказуемы.

Менеджеры пытаются «копировать» и воспроизводить прошлые события и тем самым делать предсказуемыми и контролируемыми будущие события. Они действуют так, как будто существует некая объективная логика, предопределяющая события, хотя последняя и отрицается. Но именно действуя таким образом, они делают события взаимосвязанными и упорядоченными. Управление есть «навязывание» ситуации определенного порядка. К. Вейк придает большое значение стратегическим планам. Он считает, что «они так долго и крепко связывали события воедино в умах людей, что люди, делая что-то, ведут себя так, будто влияние деятеля является решающим» [Mangham, 1987].

Другие авторы, развивающие феноменологический подход, также считают, что конструирование акторами реальности стимулирует организационные изменения, описываемые в терминах интроспекции, дескрипции, интерпретации. Изменение рассматривается как производная от модификации разделяемых членами организации значений и смыслов. Менеджеры используют механизм смены системы значений, символов, ри-

туалов (управление на символическом уровне) в рамках созданного культурного окружения и культурного репертуара организации. Вместе с тем исходный набор смыслов и значений рассматривается как продукт предшествующего развития организации, что вносит в модель элементы историзма [Pettigrew, 1979].

Конфликтная модель наиболее ярко представлена в неомарксистской и игровой моделях. Она может быть описана как рациональная, адаптационная, по преимуществу эндогенная модель, рассматривающая в качестве источника изменений конфликт за власть. Структура организации — продукт и равнодействующая индивидуальных или групповых давлений.

В рамках *неомарксистской школы* самые известные разработки связаны с именами Р. Эдвардса и М. Буравого [Edwards, 1979; Burawoy, 1979]. Концепция ориентирована на описание динамичных процессов в единичной организации. Неомарксисты не считают, что эффективность, выживание системы или целедостижение — главные критерии развития организации. В основе лежит борьба за доминирование социальных групп (менеджеров и рабочих), которая и побуждает управленцев к структурным изменениям. Их устремления мотивированы желанием снизить зависимость от уровня квалификации рабочих. Это сильнее определяет выбор логики, чем стремление к эффективности или влияние технологии. Организация трактуется как инструментальная система для реализации целей тех, кто принимает решения.

Не менее влиятельной теорией является *конфликтно-игровая концепция*. Наиболее ярко она отражена в работах М. Крозье и Е. Фридберга [Crozier, Friedberg, 1980]. Теория представляет собой эндогенную, рационалистическую, конфликтную, фокусную модель изменений с незапрограммированным итогом. Она трактует организацию как искусственную, рационально сконструированную и постоянно перестраиваемую, внеисторическую целевую систему, в которой общие цели деятельности и интеграция усилий для достижения совместных целей сосуществуют с индивидуальными целями «актеров» и их относительно высокой активностью в условиях некоторых ограничений, а также постоянного потенциального и актуального конфликта между участниками целевого взаимодействия.

Одним из важных изначальных устремлений акторов является доступ к власти (возможность модифицировать поведение других). С одной стороны, организация — это целевая и нормативная система, стремящаяся к упорядоченности и частично программирующая поведение. С другой стороны, это, во-первых, искусственная система, где правила сознательно задаются и изменяются людьми, во-вторых, как и в случае феноменологической концепции и теории случайных трансформаций, она описывается как система, характеризующаяся весьма ограниченной упорядоченностью и достаточно высокой неопределенностью. Каждый участник реализует как общие, так и

личные цели. Он контролирует определенные, важные для других участников взаимодействия, сферы деятельности, и в принципе способен проигнорировать предъявляемые ему ожидания и требования (что и является одним из источников неопределенности).

Контроль за «зонами неопределенности» в условиях высокой потребности в снижении уровня неопределенности является фактическим источником доступа к власти в организации. Именно гарантия предсказуемости поведения и доступ к власти есть предмет перманентного торга между группами и индивидами. Его итоги фиксируются в организационной структуре, отражающей фактическое распределение власти. Процесс торга именуется «организационной игрой». Его результат — установление новых правил, регулирующих взаимоотношения и деятельность, доступ к власти. Организационная структура — подвижная равнодействующая, продукт давления противоборствующих субъектов, реализующих противоположные интересы в процессе достижения общих целей. Игра представляет собой одновременно способ обмена деятельностью и торга участников об условиях взаимодействия, а также сферу установления и изменения организационных норм, фиксируемых в организационной структуре.

Организационные нормы отражают результат предшествующих игр. Как и в неомарксистской концепции, источником конфликта выступает власть, которая трактуется как дефицитный ресурс. Основные процессы формирования СИО протекают во внутренней среде организации. Данная концепция может быть охарактеризована как рациональная, по преимуществу эндогенная, внеисторическая, конфликтная модель, описывающая процесс в рамках единичной организации, рассматривающая изменения как продукт разнонаправленных сознательных действий.

Селекционная модель. Основные представители — Х. Олдрих, Дж. Пфеффер, М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэрролл. Указанная модель представляет собой экзогенно-эндогенную, рационально-естественную, эволюционную, адаптивную, стратегически-историческую модель, рассматриваемую либо на уровне организации, либо на уровне организационной популяции. Процесс СИО объясняется не столько сделанным менеджером стратегическим выбором, сколько предшествующим развитием организации и описывается как адапционно-селекционный. Процессы адаптации и селекции рассматриваются как взаимосвязанные, а их выбор зависит от уровня анализа. Адаптационное научение индивидов предусматривает отбор среди определенных образцов и поведенческих реакций, адаптация же на уровне популяции предполагает отбор среди членов популяции.

Модель СИО реализуется в двух версиях. Первая и наиболее ранняя — *фокусно-селекционная* или *эволюционная*. Это трехступенчатая модель, заданная Алчианом и Камбеллом и развитая Олдрихом и Пфеффером [Alchian, 1950; Aldrich, Pfeffer, 1976]. СИО описывается как побуждаемый

внешними и внутренними факторами, ограниченный логикой предшествующего развития процесс, использующий как логику свободного выбора стратегии и рационального конструирования организации, так и исторически обусловленный и ограниченный прошлым опытом (созданный набором образцов) случайностно-селекционный процесс, протекающий на уровне единичной организации. На первой фазе процесс СИО связывается с невозможностью использовать ранее выработанные образцы в новой ситуации. Это порождает необходимость создания новой стратегии, новых образцов и форм деятельности, новых поведенческих реакций в ответ на изменение ситуации в соответствии с классической инновационной логикой. Коллективными усилиями создается «единый фонд изменений организации». На второй фазе (селекционной) происходит дифференцированный отбор из фонда тех образцов, которые обеспечивают эффективное взаимодействие организации со средой. Неудачные варианты отбраковываются. На третьей фазе отобранные образцы закрепляются в структуре организации.

Экологическая, или популяционно-селекционная модель была создана М. Ханнаном, Дж. Фрименом, Г. Кэрролл [Hannan, Freeman, 1989; Carroll, 1985; Щербина, 1993; Попова, 1995]. В ней подчеркивается экзогенный источник структурных изменений, а также консерватизм внутренней среды и ее роль в процессе СИО. Существенным отличием от предыдущей модели является то, что в качестве единицы анализа выступает не единичная организация (фокусная перспектива), а вся совокупность организаций, действующих в данном пространстве и эксплуатирующих данный тип среды, — организационная популяция (популяционная перспектива).

Как в версии Олдриха, здесь присутствует и рациональное, и естественное начало. Логика инновационного проекта сочетается с механизмом естественного отбора и селекции. Факторами изменения выступают как балансовый, так и конфликтный механизмы. Модель опирается на логику отношений конфликта и принцип изоморфизма. При этом организация стремится к балансу не с отдельным сектором окружения (как в ситуационном подходе), а к изоморфности со всей средой, которая рассматривается как важнейшее условие существования организационной популяции. Среда трактуется как N-мерное ресурсное пространство, определяющее возможности роста и самовоспроизводства социальной популяции, возможности которой определяются как «ширина ниши» [Carroll, 1985, pp. 1262–1283]. Одновременно среда рассматривается как сфера непосредственного взаимодействия и конкуренции организаций.

Внутренняя среда есть продукт предшествующего исторического развития организации. Важнейшая ее черта — консерватизм, проявляющийся в структурной инерции и репертуаре организации (освоенный набор социокультурных образцов) [Попова, 1995]. При этом зависимость организации от

состояния среды снижается, а консерватизм нарастает с возрастом организации. Организационные экологи отрицают пластичность и высокую адаптивность организации. Это и обуславливает рассмотрение процесса СИО как постадийного не телеологически заданного социокультурного процесса расширения репертуара организации, характеризующегося снижением зависимости от среды.

Как и в модели Х. Олдриха, на первой фазе процесс протекает на уровне единичной организации. Основанием для инновационной фазы выступает дефицит социокультурных образцов, именуемых «репертуаром организации», и невозможность использовать их в новой ситуации. Ответом на изменения среды в соответствии с инновационной логикой является проект – новые образцы или новые способы взаимодействия, предложенные менеджером. Логическая обоснованность проекта не является гарантией соответствия внесенных изменений требованиям среды.

На данном этапе созданные социокультурные образцы проходят проверку на выживание. При этом иногда гибнет и сама организация, внедрившая новшество. Процесс отбора образцов описывается как по логике балансовой модели, так и по логике конфликтной модели. Лишь немногие из выживших образцов, принесшие случайный, с точки зрения рациональной логики, успех, закрепляются в репертуаре организации. На следующем этапе происходит освоение этих образцов всеми организациями и расширение репертуара организационной популяции, с чем и связывается организационное развитие.

Такова в общих чертах классификация зарубежных теорий организационного развития, составленная нами по семи выделенным признакам. Знакомство с ними показывает, что любая из них дает глубокое описание только частных параметров, вовсе не учитывая других, не менее значимых. В подобных условиях они вряд ли могут быть использованы в управленческой практике. Они не могут также служить базой для создания интегральной, практически ориентированной модели структурных изменений в рыночных условиях. Следуя таким подходам, менеджер становится либо в позицию стороннего наблюдателя, не вмешивающегося в естественные процессы, протекающие в организации, либо в позицию демиурга, претендующего на то, что он единственный определяет логику изменений, либо в позицию азартного игрока.

Большинство таковых теорий страдает односторонностью. Не многие могут претендовать на роль базовой модели даже с существенными дополнениями. Даже несложный подсчет параметров, учитываемых в этих моделях (Табл. 1), позволяет говорить о том, что наиболее полной и универсальной является организационная экология. Она органично учитывает и переменные, включенные в другие модели, позволяя в то же время использовать последние в качестве модуля.

Табл. 1. Сравнительные характеристики моделей. СИО

Основание для классификации	Вариант в рамках выделенного основания	Подходы									
		1. Структурно-ситуационный подход	2. Инновационный подход	3. Теория ресурсной зависимости	4. Теория случайных трансформаций	5. Неинституциональный подход	6. Феноменологический подход	7. Концепция организационной игры	8. Неомарксистский подход	9. Фокус-селекционная модель экологического подхода	10. Популяционно-экологическая модель
1	1.1	+	+		+		+	+	+	+	+
	1.2	+	+	+	+	+	+			+	+
2	2.1				+					+	+
	2.2	+	+	+		+	+	+	+	+	+
3	3.1	+		+		+				+	+
	3.2			+			+	+	+		+
4	4.1	+	+	+		+	+	+	+	+	+
	4.2						+			+	+
5	5.1	+		+	+	+	+	+	+	+	+
	5.2		+	+			+	+	+		
6	6.1	+	+	+		+	+		+		
	6.2				+			+		+	+
7	7.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	7.2										+
8.		8	7	9	6	7	10	8	8	10	12

Условные обозначения по столбцу. Основания для классификации: 1 – по источнику вызывающему изменение, в том числе: 1.1 – эндогенный, 1.2 экзогенный; 2 – по механизму протекания процесса, в том числе: 2.1 – естественный, 2.2 – рациональный; 3 – по логике программирующей изменения, в том числе: 3.1 – равновесный, 3.2 – конфликтный; 4 – по влиянию предшествующего развития на логику изменений, в том числе: 4.1 – связывающие изменения с актом свободного выбора, 4.2 – связывающие изменения с предшествующим развитием; 5 – по способу реагирования на изменения среды, в том числе: 5.1 – адаптивный, 5.2 – адаптирующий; 6 – по прогнозируемости итога изменений, в том числе: 6.1 – программируемый, 6.2 – случайностный; 7 – по сфере протекания процесса, в том числе: 7.1 – фокусный, 7.2 – популяционный; 8 – число формально присутствующих признаков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
3. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1,2. М., 1981.
4. Магда В. Современные теории организации. Генезис, состояние, проблемы, перспективы развития. М., 1991.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.

6. Попова Е.П. Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации // Вестник Московского университета. Сер. 18: Социология и политика. 1995. № 2.
7. Пригожин А.И. Методология развития организации. М., 2003.
8. Шербина В.В. Социология организаций. Словарь-справочник. М., 1995.
9. Шербина В.В. Что такое организационная экология? // Социс. 1993. № 2.
10. Alchian A.A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory // Journal of Political Economy. 1950. V.58. p. 211–221.
11. Aldrich H.E., Pfeffer J. Environments of Organizations // Annual Review of Sociology. 1976. V.2. p. 79–105.
12. Argyris Ch. Management and Organizational Development. The Path from XA to YB. N.Y., 1981.
13. Bennis W.G. Organization Development. Mass., 1969.
14. Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago, 1979.
15. Carroll G.R. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations // AJS, 1985. V. 90. № 6. p. 1262–1283.
16. Cases in Organizational Growth and Development / Glassman A.M., Cummings T. (eds.). Homewood–Boston, 1991.
17. Child J. Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond // Organizational Design /Burack E.H., Negandhi A.R. (eds.). Kent, 1977. Pp.169–187.
18. Child J. Organizational Structure, Environment, and Performance: the Role of Strategic Choice // Sociology 6. 1972. № 1. p. 2–22.
19. Child G., Kieser A. Development of Organizations over Time // Handbook of Organizational Design /Nystrom P., Starbuck W. (eds.) V.I. Oxford, 1981.
20. Crozier M., Friedberg E. Actors and Systems. The Politics of Collective Action. Chicago, 1980.
21. Edwards R. Contested Terrain: The Transformation of the Work Place in the Twentieth Century. N.Y., 1979.
22. Goodman P.S., Kurke L.B. Studies of Change in Organizations: A Status Report // Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice /Goodman P.S. (ed.). 1982.
23. Hannan M., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge (Mass.), 1989.
24. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. Boston, 1967.
25. Mangham I.L. A Matter of Context // Organizational Analysis and Development: A Social Construction of Organizational Behaviour /Mangham I.L. (ed.). Chichester, 1987. p. 1–22.
26. March J.G., Olsen J.P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, 1976.
27. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // AJS 1977. V.83. № 2. p. 340–363.

28. Pfeffer J. Merger as a Response to Organizational Interdependence. // Administrative Science Quarterly. 1972. V. 17. p. 382–394.
29. Pfeffer J. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment // Administrative Science Quarterly. 1972. V. 17. p. 218–228.
30. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N.Y., 1978.
31. Pettigrew A.M. The Politics of Organizational Decision Making. London, 1979.
32. Scott W.R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, N.J., 1987.
33. Starbuck W.H. Organizational Growth and Development // Handbook of Organizations /March J.G. (ed.) N.Y., 1965.
34. Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967.
35. Weick K. Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory // Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution. Beverly Hills, 1985.
36. Zaltman G.B., Duncan R.T. Strategies for Planned Change. N.Y., 1977.
37. Zey-Ferrel M. Dimensions of Organizations: Environment, Context, Structure, Process, and Performance. Santa Monica (Calif), 1979.

4.2. ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ¹

Постановка проблемы

Проблема организационного развития, понимаемая как развитие социальной организации, может рассматриваться на разных уровнях: на уровне социума или уровне деловой организации. Но именно в отношении деловых организаций можно обнаружить связь теории и практики или хотя бы попытки эту связь «построить».

Не секрет, что при выявлении связи теории (фундаментальной науки) и практики ни один серьезный исследователь не будет предполагать полного и точного описания реальности в какой-либо теоретической модели. Это, однако, не означает отрицания объяснительной и прогностической функции теории. В то же время, если мы пытаемся заниматься практической деятельностью, связанной с преобразованием социальной реальности, мы едва ли можем непосредственно пользоваться теоретическими моделями как таковыми. Они могут служить лишь в качестве методологической основы для разработки инструментов воздействия на социальную реальность. Эта сфера, часто называемая «социальными технологиями», и выполняет связующую функцию между наукой и практикой. Выделение этих трех сфер предполагает различие цели, задач и типа специалистов в рамках каждой из них [Щербина, 1990]. Хотя такое разделение условно (один и тот же человек может быть и исследователем, и разработчиком средств управления, и пользователем этих средств), оно продуктивно, поскольку указывает на имеющиеся ограничения в каждой сфере.

Фундаментальная наука предполагает существование множества эпистемологически равноправных, равнопорядковых описаний социальной реальности. При этом отсутствие универсального, «единственно верного» описания в науке соседствует с признанием универсальности собственной позиции каждым теоретиком или его последователями. Это сфера свободного выбора. Единственные ограничения — требования к теории: ее логическая непротиворечивость (соответствие выбранным методологическим основаниям) и выполнение ею прогностической функции.

Деятельность разработчика технологий изначально ограничена выбранной теоретической позицией. Это может быть либо универсальная позиция, либо теоретическая модель, наиболее адекватно описывающая данный тип ситуации.

Деятельность практика (например, управленца) ограничена как имеющимся набором инструментов воздействия, так и самим объектом воздействия.

¹ Раздел выполнен в рамках внутреннего гранта ГУ-ВШЭ № 278/10-03 от 01 сентября 2003 г.

Рассматривая менеджмент как скорее практическую деятельность, использующую междисциплинарное научное знание, необходимо признать особую значимость деятельности по разработке инструментов воздействия на реальные объекты управления. Действительно, методика организационного развития активно разрабатывается, причем не только на Западе, но и в нашей стране [см., напр.: Пригожин, 2003]. При этом в западной управленческой науке принимаются в расчет (явно или неявно) все те ограничения, о которых говорилось выше, а неоспоримым принципом существования и развития теории признается плюрализм позиций. Можно говорить о недостатках такой ситуации, но это не является здесь нашей задачей.

Таким образом, в западной управленческой науке исходной посылкой при разработке инструментария оказывается признание правомерности множественных описаний объекта управления, что обуславливает ситуационный подход при выборе инструмента воздействия на этот объект.

Напротив, в отечественной науке, занимающейся организационно-управленческой проблематикой, авторы, разрабатывающие методы организационного развития, употребляют понятия «организационное развитие», «эффективность», «выживание», не объясняя вкладываемого в эти термины содержания, как если бы это была давно решенная проблема. К сожалению, этим грешат и учебники по теории организации [Мильнер, 2003; Латфуллин, Райченко, 2003]. Результатом является фактическое принятие позиции методологического универсализма и нормативизма, когда «назначается» тип идеальной организационной структуры, стратегии, типа организационного поведения, организационной культуры и т.д., а практикам предлагается реализовывать этот возделанный идеал. Такой идеал часто выписывается из западной литературы, правда, очень избирательно. (В качестве примера можно вспомнить повальное увлечение в последние годы моделью самообучающихся организаций. Создается ощущение, что даже переводится только та литература, где активно используется эта модель. При этом трудно придумать что-либо более диссонирующее с реальными отечественными организациями.)

Ситуация тем более странна, что сами авторы часто декларируют свою приверженность ситуационному подходу либо принципу эквивалентности (отрицанию существования единственного пути достижения целей различными организациями) при разработке инструментария [Пригожин, 2003; с. 52], но в то же время реализуют «единственно верный» подход. Как правило, он — инновационный. Между тем, в западной теории организации, значимость которой признается и прикладниками картина явно неоднозначна. Здесь предполагается, что различные взгляды на сущность, природу, механизмы, критерии организационного развития определяют и существенные различия в методиках, техниках и процедурах — во всем, что является главным достоянием консультанта по управлению.

Данная глава является попыткой внести вклад в восполнение все еще существующего разрыва между теоретическим обоснованием и разработкой инструментария в сфере менеджмента и, в частности, менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, где организационное развитие выделяется в качестве важнейшей функции.

Сама постановка проблемы критериев обусловлена предельной ценностной нагруженностью понятия «организационное развитие» (ОР). Поскольку развитие в самом общем виде можно определить как положительное (позитивное) качественное изменение организации [Щербина, 2000; с. 129] (трактовка регресса в качестве развития исключается из рассмотрения), то употребление понятия ОР сразу влечет за собой целый шлейф вопросов: что имеется в виду под «позитивным»? «позитивное» рассматривается с точки зрения всей организации или какой-то ее части? кто выступает субъектом оценки позитивности организационного изменения?

Очевидно, что единого ответа на эти вопросы организационная теория не предлагает. Кроме того, понятие «позитивное» многими авторами часто заменяется понятием «эффективное», что отнюдь не дает ответа на поставленные выше вопросы.

При выделении критериев особое внимание нами будет уделено эффективности и выживанию организации, поскольку эти критерии 1) наиболее часто упоминаются теоретиками; 2) многообразно и многоаспектно трактуются; 3) часто связываются между собой, иногда противопоставляются.

Таким образом, предполагается получение ответов на следующие вопросы:

– Какие критерии ОР представлены в организационной теории и как это представление обосновано?

– Какое место занимают критерии «выживание» организации и «эффективность» организации?

– Как выживание и эффективность соотносятся между собой?

Проблема критериев ОР

Проблема организационного развития является относительно новой для организационной теории. Вплоть до середины 60-х гг. речь шла лишь об обеспечении функционирования организации, а задача теории организации и управления состояла в поиске принципов построения организации, которые обеспечат ей эффективность раз и навсегда. В силу того, что подходы к этой проблеме были различны, говорили о критериях оценки эффективности функционирования организации.

Правда, первоначально речь шла о единственной функции – целедостижении, поэтому исторически первым критерием оценки организации оказалась ее эффективность, понимаемая как производительность.

Трактовка организации как многофункциональной системы, получившая законченную форму в рамках школы социальных систем, предусматри-

вала выделение и других функций. Можно вспомнить функциональный репертуар Т. Парсонса или трактовку функций организации Ч. Барнарда.

При этом само употребление понятия «функция» подразумевало введение нового критерия оценки организации – выживания. Собственно социологическая версия системного подхода (структурно-функциональная теория Т. Парсонса) обусловила рассмотрение выживания в качестве основного критерия существования организации. Этот подход продолжил функционалистскую традицию в социологии, где определение функции практически было заимствовано из биологии и означало связь между какой-либо частью социальной системы и действием, которое должно быть выполнено, чтобы обеспечить выживание системы в целом.

Именно в рамках школы социальных систем критерии выживания и эффективности впервые стали рассматриваться как принципиально противоположные и относящиеся к различным теоретическим моделям. Э. Этциони, исходя из понимания организации как сложной, комплексной системы, предложил две модели рациональности, применимые к различным элементам организационной системы: модель выживания и модель эффективности. Модель выживания определяет совокупность условий и требований для обеспечения существования системы. Эта модель разделяет все организационные действия дихотомически, в зависимости от того, функционально или дисфункционально каждое из них для организации. Наиболее полно эта модель представлена в теории Ф. Селзника. Модель эффективности, напротив, предполагает оценку с точки зрения достижения цели. Эта модель, по мнению Э. Этциони, максимально разработана в теории бюрократии М. Вебера.

Нетрудно также заметить, что указанные критерии – критерий выживания и критерий эффективности – имеют прямое отношение к выделенным А. Гулднером двум направлениям в анализе организации: естественному и рациональному.

Кроме того, в рамках подхода, представленного школой социальных систем, впервые была поставлена проблема неоднозначности критериев оценки функционирования и изменения организации и ее частей (подразделений, социальных групп, индивидов). Речь идет о специфической трактовке функции Р. Мертоном [Мертон, 1994], который настаивал на невозможности определить функциональность действия в перспективе – через намеренность. Напротив, единственную возможность говорить о функциональности любого социального действия он видит в оценке действия в ретроспективе, т.е. по последствиям. Такое смещение предопределило и дифференциацию оценки: ведь последствий больше, чем намерений, и они, в отличие от намерений, могут быть непредсказуемы. Кроме того, последствия социальных действий различаются по оси «негативные-позитивные»; они также имеют различную оценку для разных частей организации; различаются по степени осознанности (что, к тому же, не совпадает с их важностью, критичностью

для организации). Различие последствий для разных подсистем в системе предопределило вопросы: эффективность для кого, выживание для кого?

Таким образом, к 60-м гг. в оценке функционирования организации «сложилась» ось с двумя противоположными критериями: выживанием и эффективностью. Проблема организационного изменения формулировалась только в плане постановки проблемы обеспечения баланса с внешней средой как условия выживания организации (школа социальных систем), что предполагало возможность нарушения этого баланса.

Однако впервые проблема организационного изменения в смысле рассмотрения его источников, механизмов и критериев позитивности была поставлена в рамках ситуационного подхода, что было обусловлено трактовкой внешней среды как предельно динамичной. (Необходимо напомнить, что ситуационный подход исторически первым в рамках так называемого «инвайронментального» стал рассматривать внешнюю среду как основной фактор функционирования и изменения организации.) Это означало признание невозможности обеспечить оптимальное функционирование организации раз и навсегда, поскольку организация существует в динамичной внешней среде и вынуждена реагировать на ее изменение. Теперь организация видится, как вынужденная решать две в определенной степени противоположные задачи: функционировать, т.е. воспроизводить оптимальные способы своего существования, которые позволяют обеспечить ей выживание, и изменяться, т.е. адаптироваться к изменениям внешней среды, без чего она также не может выжить.

Постепенно сама проблема изменения (с абсолютизацией в ее трактовке рациональности) трансформировалась в проблему ОР как достижения желаемого результата, который, безусловно, предполагает повышение эффективности организации. В результате в крайних рационалистических трактовках (например, в инновационном подходе) «функционирование» и «развитие» организации начинают противопоставляться, а «выживание» приобретает негативный смысловой оттенок — как то, что сдерживает организацию от поиска лучшего способа функционирования.

В то же время критерии позитивности организационного изменения дифференцируются в зависимости от трактовок природы организации и принципов формирования ее структуры [Щербина, Попова, 1996].

В качестве главных осей дифференциации выступает ось «рациональность-естественность» (наследство всего предшествующего развития теории организации) и ось «эндогенность-экзогенность» (оформившаяся после возникновения инвайронментального подхода), но формируется и ряд дополнительных критериев оценки позитивности изменения организации. В связи с этим дифференцируется понимание «традиционных» критериев — эффективности (в большей мере) и выживания, — а также понимание их соотношения.

Назовем наиболее часто используемые критерии позитивности организационного изменения: внедрение новшества (инновационный подход); доминирование внутри организации (конфликтные и конфликтно-игровые подходы) или вне ее (теория ресурсовой зависимости); приспособление к изменениям внешней среды — как «содержательное» (структурно-ситуационная теория), так и «демонстративное» (неоинституциональный подход); повышение способности организации к выживанию (организационно-экологический подход). Практически каждый из этих критериев может быть рассмотрен с точки зрения различного понимания эффективности и выживания.

Эффективность как критерий ОР

Одна из самых первых и простых трактовок эффективности связывает эффективность с рациональностью и предполагает способность достижения цели с наименьшими затратами. Это самое простое и достаточно поверхностное определение. Между тем трактовка эффективности, как и рациональности, отнюдь не однозначна.

Эффективность и рациональность

Проблема рациональности традиционна для социальных наук. В социологии она особенно актуальна для теорий, в которых социальное действие рассматривается на индивидуальном уровне (принцип методологического индивидуализма). В экономических, политических, управленческих теориях проблема рациональности выступает, прежде всего, как проблема рационального выбора.

В теории и социологии организации разработка концепции рациональности связана с именем М. Вебера, у которого рациональность трактуется как целесообразность и в этом смысле соотносится с эффективностью как достижением цели с наименьшими затратами. Собственно целесообразность, как было указано выше, может рассматриваться как первый критерий оценки скорее функционирования, чем развития организации.

Однако в социальных науках примерно с 50-х гг. обнаруживается тенденция расширения «рациональности», в частности, за счет:

- 1) выделения уровней в оценке рациональности действия;
- 2) размывания границ между рациональностью и иррациональностью.

Во-первых, действие, являющееся рациональным с точки зрения индивидуального субъекта, может оцениваться противоположным образом на уровне группы. На это обращал внимание и М. Вебер, выделяя в качестве варианта рационального действия ценностно-рациональное, учитывающее интернализированные социокультурные стандарты.

Во-вторых, одно и то же действие может включать и элементы рациональности, и элементы иррациональности — из-за практической невозможности связывать деятельность субъекта с одной-единственной целью. Субъ-

ект через одни и те же действия стремится достичь, как правило, более чем одну цель. Кроме того, при выборе средств для достижения конкретной цели он должен предусмотреть невозможность достижения вследствие этого других, не менее важных для него целей.

В частности, такая точка зрения высказывалась А. Шюцем, предложившем феноменологическую версию решения проблемы рациональности. Речь идет о нетождественности повседневной рациональности и логической рациональности, как она представлена в концепции М. Вебера. По мнению А. Шюца, чтобы действие считалось в полном смысле рациональным, субъект должен проанализировать цель действия, ее место в иерархии планов и целей индивида, средства достижения этой цели и возможности их использования, а также понять, какова их совместимость со средствами, привлекаемыми для реализации других планов, сопоставляя их с расчетами других людей, реагирующих на поведение субъекта. Очевидно, что выполнение всех этих условий в полном объеме невозможно [Ионин, 1994].

Кроме того, феноменологический подход предоставил возможность трактовки рациональности как рационального объяснения уже совершенных действий, рационального в контексте принятого в социальной группе понимания рациональности. Таким образом, подчеркивалась важность в социальной жизни не только телеологической мотивации («для того чтобы»), но и рефлексивной («потому что»). Похожая позиция была выражена в социологической концепции В. Парето, который подчеркивал, что рациональность, отличающая человека от животного, заключается в способности скрывать истинные причины своих поступков (кстати, не всегда осознаваемые самим деятелем) и объяснять свое поведение на основании принятых социокультурных стандартов.

В теории организации, как уже было сказано, рациональность описывается в аспекте проблемы рационального выбора в процессе принятия решений. Причем «рациональный» здесь означает «свободный»: выбор решений и действий, не ограниченный ничем, кроме поставленных целей.

Парадоксально, но проблема приобрела особую актуальность, когда сама рациональность была поставлена под сомнение. В теории организации неоднозначность «рациональности» в принятии решений связана со школой социальных систем, поскольку именно социологическое исследование проблемы позволило не ограничивать функции организации целедостижением, а следовательно, по-иному взглянуть и на рациональность.

Действительно, многообразие, сложность, относительная условность социального мира обуславливает неоднозначность последствий любого предпринимаемого действия. Более того, глобальность предпринимаемого действия вообще может заблокировать достижение запланированного результата. Именно на это обратил внимание Р. Мертон в уже упоминавшейся трактовке функции.

Кроме того, Г. Саймон, анализирувавший проблему принятия решений, предложил концепцию ограниченной рациональности, где принятие решений описывается не как, безусловно, рациональная (или иррациональная деятельность), но как ограниченно, т.е. вынужденно, рациональная деятельность. Тем самым было подчеркнуто, что менеджеры действуют в условиях несовершенного знания, а неопределенность ситуации принятия решения в некотором смысле естественна.

Аналогичный взгляд предложен Дж. Томпсоном в матрице стратегий принятия решений, в основу которой положено знание/незнание о целях и причинно-следственных связях. Используя эту матрицу, можно прийти к выводу, что полностью рациональным, т.е. основанным на «расчетной стратегии» (в трактовке Дж. Томпсона), будет считаться только действие, где существует абсолютная определенность как по поводу целей, так и по поводу следствий предпринимаемого действия [Пью, Хиксон, 1994; с. 69–71.] Очевидно, что объем таких действий в динамичной жизни современных, крупных, многоблочных и многоаспектных организаций крайне мал.

В организационной теории присутствует и достаточно радикальное отрицание рациональности в принятии решений, получившее законченное выражение в теории случайной трансформации (иногда рассматриваемой в качестве версии феноменологического подхода). Здесь рациональность видится как поиск связи и объяснения полученных результатов на основе планов, т.е. как интерпретация *post factum*. Критерием рациональности действия является способность принимающего решение доказать: получили то, что планировали.

Что касается «эффективности», то это понятие напрямую связано с оценкой функционирования и изменения организации. (Не секрет, что эффективность имеет особое значение для экономической науки и реальной жизни экономических организаций.) А поскольку критерии позитивности изменения многообразны, то и понимание эффективности неоднозначно.

Первоначально, как было сказано выше, эффективность рассматривалась в плане оценки целедостижения и описывалась, прежде всего, через производительность. Нетрудно вспомнить классическую школу организации и управления, где производительность виделась как главная задача организации, а организационная структура, понимаемая как формальная структура, — в качестве инструмента, обеспечивающего решение этой задачи. При этом в рамках данной школы упоминаются и другие задачи (то, что в других моделях было обозначено функциями), например: гармонизация отношений между предпринимателями и работниками (Ф. Тейлор); подавление групповых интересов, если они противоречат достижению организацией цели (А. Файоль). Однако эти задачи носят вспомогательный характер: их решение обеспечивает решение основной.

При всей альтернативности понимания природы организации школой человеческих отношений социальная гармония здесь также рассматривалась как необходимое условие обеспечения производительности труда.

Рассмотрение организаций в качестве социальных систем в рамках школы с соответствующим названием предопределило отказ от трактовки эффективности в качестве критерия оценки функционирования организации и акцент на выживании как самом важном показателе оптимального существования организации.

Можно сказать, что рассмотрение эффективности в качестве основного критерия развитости организации (фирмы) характерно для рационалистических концепций в организационной теории, а также в целом для экономической науки. Последнее связано с традиционным рассмотрением деятельности в экономической сфере как максимально рациональной (можно вспомнить, что наиболее чистым эмпирическим образцом целерационального действия, по М. Веберу, является действие в экономической сфере).

Как правило, экономисты (М. Фридмен и др.) признают, что хотя не все фирмы ведут себя в соответствии с принципами рационального выбора, для исследователя удобно описывать их как способных делать оптимальный выбор, так как в ходе естественного отбора в условиях рынка выживают именно они. Считается, что фирмы, не стремящиеся к максимальному эффекту, погибают из-за неконкурентоспособности.

Однако уже с конца 60-х — начала 70-х гг. эффективность стала рассматриваться как характеристика не только (а иногда и не столько) внутренней деятельности организации, но и ее взаимоотношений с внешним окружением. Например, в теории ресурсовой зависимости (Дж. Пфеффер и Дж. Салланчик) эффективность характеризуется не внутренними (например, финансовыми) измерениями ее деятельности, а тем, насколько хорошо организация уравнивает свои внешние зависимости.

Итак, эффективность связана с рациональностью, и потому именно рационалистические концепции видят в эффективности основной критерий развития в организации. С конца 60-х гг. в рамках рационалистических концепций понятие «эффективность» дифференцируется: в одних эффективность рассматривается как способность эксплуатировать внутренние организационные ресурсы с наименьшими затратами, а в других эффективность — это способность эксплуатировать ресурсы внешней среды с наименьшими затратами.

В прикладной сфере при разработке стратегий в области управления человеческими ресурсами понятие «рациональность» вообще часто не артикулируется, а эффективность рассматривается как интегральный критерий позитивности организационного изменения (критерий ОР). Эффективность трактуется как улучшение всего и вся: совершенствование результатов работы, развитие способностей работников, улучшение отношений с внешней средой (с акционерами, потребителями, поставщиками и обществом в целом), совершенствование климата в организации [Армстронг, 2002; с. 267–268]. Такая позиция вообще не продуктивна, поскольку не позволяет опре-

делить задачу, для решения которой разрабатывается технология. Однако само существование подобной невнятности является прямым следствием игнорирования методологических различий на уровне теории.

Типология рациональности

Неоднозначная трактовка рациональности может иметь два следствия: либо исключение из понимания рациональности всех расширительных трактовок, либо типологизация этого понятия.

В социальных теориях имеется достаточно большое количество подходов к классификации рациональности, и практически все они апеллируют к типологии социального действия М. Вебера, в основе которой лежит тип и степень рациональности (осмысленности) действия. М. Вебер выделил как минимум два аспекта в различии рациональности: рациональность, акцентированная на целях, (реализуемая в целерациональном действии) и рациональность, акцентированная на средствах (реализуемая в ценностно-рациональном действии). Осознанность и осмысленность эффективного и традиционного типов социального действия, по мнению М. Вебера, слабо выражена.

Другое из часто эксплуатируемых теоретиками оснований для различения рациональности — уровень анализа. Крайние позиции здесь — индивид и социум. Для теории организации это различие выглядит соответственно: рациональность на индивидуальном уровне / рациональность на организационном уровне.

Пересечение двух осей дает четыре типа рациональности: ориентация на цели организации; ориентация на цели индивида; ориентация на нормы организации; ориентация на индивидуальные принципы.

Оба указанных основания (правда, в разной степени) используются в типологии социального действия Ю. Хабермаса. Увязав рациональность и эффективность, он выделяет четыре типа действия: стратегическое, нормативное, драматургическое, коммуникативное. Стратегическое действие соотносится с целерациональным в типологии М. Вебера и предполагает в качестве целей индивидуальные потребности субъекта. Социальным оно является постольку, поскольку предполагает наличие другого субъекта, на которого ориентировано. Нормативное действие основано на следовании социокультурным нормам в качестве условия достижения субъектом цели. Само подчинение этим нормам обуславливает осуществление экспектаций как самого субъекта, так и любого другого индивида, вовлеченного в орбиту действия.

Цель субъекта в драматургическом действии — создание публичного имиджа. Как и в стратегическом действии, это индивидуальная цель, но здесь иной критерий оценки: эффективность стратегического действия определяется через соотношение результата и затрат, а эффективность драматургического действия — «искренностью», т.е. соответствием между действием и намерением. Целью коммуникативного действия является собственно координация усилий деятелей: коммуникативное действие самоценно (ср.: «обще-

ние» у Г. Зиммеля как предельно чистая форма социальности). [Громов, Мацкевич, Семенов, 1996.]

Рассмотренные подходы соотносятся с типологией С. Линдера и Г. Петерса, предложивших анализировать рациональность в проектировании социальных институтов на основании двух осей: глобальность/локальность и инструментальность (техничность)/социальность. Авторы пытаются возродить традицию М. Вебера, по их мнению, значительно искаженную со временем — редуцированную до проблемы рациональности средств. Инструментальная рациональность имеет отношение к рациональности средств, их калькуляции, к логичности действий, а социальная — к действиям на основе коллективно одобряемых стандартов, где замыслы представляют собой некую «конвергенцию» индивидуальных целей.

Дихотомия «глобальность/локальность» предполагает либо оценку действия на основе универсальных стандартов, либо ориентацию на зависимость таких стандартов от контекста ситуации. Причем в глобальных концепциях оценка все более профессионализируется и отдается на откуп экспертам. Рациональность здесь не столько способ обоснования, сколько «эстетика», предполагающая специальную подготовку и ограниченный доступ индивидов. С другой стороны, «локальность» в трактовке рациональности предполагает адаптивные формы практического обоснования, которые непосредственно доступны неэкспертам и которые обоснованы ценностями и коллективным опытом каждого общества. Явным аналогом этой дихотомии в организационной и управленческой теории является дихотомия «нормативный/ситуационный».

На основании этих двух осей авторы выделяют четыре типа подходов к проблеме рациональности в проектировании социальных институтов: концепции, описывающие инструментальную рациональность глобального уровня; концепции, описывающие инструментальную рациональность локального уровня; концепции, понимающие рациональность как социальную на глобальном уровне; концепции, понимающие рациональность как социальную на локальном уровне.

Глобальные концепции инструментальной рациональности основывают оценку средств достижения целей на универсальных стандартах, фундаментальных принципах и предполагают возможность трактовки институтов как инструментов достижения этих целей. Ключевые инструментальные принципы в рамках указанного подхода — максимизация пользы (относится к мотивации) и эффективность (относится к связи целей и средств). Проектирование здесь носит формализованный и детерминистический характер, и в этом смысле проектировочная деятельность подобна производственной или деятельности по моделированию.

Локальные концепции инструментальной рациональности также фокусируются на средствах, но отказываются от универсальных принципов в поль-

зу ситуационно специфицированных целей. В проектировании локальные концепции инструментальной рациональности представлены ситуационным подходом.

Глобальные концепции социальной рациональности категоризируют средства с учетом оценки целей. Такая оценка строится на универсальных стандартах, но основывается не на рациональном выборе, а является результатом коллективного совещательного процесса. Проектирование в этой парадигме носит дискурсивный характер и основано не на плане, а на процедурных стандартах в качестве принципиальных точек соотнесения. Здесь нет строго фиксированных целей, но есть многочисленные дизайнеры, целью которых является достижение легитимности любого результата. В некоторых случаях проектирование в этой парадигме может рассматриваться как самодостаточное.

Локальные концепции социальной рациональности делают акцент на единичных членах сообщества и на их локальном соглашении по поводу целей. Наиболее рациональными проектами в этой перспективе представляются те, что основываются на локальном опыте и выражают чувство социальной идентичности.

В целом, представленная типология, так или иначе, апеллирует к целерациональному и ценностно-рациональному действию в трактовке М. Вебера, разделяя рациональность социального устройства на инструментальную и моральную и рассматривая в проектировании социальных институтов две традиции: традицию решения и традицию диалога. [Linder, Peters, 1995]

Типология эффективности

Поскольку между понятиями «рациональность» и «эффективность» присутствует непосредственная связь, существующие типологии подходов к определению природы и критериев эффективности в той или иной степени соотносимы с типологиями рациональности.

Как правило, авторы классифицируют подходы на основании определенной трактовки критериев эффективности (К. Менар, Р.Х. Холл), а также предлагают типологию эффективности с точки зрения уровня анализа [Менар, 1996; с. 127–134; Холл, 2001; с. 396–431].

С точки зрения критериев эффективности обычно выделяют три группы моделей:

- 1) модели, трактующие эффективность организации через ее способность к целедостижению или через степень достижения цели;
- 2) модели, представляющие эффективность через способность организации выживать в изменяющейся среде или через способность организации «эксплуатировать свою окружающую среду для приобретения редких и ценных ресурсов с целью поддержания своего функционирования», в том числе и через повышение такой способности;
- 3) модели, связывающие эффективность со способностью организации обеспечивать минимальный уровень удовлетворения для составляющих ее

частей, обладающих собственными целями, или со степенью удовлетворенности индивидов и социальных групп внутри организации.

Дополнительно Р.Х. Холл выделяет подход (Ч. Перроу), где эффективность рассматривается как производная от позиции оценивающего (эффективность «для кого»).

Различение К. Менаром эффективности глобального уровня и эффективности организации имеет отношение к выявлению влияния макросреды — экономики на организацию.

Кроме того, в рамках практически всех концепций, рассматривающих влияние макроокружения на функционирование и развитие организации (неоинституциональная теория, теория организационной экологии), понятие «эффективность» дифференцируется с точки зрения уровня анализа. По аналогии с технической (инструментальной) рациональностью выделяется техническая эффективность, или эффективность микроуровня. Приверженность значительным, институциональным целям определяется как эффективность макроуровня.

Выживание как критерий ОР

Слово «выживание» применительно к жизни организации в отечественной литературе часто нагружено негативным смыслом и ассоциируется с «жалким» функционированием и постоянной угрозой гибели, которую члены организации принимают как печальную неизбежность.

В то же время западная литература (не только управленческая, но и социологическая) рассматривает выживание как едва ли не основной критерий позитивности организационных изменений. Часто этот критерий рассматривается наряду или даже в противопоставлении эффективности.

Трактовка выживания как основного «достижения» (но не цели и не результата) в жизни социума имеет длительную историю. Здесь уместно вспомнить, что исходной точкой социальной концепции К. Маркса было рассмотрение социума в двоякой позиции: как противостоящего природе и являющегося ее частью. В этом контексте критерий прогресса виделся в гармонизации отношений общества и природы, другими словами — в повышении способности социума выживать, оставаясь частью природы.

Пожалуй, впервые в теории организации о выживании как результате воспроизводства организационной структуры, оптимально приспособленной для выполнения организацией ряда функций, заговорили в рамках собственно социологической школы — школы социальных систем.

В современных версиях теории организации, делающих акцент на понимании организационного изменения как в большей степени естественном процессе, повышение способности к выживанию рассматривается в качестве основного критерия организационного развития.

Например, неоинституциональная теория связывает выживание с институциональным изоморфизмом — отражением в организационной структуре социально одобренных способов поведения, взаимодействия и деятельности.

Выживание в организационной экологии понимается как в значительной мере случайный результат, что не исключает рациональности в принятии решений менеджерами. Однако отрицается жесткость связи между намерениями принимающих решения и результатами реализованных действий. Исходя из этого, предполагается, что самая «живучая» структура — не та, которая является оптимально приспособленной к конкретным внешним условиям, а та, которая более или менее приспособлена к разным конфигурациям внешнего окружения. Эта «средняя» приспособленность избавляет организацию от необходимости реагировать на все изменения внешней среды и обеспечивает сохранение самоидентичности организации через воспроизводство ее структуры.

Можно уверенно предположить, что критерий выживания активно используется в концепциях, где в какой-то мере эксплуатируются биологические аналогии. В качестве примера можно привести различные версии теории жизненных циклов, само название которой говорит о признании определенной детерминированности в процессе ОР (правда, понимаемого особым образом). При этом подчеркивается, что, в отличие от биологических систем, организации являются целевыми системами, поэтому при умелом руководстве могут оставаться на пике своего расцвета сколь угодно долго. Это зависит от умения организации (в данном случае отождествляемой с ее ключевыми фигурами) делать рациональный выбор в критических точках.

Указанные точки отделяют один этап от другого на целом предопределенном жизненном пути организации. Выживание здесь связывается со способностью организации 1) остаться на траектории и 2) остаться в фазе расцвета. Таким образом, при демонстративном признании естественности в процессе ОР внутри самого подхода возможно различение теорий по оси «рациональность-естественность» — в зависимости от оценки способностей менеджера принять решения, обеспечивающие ее выживание.

Другим аспектом проблемы выживания в рамках организационной экологии является проблема снижения действия (но не устранения) фактора случайности в процессе организационного изменения. Организационные экологи связывают эту проблему с расширением организацией своего поведенческого репертуара, т.е. способов реагирования на изменения внешней среды, которые доказали свою эффективность, были приняты и освоены членами организации.

Причем такой подход предопределяет и уровень анализа: организационные экологи рассматривают проблему выживания не только на уровне единичной организации, но и на уровне всей совокупности однотипных организаций внутри ограниченной системы («организационной популяции»). Выживание здесь рассматривается как «способность» популяции если не рас-

ти, то по крайней мере сохранять число своих членов. Обеспечивается это тем, что поведенческий репертуар, о котором писалось выше, существует и пополняется на уровне всей популяции, но доступен каждому ее члену (можно вспомнить метод кейс-стади).

Поскольку по этой логике сложившаяся структура рассматривается как результат длительного процесса институционализации взаимодействия, то любое нововведение, по определению ломающее стандарты организационного взаимодействия и деятельности, также по определению не может создать в одночасье их замену. Поэтому основным критерием при выборе методов осуществления нововведения в организации является отказ от кардинальных изменений, которые с необходимостью привнесут в организацию целый шлейф непредсказуемых последствий, в результате сводящих позитивный эффект нововведения к нулю.

При принятии решения об осуществлении организационного изменения здесь можно воспользоваться методом исторического анализа для понимания существующих в организации тенденций и выявления наличия (или отсутствия) потенциала для предпринимаемого изменения.

Рассмотрение выживания как определяющего критерия организационного развития обуславливает необходимость разработки дублирующих механизмов, структур, которые будут затронуты изменением.

Связь эффективности и выживания: различие позиций

Особый интерес представляет соотношение эффективности и выживания в процессе организационного развития.

Как было сказано выше, эти критерии часто подаются как противоположные. Такая позиция характерна для концепций, абсолютизирующих принцип рациональности в организации. Логично предположить, что такая точка зрения, в силу дисциплинарной специфики, распространена в экономической теории и теории управления. Если же эти критерии рассматриваются здесь не как противоположные, то связь видится, как правило, однонаправленная: эффективность трактуется как обуславливающая выживание.

С 80-х гг. в экономической теории развивается эволюционно-экологическое направление (Р. Нельсон и С. Винтер; в нашей стране — С. Глазьев), в рамках которого однозначность связи эффективности и выживания на рынке ставится под сомнение [Nelson, Winter, 1982; Глазьев, 1993]. Однако и этот подход полагает техническую эффективность основным критерием оценки развитости организации.

Похожая позиция представлена и в теории жизненных циклов, где выживание трактуется как обусловленное эффективностью функционирования организации на каждом конкретном этапе.

Однако можно констатировать и появление большого числа подходов, пытающихся все же решать проблему соотношения выживания и эффектив-

ности, поставленную в рамках школы социальных систем. Правда, часто выживание рассматривается как характеристика функционирования, имеющая отношение к стабильности организации, т.е. связывается с настоящим, а эффективность — как характеристика развития, обуславливающая организационную гибкость, т.е. связывается с будущим состоянием организации.

Так, например, в концепции К. Вейка (феноменологический подход) проблема соотношения выживания и эффективности подается как соотношение адаптивности организации и ее способности к адаптации в будущем [Weick, 1982].

Неинституциональная концепция также обращает внимание на соотношение эффективности и выживания. Основным критерием организационной жизнедеятельности называется выживание. Само же выживание зависит либо от эффективности, либо от институционального изоморфизма.

В рамках этой позиции существует две точки зрения. Ряд авторов, разрабатывающих неинституциональный подход, говорит о разных типах организаций, деятельность которых может оцениваться по разным критериям. От организаций, выходной продукт которых трудно поддается оценке (например, образовательные, медицинские учреждения), для выживания требуется обеспечение институционального изоморфизма. От организаций, связанных с производством, для выживания требуется обеспечение определенного уровня эффективности.

Другая точка зрения в рамках неинституционального подхода связана с выделением в жизни любой организации двух периодов, обуславливающих два принципиально различающихся критерия оценки жизнедеятельности. Выделяется период «юности», когда выживание организации зависит от ее эффективности, и период «зрелости», когда выживание зависит от институционального изоморфизма.

Иная точка зрения представлена в теории организационной экологии, где жесткая связь эффективности и выживания вообще ставится под сомнение, а случайность рассматривается как весьма существенный фактор организационных процессов. Поскольку единицей анализа здесь выступает совокупность однотипных организаций (организационная популяция), то ОР анализируется в контексте естественного отбора внутри популяции. При этом внимание акцентируется на многомерности селекционных процессов, а эффективность рассматривается только как один из многих критериев выживания организации, при определенных условиях менее важный, чем, например, политические интересы.

Кроме того, подчеркивается, что существуют случаи, когда эффективность может негативно отразиться на выживании организации. Имеется в виду то, что эффективные малые фирмы-производители являются привлекательной мишенью для крупных фирм, которые решают для себя проблему эффективного выживания в условиях нестабильной внешней среды. Однако

при поглощении специфическая эффективность малых фирм, как правило, теряется.

Таким образом, процессы поглощения в рамках популяции могут систематически снижать эффективность, оставляя в качестве отдельных единиц только минимально эффективных производителей, в принципе способных удержаться в бизнесе [Hannan, Freeman, 1989; p. 36–37]. Тем самым подчеркивается достаточно случайный характер выживания организации, а техническая эффективность, или ежедневная эффективность, деятельность организации не считается фактором, определяющим ее выживание. В качестве критерия ОР рассматривается повышение способности организации выживать в любом внешнем окружении, поэтому критерием оптимальности организационной структуры, как было сказано выше, является ее адекватность разным типам внешнего окружения.

В целом, можно утверждать, что концепции рационалистического толка трактуют эффективность как условие выживания организации. Напротив, в концепциях, рассматривающих организационное функционирование и развитие как в большей степени естественный процесс, к тому же, в значительной степени обусловленный состоянием макроокружения, именно выживание видится как основа эффективности. Сама же эффективность оценивается в широком социальном контексте и характеризует не столько конкретное ежедневное целедостижение, сколько способность выживания организации, которая обеспечивает принципиальную возможность реализации достижения устойчивых социальных целей, устойчивых социальных потребностей.

Заключение

Логично предположить, что существующее многообразие теоретических позиций вызовет и расхождение при выборе методов ОР, предлагаемых консультантами или используемых менеджерами по управлению человеческими ресурсами. Используемые методы будут различаться как по содержанию ОР, так и по его масштабам.

Методологическая дихотомия «нормативистский/антинормативистский» (или «универсалистский/ситуационный») подход на практике может проявиться либо в разработке методов реализации некоей идеальной модели организационной структуры (причем источник этого идеала может быть разным: пристрастия ключевых фигур в организации, модная литература по организационно-управленческой проблематике, пропагандистские кампании на государственном уровне и т.д.), либо в поиске «ситуационного норматива» (В.В. Щербина) – разработке модели структуры и механизмов ее реализации, оптимальных для данного типа ситуации.

По сути, каждая из концепций, предлагающая свою модель в качестве идеального описания процесса ОР, является нормативистской. Ситуацион-

ный подход отказывает в монополии на истину любой из концепций, настаивая в то же время на их применимости при разработке инструментов воздействия на социальную реальность в разных ситуациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
2. Будон Р. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения. М., 1998.
3. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М., 1993.
5. Громов И.А., Мацкевич А.Ю., Семенов В.А. Западная теоретическая социология. СПб., 1996.
6. Ионин Л.Г. Альфред Шюц и социология повседневности // Современная американская социология. М., 1994.
7. Менар К. Экономика организаций. М., 1996.
8. Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. М., 1994.
9. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. М., 2003.
10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
11. Пью Д., Хиксон Д. Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. М., 1994.
12. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001.
13. Цебелис Дж. В защиту теории рационального выбора // Современная сравнительная политология. Хрестоматия. М., 1997.
14. Щербина В.В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности. // Социс. 1990. № 8.
15. Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.
16. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организации // Социс. 1996. № 1.
17. Goodman P.S. and associates. Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice. San Francisco, Calif., 1982.
18. Hannan M.T., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge, Mass., 1989.
19. Linder S.H., Peters B.G. The two traditions of institutional designing: dialogue versus decision? // Institutional Design, ed. by D.L.Weimer. Boston, 1995.
20. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass., 1982.
21. Weick K.E. Management of organizational change among loosely coupled elements. // Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice, ed. by P.S.Goodman and associates. San Francisco, Calif., 1982.

4.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация в российской экономике вплотную подвела нас к пониманию того, что модели и концепции «управления персоналом» оказались непригодными к описанию динамичных процессов развития персонала. В данной главе ставится задача осмысления методологических проблем развития персонала в контексте саморазвивающихся организаций и развивающегося общества. Управление при этом рассматривается как одна из необходимых функций в системе развития персонала.

Тема раскрывается нами не с точки зрения потребностей и целей исследовательской работы, а с точки зрения проектирования систем развития персонала, их разработки, практической реализации и использования. То есть анализ будет проводиться с позиций сугубо практических, в частности с позиций деятельности консультанта по управлению, а не исследователя. Исследовательская позиция включена в размышления как одна из необходимых, но частных видов деятельности в широком контексте деятельности по преобразованию практики.

И еще одно: проблема развития персонала раскрывается в контексте инновационной игры. В ходе ее формируется не только «команда», но и новые позиции, умения, взаимодействия участников. «Поступая» после игры в организацию, такая «команда» несет в себе элементы новых технологий управленческой и профессиональной деятельности и взаимодействий, поскольку в игре каждый вырабатывает программы своей собственной будущей практической деятельности. Это, в свою очередь, влечет за собой последующие этапы перестройки и развития всей организации. Всеми формами работы участники ориентированы на развитие своей деятельности, своих средств мышления, видения и понимания ситуации, что позволяет рассмотреть инновационную игру как технологию организации практического опыта саморазвития участников и их групп. Да и сама игра строится как открытая система, как система самообновляющаяся и саморазвивающаяся даже за счет помех своему развитию.

Таким образом, инновационная игра выступает как качественно новый вид социальной технологии, а именно, как саморазвивающаяся инновационная социальная технология. В принципе, любая социальная технология такой и должна быть. В противном случае, уже в момент своего создания она безнадежно отстанет от стремительно меняющихся условий нашей жизни.

О средствах и методах, используемых в социальных технологиях, можно говорить много. Однако сказанного вполне достаточно, чтобы понять, сколь богат и многообразен их сегодняшний арсенал и как настоятельно требует эта сфера глубокого, пристального внимания и серьезной поддержки со стороны ученых и практиков, руководителей и общественных деятелей.

Сегодня практически уже решен вопрос о необходимости подготовки социальных инженеров и социальных технологов – профессионалов, которые могли бы решать соответствующие практические проблемы.

Формы и методы развития персонала. Диагностика персонала

О диагностике можно говорить в нескольких смыслах. «Медицинское» представление о диагностике достаточно очевидно: консультант обследует организацию и ставит ей «диагноз», то есть говорит о том, что в ней «не так», какими организационными болезнями она больна, какие проблемы наиболее остры и требуют вмешательства. На основе этой диагностики консультант «прописывает» организации способ «лечения», чаще всего исходя из возможностей своей специальности. Когда диагностика закончена – начинается «лечение».

То же можно сказать и о технической диагностике.

Возможно другое представление о функции диагностики: это метод решения вопроса о том, возьмется консультант за предлагаемую работу с организацией, или не возьмется. Однако в условиях рынка, где любой заказ – это деньги, такая диагностика часто используется для того, чтобы доказать потенциальному клиенту абсолютную необходимость работы с данным консультантом.

В рамках договора, заключенного с заказчиком, диагностика похожа на исследование. Используются такие методы, как анализ документов, изучение статистики, интервью, наблюдение. Однако консультанты видят серьезные отличия диагностики от исследования.

Так, Ю. Прохоров считает, что специфика диагностики состоит, во-первых, в том, что в качестве объекта в ней всегда рассматривается целостная система, в случае оргдиагностики – организация как целостный живой организм, в то время как наука всегда рассматривает некий срез объекта, или «предмет», аналитически вычлененный в исследовательских целях.

Во-вторых, диагностика всегда направлена на выявление особенностей конкретной организации и работников, в рамках же исследовательского подхода выявляются общие закономерности для некоторой совокупности объектов.

В-третьих, диагностика направлена, в конечном счете, на практическое решение тех или иных проблем организации и персонала, в то время как исследование всегда направлено на получение некоторого научного знания, имеющего обобщенный характер.

Информация получается либо из статистических данных, которые, как знает каждый практик, часто бывают, далеки от действительного положения вещей, либо из разговоров с людьми (а у них всегда субъективный взгляд на вещи), либо из наблюдений консультанта, выводы которого тоже могут быть произвольны. Один известный мыслитель как-то заметил, что ум человека можно уподобить неровному зеркалу: к тому, что оно отражает, оно всегда

прибавляет свою «кривизну». И неважно, «кривизна» ли это работников организации или самого консультанта.

С другой стороны, методы, используемые в ходе диагностики, как и любые методы, дают только те результаты, ради которых и для получения которых они разрабатывались. Каков метод, таков и результат. Применение обычных стандартных методов, особенно если они хорошо структурированы, всегда дает ожидаемый результат, то есть фактически создает запрограммированную диагностом картину положения вещей в организации. Достаточно познакомиться с методом и с довольно большей точностью, не проводя с его помощью диагностику, можно сказать, какую картину в организации он выявит.

Что же такое «консультационная диагностика» в профессиональном смысле? Каков ее статус в работе консультанта в целом? Для чего она используется и какие функции выполняет? Думаю, и консультантам, и их потенциальным клиентам будет интересно поразмышлять над этими вопросами.

Под «диагностикой» в управленческом консультировании целесообразно понимать способ и средство самоопределения консультанта, то есть определения консультантом своего места во взаимодействии с людьми и системами, целей и ориентиров для дальнейшей работы, содержания, способов и режима своих дальнейших действий. Остальные представления о диагностике — либо непонимание ее глубинной сути, либо, в лучшем случае, ее частные случаи и отдельные аспекты. Из всего этого вытекают несколько важных следствий.

Следствие первое. Поскольку консультант на протяжении всего процесса взаимодействия с клиентом а) узнает что-то новое о людях, организации, рыночной среде, б) совершает какие-то действия, вызывая изменения в организации и ее рыночном поведении, в) корректирует свои намерения и средства работы с учетом достигнутых на каждом шаге эффектов, он должен регулярно, если не непрерывно, производить пересамопределение. А это значит, что диагностика — не этап работы консультанта, а процесс, направленный навстречу клиенту, длящийся с первых шагов и, возможно, не завершающийся с окончанием контактов с ним. Иногда представители организации, с которой проводилась работа год, два, а то и пять лет назад, сообщают о своих «подвигах» и о том, что они наконец-то еще что-то поняли как результат прошлых контактов с консультантом.

Работая с организацией и ее взаимодействиями со средой определенное время, все глубже разбираясь в хитросплетениях межличностных и деловых связей, отношений, постигая причины возникших проблем, при этом, вызывая своими действиями какие-то реакции организации, говорящие о ее внутреннем устройстве, консультант понимает, что в ней происходит, все полнее и адекватнее. Это и становится материалом, дающим консультанту возможность нового самоопределения и более эффективных действий. В этом и заключается суть «диагностики» по определению, приведенному выше.

Следствие второе. Поскольку статистика и цифровые данные, как правило, врут, а если и не врут, то могут быть проинтерпретированы множеством способов, а «рассказы» людей, отвечающих на вопросы в интервью (или при обычном заполнении анкет) — это всегда «кривое зеркало», единственным способом получения правдивой информации о реальных процессах и действиях реальных механизмов, определяющих судьбу организации, становится действие, некоторым образом напоминающим научный эксперимент и использующим его сильные стороны. В ходе взаимодействия с представителями организации консультант, использующий этот способ работы, определенным образом воздействует на представителей организации и по реакциям фиксирует характер и направленность работы механизмов, управляющих организацией, людьми и приведших к возникновению проблем. При таком подходе также решается еще ряд важных задач консультирования.

Следствие третье. При подходе к диагностике как способу и средству самоопределения консультанта, работе не этапной, а процессной, ведущейся по принципу «action diagnostics», то есть «диагностика действием», или «воздействующая диагностика», внимание и активность консультанта направляются в первую очередь на себя, на свои средства и способы работы, на поиск их наибольшей эффективности и полезности для заказчика. А это означает, что консультант, работающий таким образом, принимает на себя всю полноту ответственности за происходящее с людьми и организацией при его участии.

Вопрос этот для многих спорный. И действительно, стоит ли консультанту брать на себя ответственность за проблемы, которые возникли без него и до него? Оказывается, если консультант принимает на себя лишь частичную ответственность, и только за то, что происходит непосредственно в результате реализации его рекомендаций, эффективно работать он не может, поскольку неудачи всегда можно списать на неподготовленность людей, экономическое положение в стране или отрасли, невыполнение другой стороной обязательств и так далее. Профессиональный консультант не может не иметь дело со всей организацией в целом. Поэтому *он отвечает за все, что в ней происходит*, наравне, а может быть и в большей степени, чем высшее руководство.

Итак, диагностика в работе консультанта по управлению предстает достаточно сложным видом деятельности, без которого ни консультант, ни клиент не смогли бы определить, как им взаимодействовать дальше. А главное — диагностика, понимаемая таким образом, дает возможность построить адекватные действия и процессы, направленные на развитие персонала. Завершение совместной работы может также рассматриваться как этап диагностики.

Инновационный метод

Под инновационным методом понимается самотрансформирующееся средство исследования и практического преобразования социальных систем за счет организации опыта саморазвития персонала в ходе творческого ре-

шения проблем. Под «социальными системами» при этом понимаются организации, регионы, города, человеческая деятельность, социальные процессы, социальные группы, отдельные люди. Этот метод изначально (начало 80-х гг.) строился как открытая и способная к саморазвитию система принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению работниками организаций проблемных и кризисных ситуаций с ориентацией на формирование будущего состояния социальной системы. В инновационном методе органично соединяются: исследование затруднений, обучение персонала новым средствами и способам разрешения затруднений, практические действия, направленные на снятие этих затруднений.

Инновационный метод может быть представлен в виде нескольких правил, последовательно выполняя которые работники организации могут разрешать проблемы любого класса сложности, в том числе проблемы собственного развития.

Занимайтесь своими затруднениями и проблемами.

Разрешайте свои затруднения вместе с другими людьми.

Концентрируйтесь на содержании затруднения.

Прорывайтесь к действительному содержанию затруднения.

Вырабатывайте новое видение себя, мира, новые идеи и решения.

Первое правило предписывает концентрировать внимание на своих затруднениях и проблемах, рассматривая их решение как способ решения любых проблем. Такие явления, как гибель миллионов людей от голода и войн, не становятся для нас «своей» проблемой или «своим» затруднением, а вот тесная обувь переживается как «своя» проблема. Затруднение или проблема будет «своей» в том случае, когда она действительно препятствует эффективной деятельности человека и процессу позитивных трансформаций его самого и объемлющих его систем. «Свои» проблемы локализованы в самом человеке. Идентификация «своей» проблемы включает мощный мотивационный и энергетический механизм работы с нею. Однако люди почему-то постоянно осуществляют интервенцию в дела других, дают им советы и пытаются решать «их» проблемы. Или принимают проблемы других за свои, что совершенно непродуктивно. Снимая «свои» затруднения, человек освобождает себя для созидательной деятельности.

Консультант, использующий инновационный метод, в первую очередь применяет его к собственным профессиональным и личностным затруднениям. Работая, как профессионал с организациями и другими социальными системами, он оказывает им помощь, решая свои собственные проблемы. Например, работая с командой крупного концерна, перед которой стояла проблема, аналога решения которой нет в мире, консультант идентифицировал «свое» затруднение как его неспособность предложить такой методический ход, который бы привел к рождению принципиально нового решения. Решая «свою» проблему, консультант в данном случае решал и проблему заказчика.

Второе правило инновационного метода основано на том, что позитивные изменения в ситуации, системе и человеке (их развитие) происходят благодаря усилиям социальной группы и в социальном пространстве этой группы. Человек связан с окружением тысячами нитей. Эти связи существуют постольку, поскольку данный человек таков, каков он есть, и окружающие предполагают его таковым. Чтобы человек как-то изменился, должны быть изменены социальные связи.

Отсюда вытекает мысль о невозможности для человека каких бы то ни было изменений вне и в изоляции от ближайшего окружения, в частности, от тех групп, куда он входит. А если человек не изменится и не изменит свой способ действий, он будет делать то, что делал и до сих пор, получая в качестве результата те же самые проблемы. Инновационный метод содержит средства изучения процессов взаимодействия человека и группы в процессе изменений и развития, средства обучения совместной работе по изучению и разрешению проблемных ситуаций, а также средства организации этой работы.

Третье правило предписывает предельную концентрацию посредством глубокого погружения в содержание затруднения. Великие открытия и крупные изобретения рождались именно в результате концентрации и погружения. Перебирая в этом состоянии сотни и тысячи аспектов проблемы и вариантов решения, человек исчерпывает познанное человечеством и выходит на идеи, которых никогда не было в культуре. Эти процессы становятся предметом изучения, осмысления и освоения. В центре внимания при этом оказываются: способность участников к концентрации, ее связь с пониманием, мотивацией, групповыми процессами, действие социальных стандартов и стереотипов, жизненных и культурных парадигм, пограничные состояния сознания, процессы инсайта и т.д. Концентрация организуется за счет интенсивного погружения, множественной смены форм работы, рефлексивных и медитационных техник, а также техник сталкинга, релаксации и энергетизации.

Четвертое правило метода фиксирует необходимость рассматривать затруднение или проблему как одну из возможных интерпретаций ситуации. Чтобы прорваться к действительному содержанию либо к осознанию того, что такого содержания нет, предлагается использовать техники работы с интерпретационными схемами как понятийными конфигураторами, задающими контекст и способ осмысления тех или иных фактов жизни. В нестандартных ситуациях, с которыми имеет дело инновационный метод, естественные интерпретационные схемы не срабатывают, и появляется необходимость в искусственных интерпретационных схемах, либо в отказе от их использования вообще.

Это правило предполагает изучение, освоение и практическое использование механизмов взаимодействия индивида, группы с разными реальностями, задаваемыми разными интерпретационными схемами, порождения разных реальностей. Оно предусматривает возможности контроля этих про-

цессов, механизмов действия социокультурных кодов и способов преодоления предопределенности восприятия, мыслей и действий, способов выхода к действительному содержанию затруднений, которые всегда локализованы в человеке.

Пятое правило инновационного метода предписывает изучение, освоение и использование механизмов и способов нового понимания себя, других людей, мира в целом, возможностей порождения и реализации нового, в том числе приобретения нового опыта и создания новых образцов деятельности. Поскольку старые средства неспособны давать новый результат, считается, что в нестандартных ситуациях порождение новых средств деятельности, обучение им и их практическое использование — единственный путь продуктивного преобразования ситуации, снятия затруднений и решения проблем. Для порождения новых идей и решений рекомендуется использовать широкий спектр методов, процедур и техник: логико-математических и методологических, эвристических и медитационных, контекстуальных и опытно-практических, а также средств, специально ориентированных на работу с подсознанием. Метод предполагает не только способы генерирования новых идей, но и способы их практической реализации.

В рамках инновационного метода активно применяются такие самостоятельные средства продуктивной деятельности, как технология группового решения проблем, методы организации групповой работы, тренинги различного типа. Так, в ходе инновационного консультирования развития персонала используется 10 видов тренинга: инновационный, организационный, рефлексивный, социоинженерный, методологический, социально-психологический, тренинг развития творческих способностей, командный, медитационный и энергетический.

Инновационное обучение

Сегодня значительно возрастают требования к деловым характеристикам персонала организаций — работников и руководителей — их надежности, устойчивости к конфликтным и стрессогенным ситуациям, к их исполнительскому мастерству, умению в любых ситуациях находить выход из затруднительного положения и т.п. От уровня развития и качественных характеристик человеческого фактора сегодня зависит очень многое, а сбои в деятельности людей приводят к более значительному материальному и экономическому ущербу. «Цена» субъектных ошибок в работе многократно возросла.

Указанные особенности современной ситуации предъявляют новые требования к системе подготовки руководителей и специалистов.

Одной из важнейших целей создания инновационного метода являлась разработка средств обеспечения надежности, устойчивости специалистов и руководителей, повышения их творческого потенциала и профессионального мастерства.

Для достижения этой цели необходимо было решить ряд следующих задач.

- Разработать методологические и методические средства выработки и представления организаций рефлексивных навыков.
- Создать средства выработки умений организовывать эффективный процесс решения проблем.
- Создать средства выработки умений осуществлять инновационную деятельность, ориентированную на поиск новых путей и способов осуществления профессиональной деятельности, а также на создание новых образцов этой деятельности.

В жизни и в ходе инновационной подготовки участники сталкиваются не только с проблемами, но и с новыми, неизвестными доселе факторами. При этом они учатся работать с неопределенностью высокого порядка и анализировать основания и механизмы своей деятельности. Основная цель данного вида обучения — создание навыка организации собственной деятельности и взаимодействий в условиях высокой неопределенности и неэффективности работы ранее использовавшихся средств и систем.

В ходе такой подготовки участники готовят себя к ситуациям непредвиденным, многомерным, трудноразрешимым. Для этого учебный процесс разворачивается в двух направлениях: во-первых, анализируются и декомпозируются старые, неэффективные образцы и стереотипы решения проблем; во-вторых, предлагаются, синтезируются и апробируются новые, более эффективные образцы и способы деятельности. Методы, способы, техники делового взаимодействия становятся основным предметом анализа, освоения, выработки и целенаправленного развития.

Решение перечисленных задач основывается на определенных теоретических предпосылках и положениях.

Базовой моделью, которая лежит в основе дальнейших разработок в области инновационного обучения, является модель ситуации, понимаемой как некая конфигурация компонентов системы (человека, организации и среды) в данный момент их взаимодействия. При определении ситуации наиболее существенными являются два момента. Первый: понятие «конфигурация» отражает элементный состав ситуации, способ взаимосвязи, взаимодействия компонентов ситуации и их новые или смещенные значения — уже как элементов ситуации для ее участников. Второй момент: конкретные ситуации, с которыми имеют дело участники обучения, рассматриваются как проблемные, то есть их фиксация означает фиксацию факта затруднения в достижении желаемого.

При фиксации ситуации мы выделяем следующие компоненты, которые и составляют ее структуру: участники, деятельность, среда, поле взаимодействия, акты действий, связи, значения, а также границы ситуации.

Категория «ситуация» дает возможность осуществлять процесс обучения посредством репрезентационного моделирования фрагментов челове-

ской жизнедеятельности, характеризующегося максимальной полнотой и учетом всех значимых для реальной деятельности и обучения факторов.

Предложенное понимание ситуации позволяет избежать крайностей учебных («абстрактных») ситуаций, которые обычно предлагаются в учебном процессе для разбора. Ситуации, с которыми работают участники инновационных семинаров, всегда привязаны к их опыту, их практике, всегда отражают их проблемы.

Такое понимание и использование конкретных ситуаций позволяет в ходе учебного процесса увязывать проблемные ситуации участников, с которыми они сталкиваются в своей профессиональной деятельности, с ситуациями, возникающими (моделируемыми) в самом учебном процессе. Решая вторые, участники обучаются решать первые.

Одна из задач инновационного обучения – создание у участников ориентации на рефлексивную работу и выработка навыков таких действий – решается за счет обеспечения и организации рефлексивного выхода и работы в рефлексивной позиции. Эффект обучения возникает за счет определенного режима чередования работы в ситуации и в рефлексивной позиции. Для целей обучения важно то, что участники инновационных семинаров обучаются, в первую очередь, операции перехода в рефлексивную позицию, начинают использовать эту операцию сознательно как средство мыслительной работы. Обучение этой операции создает основу для обучения следующей операции – переходу в позицию организатора решения проблем.

Для организации решения проблем человек должен овладеть навыками работы по увязыванию действий разных людей, необходимых для решения проблем. При этом он опирается, как минимум, на идеи системного анализа и технологию решения сложных, слабоструктурированных проблем. Основу решения проблем составляет деятельность по созданию соответствующих разрешающих систем.

Еще одна операция, которой обучаются участники инновационных семинаров, – операция перехода в социоинженерную позицию. Эта задача решается за счет создания установки на социоинженерное конструирование и приобретение соответствующего навыка, то есть установки на конструирование новых ситуаций и модификацию текущих. Этот вид деятельности является наиболее сложным и дополняет ряд умений, помогающих решать сложные проблемы.

Предложенная модель обучения строится на основе тезиса, что человек, овладевший описанными операциями и навыками, значительно повышает свою проблеморазрешающую способность. Умение действовать в сложных ситуациях высокой неопределенности, кроме того, повышает социально-психологическую надежность, конфликтоустойчивость человека и эффективность его деятельности.

Каждая процедура описанной модели, каждая операция ориентируют участников инновационных семинаров на новое понимание, новое видение ситуаций и проблем, что и дает основание квалифицировать эту работу в целом как «инновационное обучение», развившееся впоследствии в форму инновационного тренинга.

Все принципы и формы работы, предусмотренные инновационным методом, направлены на повышение эффективности обучения. Ключевые идеи, позволившие решить эту задачу, состоят в следующем.

- Обучение оказывается эффективнее, если участники работы решают свои реальные практические проблемы и в этих целях осваивают новые методы и средства работы.

- Обучение, таким образом, выступает в единстве с творческим решением проблем. Для многих людей творчество – наиболее сильный мотиватор в жизни.

- Объединение обучения и исследования, представление обучения как вида исследовательской работы создает дополнительную мотивацию и повышает качество усвоения новых идей и нового материала.

- Эффективное обучение – не усвоение некоторого комплекса сведений или приобретение каких-то навыков. Эффективное обучение – всегда развитие человека, изменение его взглядов, установок, ценностей, норм.

- Кроме того, представляется плодотворной идея о тождестве истинного знания и умения действовать в соответствии с этим знанием. Таким образом, предпочтительнее говорить о развивающем обучении.

Эффективность обучения резко повышается в условиях интенсивного погружения, отвлечения от текущих дел и в условиях глубокой концентрации на материале. В таких условиях начинают включаться внутренние резервы личности человека, открываются нереализованные способности.

Одна из ключевых идей, плодотворно работающих в развивающем обучении, – идея, что все люди талантливы с детства. Способности никуда не уходят, они всегда остаются с человеком, – экономические, культурные и бытовые условия жизни могут лишь воспрепятствовать их проявлению и развитию. «Презумпция талантливости» каждого творит чудеса – люди обнаруживают в себе способности, о которых даже не подозревали.

Одна из важных методологических идей, на которой базируется инновационный метод, – построение всей учебной работы не от простого к сложному, а от сложного к простому. Действительно, приходя в этот мир, ребенок встречает его уже существующим, во всей сложности и противоречивости. И лишь с годами, постепенно он научится вычленять в мире простые составляющие. То же самое происходит при встрече с новой профессией, организацией, с новым языком, новой культурой. Мыслительная техника, помогающая осмыслить сверхсложную информацию и свести ее к простым базовым составляющим, называется «сведением».

Резервные возможности сознания и психики человека проявляются и активизируются в ходе усвоения и переработки сверхбольших объемов информации, которые вовлекаются в работу за счет комплекса действий: информация привлекается из большой предварительной подготовки, в том числе из исследований и диагностики всех видов. Во время работы информацию дают эксперты и консультанты, используются документы, статотчетность, специальная литература и т.д. Объем информации стремительно возрастает и за счет введения в работу всего многообразия представлений, знаний и мнений, которыми владеет каждый участник.

Обучению и развитию участников способствует и процесс интенсивного развития группы. Налаживание процесса позволяет активизировать каждого участника за счет резкого ускорения проходимых группой этапов развития. За несколько дней семинара группы проходят путь, для которого в обычных условиях могут понадобиться месяцы, а то и годы. Это, кстати, позволяет помочь предприятиям и вновь создающимся фирмам в становлении и консолидации коллективов и управляющих команд. Групповой фактор — один из наиболее мощных в повышении эффективности обучения и развития человека и организации.

В ходе инновационного обучения целесообразно отказаться от «информационного» подхода, при котором все усилия тратятся на то, чтобы «наполнить» память человека знаниями. Процесс освоения новых областей и средств идет гораздо эффективнее при ориентации на «выращивание» знаний самим человеком. Материалом, питательной средой выступает вся информация, которая у него есть и с которой он имеет дело на семинаре.

Последняя базовая идея, положенная в основу инновационного обучения, — отказ от последовательности «от знаний — к практическим действиям» и признание последовательности «от действий — к знаниям» более продуктивным. Этот прием позволяет решать проблему избирательности и целенаправленности в отборе необходимых для дела знаний, проблему мотивации в обращении к информации и выращивании на ее основе нового понимания, проблему одновременности познания, обучения и развития.

Инновационный семинар

С 1980 по 1990 гг. инновационный метод существовал в форме инновационной игры, где метод и форма, в которой он практически реализовывался наряду с другими инструментами, были слиты воедино. Нерасчлененность метода и формы работы долгое время тормозила его осмысление как особого метода исследования и решения проблем, который может использоваться в самых разных организационных формах. В 1990 г. богатая практика инновационных игр (к тому времени их было проведено около ста), а также непрерывное методологическое и теоретическое осмысление этой практики привели к необходимости расщепления инновационной игры на инновационный метод и инновационный семинар.

Инновационный семинар представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Главный путь к решению проблем — всестороннее развитие участников. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), педагога, эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права; методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, тренера, фасилитатора, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием.

Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом — сохранять дженералистский подход всей команды. Рассмотрим основные особенности инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем через всестороннее развитие участников.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре обычно является процесс решения проблем. Для его организации используются такие средства, как системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и другие средства мыслительной деятельности. В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом к более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара.

Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например таких, как модель инновационного обучения, модель саморазвивающейся системы, методологическая модель «субъект-матрица», принципы репрезентационного моделирования и др. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы, и участники работали, строго следуя процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие «матрицы» индивидуальное и групповое содержание. В последние 5–6 лет эти технологии служат лишь некоторым методологическим и методическим ориентиром, «размытыми матрицами», которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуа-

ции, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы.

«Размывание» методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют значительно адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять жесткие социальные технологии часто бывает некорректно, что мы имеем дело с живыми социальными организациями, работа с которыми вступила в посттехнологическую фазу, а ее главной особенностью является ориентация на жизнестворчество.

Сегодня в инновационных семинарах используется богатейший методический арсенал и разнообразные формы работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, среди которых преобладают различные формы общегрупповой, межгрупповой и групповой работы. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный — до 12 и более часов в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах — принцип самопрограммирования. В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на основе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмысленным составление программ до семинара. Реальные события на семинарах всегда развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений. Эти различия — интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования.

Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше «гнутся и ломаются» в реальных ситуациях семинаров, особенно, когда дело касается острых жизненных, производственных и управленческих проблем. Постепенно приходит понимание того, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, «схватив», поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на «непонимание», «нарушение» («посягательство» на святую функцию профессиональных ведущих), то постепенно такие предложения приобретают статус основного материала работы. Программирование переносится из подготовительного этапа в рабочую фазу семинара. Меняется и субъект программирования: теперь таким субъектом стала группа «участники+консультанты», а иногда и просто «участники». Осуществляя самопрограммирование, участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать

глубинные энергии. Так достигается полная открытость работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Этим целям служат формы и методы интенсификации индивидуальной и групповой работы, выдвинутые и реализованные Г. Лозановым, Г. Китайгородской и В. Петрусинским. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процессы.

Таким образом, средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников. В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Далее. Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, убеждений и стереотипов. Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией побудительных сил, движущих людьми, — интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в режим порождения новых методических идей, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара — это, конечно же, высший пилотаж

в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты. Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой начинают продуцировать методические идеи, другие средства и формы работы, сами участники. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы: вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для собственного развития и решения своих проблем.

Программный подход к развитию социальных систем и персонала

Кризисные ситуации в организациях, проявляющиеся в разнообразных напряжениях людей и конфликтах между работниками, с трудом поддаются разрешению и регулированию. Один из наиболее продуктивных подходов, разработанных на основе и в контексте инновационной методологии, — программное инновирование социальных систем. Убеждение в необходимости программной инновационной работы с организациями окончательно сформировалось в российском консультировании в 80–90-х гг. На основе впечатляющих эффектов повторных семинаров в отдельных организациях была поставлена задача программного обслуживания организаций с целью трансформации их в инновационные саморазвивающиеся системы, способные выживать и развиваться в макроситуациях любого класса сложности. Решение этой задачи отвечало потребностям как консультантов, использующих инновационную методологию (свидетельство эффективности их работы), так и представителей клиентных организаций, которые, осваивая эту методологию, становятся более успешными и «непотопляемыми». Анализ многолетней практики программного обслуживания клиентов, а также методологическое осмысление этой практики, позволили сформулировать ряд базовых принципов программного инновирования социальных систем как формы и способа работы консультантов.

1. Ориентация на обновление всей организации и ее связей с непосредственной средой. Практика показывает, что локальные, пусть даже достаточно эффективные, изменения каких-то частей организации имеют тенденцию к замедлению и ослаблению в контексте «старой» неизменной системы, а также к появлению возможности причинения ущерба целому. На Западе это было отмечено более 20 лет назад. Так, Бекхард и Хэррис на большом аналитическом материале показали, что в определенный момент времени произошел сдвиг в технологии планируемых изменений, — акцент сместился с локальной работы с группами, межгрупповыми отношениями к процессам планирования изменений для всей организации и ее среды.

2. Принцип высокой планки или «предельной цели». Стратегические цели, в том числе «суперцель» по методике «анализа разрывов», которые разрабаты-

ваются для данной организации ее представителями, должны формулироваться на пределе возможного. Близкий принцип принят в качестве ориентира для консультирования в одной из моделей организационного развития. Так, по мнению американских консультантов, задачи следует устанавливать немного выше, чем возможный результат, а цели не должны быть ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. «Суперцель», в соответствии с принципами инновационной методологии, — это инструмент долгосрочного стратегического планирования, формулируемый не «от достигнутого», а «от предельно желаемого». Но для того, чтобы таким образом сформулировать «суперцель» для организации, участники стратегической работы должны изменить способ мышления, который по недоразумению считается ими «практичным» («от достигнутого»), и начать мыслить категориями великих прорывов в контексте жизни человечества. Практически все крупные открытия, изобретения, свершения во все эпохи делали люди, которые шли не от достигнутого, а от предельно желаемого. Многие из выдающихся людей современники считали сумасшедшими, но цивилизация развивалась именно благодаря этим людям.

3. Принцип пульсирующего инновирования. Программное инновирование социальной системы через особые формы работы с персоналом представляет собой серию инновационных семинаров или сессий как стратегически организованных шагов, в рамках которых происходит интенсивное взаимодействие консультантов и представителей организации, а также последних друг с другом по новым поводам и в новых оргформах. Временные промежутки между семинарами и другого рода актами взаимодействия могут быть по длительности самыми разными — от одной недели до полугода и более; они определяются стратегией работы, поставленными задачами, уровнем подготовки представителей организации, состоянием организации и сложившейся ситуации. Высокая продуктивность такого режима работы для осуществления существенных изменений организации была доказана практикой зарубежных консультантов, работающих в русле организационного развития. Исследования показали, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массированно, улучшения наступают быстрее (кривая улучшения показателей круче), они более значительны (кривая выше) и дольше сохраняются (кривая затухания более полого).

4. Принцип кумулятивной мотивации. Каждое действие консультантов, каждый метод и каждое событие этого процесса формируются и осуществляются таким образом, что у представителей организации возрастает мотивация к дальнейшим действиям, направленным на позитивные изменения. «Мотивационный вектор» методологических средств закладывается при их конструировании. Каждый новый семинар в общей системе программной работы начинается с анализа и оценки результатов предшествующей инно-

вационной работы. Фиксация успехов дает представителям организации, с одной стороны, уверенность в собственных силах и возможностях, с другой стороны, неудовлетворенность от невыполнения намеченного. А поскольку в инновационном семинаре предусмотрена специальная работа по переводу неудач в успешные действия, в конечном итоге объем успешных действий возрастает, что влечет за собой последующий рост уверенности и желания брать на себя новые обязательства. Высоко мотивированный персонал – главный фактор становления организации как саморазвивающейся системы.

5. Принцип итеративного программирования. «Итерация» – неоднократно повторяющееся применение какой-либо операции, например, шагов по корректировке концепции и стратегии развития организации ее представителями. Концепция обновления социальной системы разрабатывается на первых этапах и задает стержень всего комплекса дальнейших действий. Концепция и стратегическая программа, в которую разворачивается эта концепция, на каждом последующем шаге работы корректируются с учетом актуального состояния всей социальной системы, включая результаты предыдущего инновирования. Таким образом, реальные концепция и стратегия формируются итеративно с учетом результатов каждого этапа работы и соотношения их с концепцией обновления.

6. Принцип выращивания инновационного ядра. Инновирование социальной системы – сложнейший процесс, затрагивающий все ее составляющие: экономическую, техническую, кадровую и другие. При этом базовой является человеческая составляющая. Изменить организацию – это изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, их способы действия, характер их отношений и т.п. Осуществить это возможно только посредством инициирования потребности в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желание ее изменить, составляют инновационный ресурс организации. Одно из главных назначений программного инновирования социальной системы – увеличение этого ресурса и реализация его потенциала. В ходе программной работы «выращивается» инновационная команда организации: от создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему. Работники, входящие в ядро команды, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты – носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовывать ее на практике.

Программное инновирование социальной системы можно рассматривать как комплексный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации, – от личности работника до социоэкономической инфраструктуры. Такие масштабные нововведения порождают множество неожиданных ситуаций и прогнозировать их исход достаточно сложно. Однако последовательно реализуемое самопрограммирование и поэтапный контроль позволя-

ют достигать высокой эффективности этих процессов и избегать ущерба от них для организации. Концептуальной основой программного инновирования является «растяжка» между реальным и предельно желаемым состояниями организации.

Предельно желаемое состояние организации, с точки зрения В.С. Дудченко, – организация саморазвивающаяся, то есть открытая, активная, рефлексивная, инновационная и социоинженерная.

Программное инновирование может быть представлено как процесс, органично объединяющий деятельность инновировающей (консультационной) системы и системы инновироваемой (клиентной), состоящий из последовательных циклов взаимодействий этих систем в форме инновационных семинаров и других форм работы. На первых фазах работы инновировающую роль играет консультационная подсистема, а затем, по мере освоения клиентной подсистемой характеристик и средств обеспечения открытости, активности, рефлексивности, инновационности и социотехничности, эта роль переходит к ней.

Описанные принципы разворачиваются в методический арсенал, позволяющий работать не с кризисными или конфликтными ситуациями (подобный «лобовой» конфликтологический подход редко приводит к успеху), а *строить, созидать альтернативные системы и отношения*, которые содержат механизмы, препятствующие возникновению кризисов и конфликтов. Надо не бороться с кем-то или чем-то, не разбираться в том, кто прав, кто виноват, а строить новое и здоровое. Как говорится, «если уничтожить даже всех сусликов, хлеб от этого не вырастет». За счет такого акцента в работе удается в ходе реализации конкретных программ инновирования социальных систем «попутно» разрешать достаточно острые и «застарелые» конфликты. Подобная работа была проведена с рядом производственных, коммерческих и банковских организаций, а также организаций других типов. Результаты более чем обнадеживающие.

Инновационные технологии предполагают значительную трансформацию профессионального мышления представителей организаций. Они находятся на последнем рубеже технологической парадигматики мышления и содержат ряд моментов, отрицающих технологический подход и требующих нового взгляда на мир. Этот этап мы называем «посттехнологическим». Именно этот этап развития профессиональных средств и мышления становится пространством развития многих идей инновационного метода, онтогенеза, эвристики и инновационного обучения.

Посттехнологическая стадия развития профессиональных средств консультантов не отрицает технологическую, но включает ее в свой состав в снятом виде.

Перспективы теории и практики развития персонала

Основная тенденция в области развития персонала состоит в том, что современные российские условия, в частности процессы развития рыноч-

ных отношений, предъявляют к работникам организаций все более жесткие и бескомпромиссные требования. Ключевые компетенции персонала, характеристики работника как профессионала, должностного лица, работника, личности и индивида все больше востребуются в организациях от работающих и нанимаемых сотрудников.

Еще одна тенденция в процессах развития персонала состоит в перенесении акцента с заполнения памяти работников профессиональными знаниями на развитие их мышления, волевых и лидерских качеств, воображения и творческих способностей, устойчивости в жизни и работе, самостоятельности, ответственности и надежности. Для развития персонала в этих направлениях нужны совершенно иные, чем традиционные, методы и формы работы. В свою очередь, это требует появления педагогов, консультантов и тренеров, мыслящих совершенно другими категориями и владеющими совершенно другими компетенциями, нежели преподаватели, которых готовят в современных вузах. Жизнь дает новое техническое задание всей сфере научно-методического обеспечения развития персонала.

В области теории развития персонала появляются новые идеи и подходы, но они плохо адаптируются к жизненным реалиям. Западные концепции не приживаются потому, что они построены без учета российской действительности. Отечественные разработки, помимо их более низкого качества, создаются представителями вузовской и академической науки, которые также далеки от реальной российской действительности. Отраслевая (прикладная) наука в России практически уничтожена. И, тем не менее, некоторые разработки дают надежду на то, что практики наконец получат интеллектуальную поддержку в их нелегком труде. В качестве одного из примеров далее будет приведена концепция онтологического синтеза (или онтосинтеза), разрабатываемая с 1994 г. профессором В.С. Дудченко.

Концепция онтосинтеза и эффективные технологии

Концепция онтосинтеза состоит из набора идей, представляющих собой теоретико-методологическое основание для построения эффективных инновационных технологий и, с их помощью, комплексного развития персонала и организаций.

«Онтосинтез» есть проецирование культурных образцов на материал мира

Мы вносим в непрерывно меняющийся мир некий порядок, фактически конструируя его. Средства нашего конструирования — образцы и программы, придающие реальности социально узаконенную форму. Этот процесс целесообразно назвать «онтологическим синтезом». Таким образом, под «онтологическим синтезом», или «онтосинтезом», будем понимать синтез реальности из материала мира, находящегося в процессе непрерывных изменений, при помощи освоенных нами образцов и программ, составляющих основное содержание культуры.

В процессе проекции некоторого культурного образца, имеющегося в сознании человека, на материал мира избираемому человеком фрагменту материала мира придается форма, в которой он существует для человека и воспринимается как элемент реальности. Культурный образец, акт проекции, фрагмент материала мира, на который производится проецирование, форма, придаваемая материалу мира образцом, содержащимся в культуре, действия человека на основе «понимания» синтезированной реальности, — все это элементы конструктивного механизма онтосинтеза, связывающего человека с миром.

Понятие «онтосинтез» рассматривается как элемент научной культуры, предполагает существование описанного механизма, порождает новое направление мысли, выступает как инструмент создания реальности, определяет наше восприятие и не имеет отношения к реальному действию механизма онтосинтеза. (Прим. 1.)

Онтосинтез — главная функция сознания

Онтосинтез обеспечивает выживание человека за счет опережения восприятия и осознания мира. Мы сначала синтезируем реальность из материала мира, следуя как указаниям природы этого материала, так и императивам культурных образцов, а затем «воспринимаем» эту реальность как уже существовавшую до нас, интерпретируя ее как однозначную, самоочевидную и незыблемо устойчивую. Действительная природа онтосинтеза была скрыта от человеческого осознания и ее действие от этого было загадочным и мистическим, что влекло за собой обращение к Богу либо объективно существующим «идеям» как объяснительному принципу. Тогда как вторая часть, лежащая на меньшей глубине, — восприятие — оказалась в поле внимания человека размышляющего и, несмотря на очевидные нелепости, которые нам дарит восприятие, конституировалась как нормальный и естественный психический процесс, соединяющий человека с миром. Тем более что этот механизм легче для понимания на уровне обыденного сознания и ближе к примитивной «очевидности» здравого рассудка. А различные факты, например «восприятие» того, чего не существует, широко известные иллюзии восприятия и прочее виртуозно интерпретировались учеными в рамках принятых интерпретационных схем, одна из главных функций которых — обеспечить самоподтверждение синтезированной и принятой реальности.

Онтосинтез обеспечивает выживание человека за счет опережающего формирования предметов восприятия и, посредством этого, синтеза такой реальности, в которой человек может жить и действовать. Сбои в онтосинтезе приводят человека к гибели (например, самоубийства происходят исключительно от этого).

Естественной частью материала мира является сам человек. Из «материала» внутреннего мира человека при помощи онтосинтеза создаются нормативно детерминированные и «естественно» осуществляющиеся пережи-

вания, мысли, состояния и действия. Возникающая в ряде случаев дисфункциональность действия механизма онтосинтеза внутреннего мира человека породила необходимость разработки средств «сборки» этого мира. Эту функцию успешно выполняет раздел психологии под названием «психосинтез». Под «психосинтезом» (термин Р. Ассаджоли) понимается выявление или создание «объединяющего центра» и построение вокруг него органичной, внутренне согласованной и объединенной в одно целое новой личности.

Культурные образцы всегда неадекватны материалу мира

Мы осознаем, что мир непрерывно меняется, отсюда следует, что повторение одного и того же невозможно. Парадоксальная мысль о том, что старое, в силу вышесказанного, вообще не существует, вызывает смятение в умах и интеллектуальную агрессию, выполняющую защитную функцию. Тем не менее, культурные образцы и программы сформированы прошедшим, уже не существующим миром и, в лучшем случае, соответствуют только ему. Поскольку мир непрерывно меняется, культурные образцы, сформировавшиеся в прошлом и длящиеся в настоящем как самождественные сущности, по определению не могут быть адекватны материалу мира, реально осуществляющемуся здесь и теперь. Таким образом, упорядоченный образцами и программами, порожденными прошедшим временем, материал сегодняшнего мира — это всегда псевдореальность.

Не менее странной может показаться мысль о том, что «новое» не может существовать онтологически так же, как и «старое», поскольку эти два понятия имеют смысл исключительно в рамках дистинкции «старое-новое». (Прим. 2.) Когда есть дистинкция, факт онтологического существования этих «реалий» для нас очевиден: сознание в состоянии выстроить даже то, чего в мире вообще нет («кентавр», «бластер», «вампир», «комплекс неполноценности», «проблема» и т.д.). Когда дистинкции нет — вопроса о том, что в мире есть что-то, чего мы не знаем, не возникает. То есть дистинкция задает онтологический статус того или иного фрагмента материала мира. А «старое» и «новое» — это операционально полезные понятия, помогающие человеку на практически целесообразном уровне строить свою деятельность, некие «операторы мышления», не имеющие онтологического статуса. Принятие их в качестве чего-то онтологически существующего означает порождение псевдореальности.

Онтосинтез может порождать действительную реальность

Культурные образцы и программы сформированы уже не существующим миром и соответствуют только ему. Мы пользуемся образцами и программами, соответствующими уже не актуальному состоянию мира. Эти образцы и программы неадекватны осуществляющемуся сейчас миру, поэтому, фактически, облакают его в форму иллюзорной, не существующей реальности, или псевдореальности. Назовем этот вид онтосинтеза «стихийным» или «спонтанным онтосинтезом». Для человека он естествен как дыхание и осуществляет-

ся спонтанно, без сознательной цели его использовать. «Стихийность», «естественность» и «спонтанность» заданы филогенезом развития общества и онтогенезом развития человека.

Однако человечество, тем не менее, выживает, чего не могло бы быть при существовании только этого вида онтосинтеза, поскольку в иллюзорном мире действовать эффективно невозможно. По-видимому, существуют еще какие-то виды онтосинтеза, которые позволяют «схватывать» указания материала мира и синтезировать действительную реальность, осознавая которую можно действовать успешно. Проведенный анализ и экспериментальный опыт позволяют утверждать о том, что существует синтез реальности из материала мира, осуществляющийся посредством осознанно построенных программ, максимально учитывающих указания материала мира и тяготеющих к синтезу действительной реальности. Этот тип онтосинтеза можно назвать «сознательным онтосинтезом». Его применение дает впечатляющие результаты, но несет ряд серьезных опасностей.

В ходе исследований был обнаружен еще один вид онтосинтеза, действующий без образцов, программ и прототипов, то есть онтосинтез непосредственный, осуществляющийся помимо «в обход» культурных норм, образцов и программ. В качестве иллюстрации можно привести известную восточную модель «Быть в одной комнате со змеей». В этой ситуации разум, мышление, рациональность, интеллект не помогут. Чтобы выжить, надо существовать иначе, предельно адекватно синтезируя из процессов, происходящих в «материале мира», действительную реальность, будучи единым, с которой и действуя в которой, человек как минимум выживает. Здесь даже можно ставить вопрос о необходимости онтосинтеза, опережающего процессы, происходящие в материале мира (если вы не «почувствуете» направления и характера атаки змеи и не будете готовы действовать, вы просто погибнете). Назовем этот вид онтосинтеза «действительным онтосинтезом». Он осуществляется в конкретных ситуациях в соответствии с указаниями материала мира, человеческой органики и человеческих намерений. Будучи чувствительным к этим ситуациям как способу существования и разворачивания конкретных фрагментов материала мира, действительный онтосинтез становится основой и механизмом осуществления эффективных действий. Владение именно действительным онтосинтезом позволяет людям творить «чудеса», например летать, мгновенно перемещаться в пространстве, быть одновременно в двух местах, излечивать неизлечимо больных, предвидеть будущее, выдвигать гениальные идеи и многое другое.

Как возможны эффективные действия

Порождаемая человеком псевдореальность — препятствие для синтеза эффективного действия, поскольку она неадекватна текущему сейчас материалу мира. Эффективные действия и продуктивная жизнь невозможны в псевдореальности. По-видимому, природа действительной реальности — адек-

ватность формы, задаваемой образцом, материалу мира, текущего сейчас, неповторяемость, а также остро переживаемые человеком новизна, богатство и необычность.

Эффективное действие как акт физической и социальной активности человека актуализируется одновременно с порождением действительной реальности и возможно только в ее контексте. Эффективное действие возникает в акте онтосинтеза как органичная часть действительной реальности, которая соответствует, адекватна осуществляющемуся сейчас материалу мира. Речь здесь идет о том, что лишь в случае учета особенностей органики, «экологии», естественных характеристик окружающего мира и его динамики, мы получаем возможность синтезировать эффективное действие.

Эффективным можно назвать действие, которое синтезируется (порождается) как:

- органичная часть действительной реальности;
- действие, соответствующее намерению, цели или соглашению;
- действие, в которое вложены все силы и возможности + нечто сверх этого;
- действие, насыщенное силой, энергией, и насыщающее силой и энергией окружающих людей и среду;
- действие, ориентированное на идеальный результат;
- действие, не приводящее к растрате силы и энергии.

Эффективное действие ситуационно порождается в ситуационно порождаемой действительной реальности, само порождает действительную реальность и возможно в ней.

Осуществление процесса онтосинтеза

Далее речь идет о синтезирующем субъекте и о том, что происходит между ним и материалом мира.

Механизм действия онтосинтеза может быть представлен следующим образом.

В ситуации контакта с материалом мира структурные операторы сознания пробуждают спящие структуры сознания — образцы, программы, матрицы, паттерны, конструкции, модели.

Смысловые операторы формируют содержание того или иного смысла, выполняющего функцию центра, зоны или пространства синтеза реальности.

За счет обогащения структур сознания смыслом происходит активизация этих структур.

С помощью структурно-смысловых операторов смылонесущие структуры сознания проецируются на материал мира.

В результате проецирования происходит онтосинтез и разворачивание реальности, соответствующей смыслу определенной структуры сознания.

Синтезированная реальность воспринимается и осознается человеком.

Человек действует в границах и по законам воспринятой и осознанной реальности.

Действенность этого механизма основывается на нерелексивности действия операторов сознания, предзаданности смыслов культурой, энергетике структур и податливости материала мира этим структурам.

Методология онтосинтеза

Онтосинтез в качестве особой методологии отвечает на вопросы: Как возможно понимание этого мира? Как возможно создание реальности? Как возможны эффективные действия в этом мире?

Основные идеи методологии онтосинтеза могут быть представлены следующим образом.

Человек сам творит мир и реальность, в которой живет.

По сути, он является вторым создателем мира, он один дает миру его объективное существование, без которого, неслышимый, невидимый, в молчании поглощающий пищу, дающий рождение, умирающий, дремлющий сквозь сотни миллионов лет, мир двигался бы в глубочайшей ночи небытия к своему неведомому концу (С. Стэндэл).

Методология онтосинтеза рассматривается в качестве инструмента, используемого в трех функциях: как герменевтическое и исследовательское средство, как средство порождения реальности и как средство эффективного действия и продуктивной жизни.

Онтосинтез рассматривается как метод, процесс и результат синтеза реальности и порождения ее смыслов.

ОС-методология задает меру оптимальности («экологичности») осознанного построения взаимоотношений человека с миром, в том числе социальным, задавая соотношение онтосинтеза, реальности, способов ее восприятия/интерпретации и действий.

ОС-методология задает методы и способы проецирования образцов и реализации программ, порождающих события мира.

ОС-методология раскрывает и определяет методы, способы и правила порождения событий обыденного мира в контексте определенной социальной реальности.

ОС-методология продуцирует, содержит и развивает методы формирования и осознанного проецирования культурных образцов на материал мира, а также разворачивания программ действий, соответствующих синтезированной реальности.

ОС-методология определяет способы и средства осуществления онтосинтеза и разворачивается из содержания метода онтосинтеза.

Термин «метод» обычно трактуется как средство познания и преобразования мира. Исходя из такого понимания, метод онтосинтеза (или онтосинтез как метод, ОС-метод) трактуется здесь как особое средство познания (понимания, осмысления, осознания, «схватывания») реальности, процесса ее порождения, а также преобразования этой реальности на основе преобразования действия механизма ее порождения.

Сущность ОС-метода может быть выражена следующими постулатами.

Постулат 1. Реальность есть результат проецирования культурных образцов на материал мира.

Постулат 2. Для познания реальности необходимо прежде всего познать культурные образцы, проекция которых на материал мира породила эту реальность, а также способ их проецирования.

Постулат 3. Для преобразования реальности необходимо прежде всего преобразовать культурные образцы, породившие эту реальность, а также способы их проецирования на материал мира.

Одновременно со сказанным онтосинтез рассматривается как методология порождения эффективного действия.

В ходе сознательного конструирования программ деятельности, мышления и коммуникации необходимо учитывать указания материала мира и создавать программы, которые будут адекватны и этому материалу, и нашим намерениям. Однако этот подход имеет достаточно серьезные ограничения. Человек не может учесть десятки и сотни тысяч «указаний» материала мира, как это делает наша интуиция, наша родовая органика. Ум, интеллект, рациональные средства мышления и деятельности — это скорее инструменты ограничения нашей активности и наших возможностей в мире, нежели инструменты расширения наших возможностей проникновения в этот мир.

Так, мы видим, слышим и обоняем в строго определенном (кстати, очень узком) диапазоне. Бесконечное многообразие мира недоступно нашим органам чувств. И, тем не менее, человечество потратило тысячи и десятки тысяч лет на эволюционное выращивание программ жизни, мышления и деятельности хотя бы в этом узком жизненном диапазоне. Сознательное конструирование новых программ, которые могли бы затронуть и повредить хрупкую гармонию этого мира, может привести к негативным и даже трагическим последствиям. Более того, подобный подход уже был апробирован на Российском государстве начиная с 1917 г., и мы видим, к чему это привело.

Сознательно использовать онтосинтез — все равно, что иметь дело с термоядерной энергией. Какова сила — такова и опасность. Отрабатывая со всеми возможными предосторожностями варианты сознательного онтосинтеза, следует искать пути и подходы, которые бы строились с большим учетом возможностей и ограничений человека и сообщества людей относительно материала мира, поскольку эти возможности и ограничения формировались миллионы лет, как все живое на Земле. Наиболее продуктивный путь, дающий возможность осуществиться такому учету, — расширение границ сознания и номенклатуры парадигмообразующих идей, а также выход за рамки сегодняшних возможностей мышления и использования надынтеллектуальных способов взаимодействия с миром, в частности *за счет особых духовных практик.*

Для этого, как минимум, необходимо следующее.

· Осознать, что мы живем в непрерывно меняющейся и, в силу этого, непрерывно обновляющейся тотальной целостности мира, едины с миром и сами непрерывно меняемся.

· Принять правомерность утверждения о том, что спонтанный онтосинтез часто порождает псевдореальность и делает невозможным эффективное действие в ежесекундно обновляющемся мире.

· Научиться осознанному онтосинтезу действительной реальности.

· Научиться действительному онтосинтезу эффективных действий, продуктивной жизни и действительной реальности.

· Научиться передавать людям достигнутое.

Онтосинтез как система идей, принципов и техник, выросшая из многообразной практики и уходящая корнями в многотысячелетнюю историю человеческой мысли, выступает в качестве системы методологических указаний на возможность построения и использования сверхпродуктивных способов взаимодействия с миром, мыслительной работы и практической деятельности. Уровень действительности ситуаций, порождаемых методологией онтосинтеза, подтверждается практикой интуитивно или осознанно пришедших к ней сотен и тысяч людей. И первые шаги, которые человек может сделать на этом пути, — признать непродуктивность своей жизни в псевдореальности, допустить возможность существования бесконечного многообразия мира и бесконечной вариативности взаимоотношений с ним.

Сегодня существует ряд технологий онтосинтеза, успешно используемых в практике научно-исследовательской и консультационной работы. К ним можно отнести следующие виды технологий:

инновационные технологии;

технологии визуализации;

технологии выхода в другие реальности;

технологии успешной деятельности;

технологии действительного онтосинтеза.

К примерам практического приложения методологии и технологий онтосинтеза можно отнести:

синтез новой организационной реальности;

синтез механизмов, технологий и практик развития персонала организаций;

синтез новых событий и нового уклада жизни;

синтез успешной деятельности, как индивидуальной, так и коллективной;

синтез будущего и стратегий его достижения;

альтернативная конфликтология;

синтез новой политической реальности.

Освоение системы онтосинтеза требует нестандартного, а именно, не линейно-рационалистического подхода. Для освоения главной парадигмальной

ной идеи о механизме возникновения реальности для человека необходимо совершить серьезный поворот сознания, без чего человек, знакомящийся с этой системой, будет постоянно возвращаться к тому, что «Солнце вращается вокруг Земли», поскольку это очевидно и предположение обратного для обыденного мышления абсурдно.

Основываясь на изложенных выше идеях онтосинтеза, можно утверждать, что главным, магистральным направлением решения проблем развития персонала в организациях имеет шанс стать система средств онтосинтеза, поскольку они дают возможность человеку развить в себе способности к созданию нужной ему реальности, к организации успешных действий в любых условиях и ситуациях, к построению продуктивной жизни для себя, своего коллектива, своей семьи.

Примечания

1. Последнее утверждение строго соответствует номиналистскому подходу в философии.

2. Дистинкция (англ. distinction — различие, распознавание, отличие, отличительная особенность, оригинальность, индивидуальность) представляет собой оператор вычленения фрагментов мира, пользуется (по В. Эрхарду) человеком как родовым существом, поскольку она всегда превосходит отдельного человека по масштабу, определяет существование для нас предметов, дает им жизнь, порождает мысли и определяет восприятие. Определяя для нас реальность, понятие «дистинкция» не имеет к ней никакого отношения. Так, например, дистинкция пола пола не имеет. Свобода от старых дистинкций и генерирование новых — путь к изменению происходящего. Дистинкцию можно рассматривать как инструмент создания виртуальной (возможностной) реальности.

4.4. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Деятельность менеджера, управленца относится к одному из типов деятельности, подразумевающих интенсивное взаимодействие в системе «человек—человек». По сравнению с отношениями «человек—машина» или «человек—природа», эта деятельность насыщена разного рода противоречиями, которые рано или поздно принимают форму конфликтов. Умение управлять возникающими конфликтами является одной из основных компетенций любого менеджера, какова бы ни была сфера его функциональной деятельности. Вместе с тем формирование этой компетенции, а затем и ее актуализация в условиях практической деятельности, связано с целым рядом ограничений, которые формируют проблемное поле организационной конфликтологии.

Для анализа этих ограничений представляется целесообразным рассмотреть их на разных уровнях и определить те моменты, которые можно считать вполне разработанными и могущими составить некую содержательную основу соответствующей компетенции менеджера. Этот анализ позволит также выявить то, что в данный момент не нашло должного осмысления и не было в достаточной мере исследовано и проработано и что, таким образом, ограничивает возможности менеджера по управлению конфликтами.

Прежде всего, следует сказать, что конфликтология представляет собой сложную междисциплинарную область. Степень развитости основных форм и направлений деятельности в науках, занимающихся проблемой конфликтов, различна. С одной стороны, более развитые науки, получившие выход в практическую деятельность и имеющие четкое разделение труда между тремя уровнями: фундаментальной или академической, прикладной наукой и инженерной практикой могут обогатить конфликтологию своим видением конфликтов и предложить свои технологии и методы управления ими. С другой стороны, каждая наука рассматривает эту комплексную проблему с точки зрения своего предмета, ограничивая тем самым возможности его всестороннего изучения, а тем более диагностики.

I. Для более подробного анализа проблемного поля конфликтологии обратимся сначала к тем подходам и исследованиям, которые существуют на уровне академической или фундаментальной науки. Как известно, именно на этом уровне происходит получение нового знания, его систематизация, интерпретация и формирование понятийного аппарата.

Осмысление феномена конфликта было начато в рамках философии, а традиции изучения конфликтов восходят еще к древнегреческим философам, которые разрабатывали учение о противоречиях и борьбе противоположностей (Гераклит, Платон). Собственно научное исследование конфликтов, как правило, связывают с развитием классической социологии.

Само понятие «социология конфликта» было введено в научный оборот Г. Зиммелем, немецким философом и социологом, который так назвал одну из своих работ, изданную в начале XX в. [Зиммель, 1996].

Сегодня теорией и практикой регулирования, управления социальными конфликтами занимается целый ряд отраслей, входящих в разветвленную научную область. Современная конфликтология — это система более или менее связанных научных парадигм, каждая из которых объясняет определенные стороны или типы социальных конфликтов. Современная теория конфликта исходит из целого ряда посылок и не является теорией с преобладанием одной парадигмы. До сих пор не сформирован единый взгляд на феномен социального конфликта.

Зарубежные и отечественные исследования в области социальных конфликтов заложили основные методологические и методические основы изучения социальных конфликтов в различных сферах человеческой деятельности. До сих пор многие вопросы остаются открытыми, и в первую очередь это касается тех проблем, с которыми приходится сталкиваться при изучении конфликтов в различных сферах их развертывания. Особое значение в этом смысле приобретают конфликты в организациях, поскольку именно организации являются одной из основных ячеек современного делового общества и любой человек включен на протяжении своей жизни в целый ряд различных организаций. Между тем, эта область конфликтологии во многом менее разработана, чем, например, политическая конфликтология или конфликтология этнонациональных отношений. Объясняется это, на наш взгляд, целым рядом моментов.

Во-первых, изучение организаций как особой формы объединения людей для совместной деятельности началось сравнительно недавно — на рубеже XIX—XX вв. Какая бы наука (социология, психология, экономика, теория организаций и т.п.) ни занималась проблематикой организационных взаимодействий, сегодня все еще продолжается активное накопление эмпирического и теоретического материала. Во-вторых, достаточно долгое время конфликты в организациях оставались как бы «вне закона», не признавались в качестве нормального и естественного явления, как это произошло в других сферах их развертывания. Л. Козер связывает это с тем, что менеджеры в организациях, ориентированные на сохранение институционального порядка, всегда заинтересованы в рассмотрении конфликтов как некоей дисфункции, причем не структурной, а носящей скорее психологический характер. Отсюда и их «заказ» на изучение исключительно проблем «психологической напряженности» как источника организационных конфликтов», на вопросы снятия конфликтов, а не их разрешения или тем более управления [Козер, 2000].

Рассмотрев основные подходы к определению феномена конфликта, следует отметить, что развитие конфликтологии характеризуется постепенным

переходом от теоретических описаний к практике управления конфликтами. Однако парадокс заключается в том, что этот переход не является свидетельством развитости академического уровня науки. Скорее наоборот, доминирующее развитие именно практических подходов связано с целым рядом теоретических неудач, признаваемых и специалистами-конфликтологами.

Неразработанность общей теории конфликта рассматривается большинством конфликтологов как серьезная проблема, без решения которой исследование в этой области будет носить разрозненный и разнонаправленный характер. Поскольку конфликтология представляет собой не какую-то вполне определенную науку, имеющую четко обозначенный предмет исследования, а междисциплинарную область, то вопрос об определении самого понятия «конфликт» и, в частности, «организационный конфликт», встает особенно остро. На первый взгляд, на данном этапе развития конфликтологии решить этот вопрос практически невозможно, а некоторые специалисты даже заведомо отказываются от таких попыток, ориентируясь на те из существующих многочисленных определений конфликта, которые позволяют им решать конкретные исследовательские или консультационные задачи. Однако такой подход не снимает саму проблему в целом.

Для ее решения необходимо проанализировать существующие подходы, систематизировать их и попытаться найти предметное основание, на базе которого можно определить это сложное понятие.

Прежде всего, следует обратить внимание на выделенные специалистами два магистральных направления в исследованиях этого явления:

- философско-социологическая традиция,
- психологическая традиция.

В рамках философско-социологической традиции можно выделить две большие группы теорий, различающихся по их отношению к конфликтам:

1) группа теорий, рассматривающих конфликт как некую «аномалию», «неправильный способ взаимодействия» и т.п.;

2) группа теорий, в которых конфликт рассматривается как вполне равноправная, наряду с сотрудничеством, форма взаимодействия людей в социуме.

Такое деление социологических теорий, впервые сформулированное Р. Дарендорфом [Дарендорф, 2002] при противопоставлении им структурного функционализма Т. Парсонса и своих взглядов на социологию конфликта, неоднократно отмечалось многими исследователями, например, А.Г. Здравомысловым в его монографии «Социология конфликта» [Здравомыслов, 1996]. Следует заметить, что все исследователи признают такое деление весьма условным, поскольку речь идет прежде всего о доминировании тематики конфликта или консенсуса при объяснении социальных процессов.

Первая группа теорий наиболее ярко представлена так называемой функциональной (равновесной) моделью, хотя истоки этого направления можно увидеть и в социологии Э. Дюркгейма [Дюркгейм, 1991].

«Равновесная» модель исходит из предположения о функциональном единстве различных частей социальной системы, при этом конфликт рассматривается как ее патология. Только если по каким-то причинам внутренняя гармония нарушается, возможно возникновение рассогласований и конфликтов.

Подобная точка зрения наиболее полно проявилась в работах Т. Парсонса, для которого конфликт дисфункционален, разрушителен, деструктивен [Парсонс, 2000]. Слову «конфликт» Парсонс предпочитает термин «напряжения», рассматривая конфликт как «эндемическую» форму болезни социального организма.

Вторая группа теорий берет свои истоки в социал-дарвинизме конца XIX – начала XX вв. Эта ранняя социологическая традиция в своем описании природы человеческого общества исходит из идеи универсальности законов живой природы, в чем усматриваются аналогии между социумом и живым организмом. Благодаря работам Л. Гумпловича, Г. Ратценхофера, У. Самнера, А. Смолла, конец XIX – начало XX вв. иногда считается периодом, заложившим основы школы социального конфликта в социологии. В соответствии с представлениями этой школы конфликт отождествляется с борьбой, которая рассматривается как форма социального взаимодействия.

Другим теоретическим источником данного направления стали работы К. Маркса. Его основные тезисы, повлиявшие на возникновение «конфликтной модели общества», связаны с постулированием неизбежности классовой борьбы, возникающей в обществе в силу его разделенности на классы. Конфликты связаны с противоположными интересами социальных групп и берут свое начало в отношениях собственности [Маркс, 2000].

Другим классиком, имя которого обычно соседствует с именем Маркса, является немецкий философ Г. Зиммель. Именно он является автором самого термина «социология конфликта». В отличие от К. Маркса, Г. Зиммель считал, что конфликт может приводить к социальной интеграции и, обеспечивая выход враждебности, усиливать солидарность [Зиммель, 1994].

В его концепции конфликт представлен как универсальное общественное явление, необходимое свойство социальных систем. Полностью единая и гармоничная группа или общество немислимы: такое «общество святых», не обладая механизмом саморазвития и не подвергаясь воздействию импульсов, стимулирующих изменения, оказалось бы нежизнеспособным. Следовательно, конфликт – это необходимая предпосылка развития общества. Конфликт решается, в крайнем случае – путем уничтожения одной из сторон, и ведет, в крайнем случае, к преодолению антагонизма и к интеграции путем снятия противоречий. Единство, возникшее вслед за конфликтом, сохраняется после окончания борьбы и приводит к возникновению интересов и связей, не имеющих отношения к целям борьбы. Значение борьбы здесь заключается в том, чтобы осуществить на практике латентно существующие связи и единство.

По мнению ученого, «конфликт предназначен для решения любого дуализма, это способ достижения своеобразного единства, даже если оно достигается ценой уничтожения одной из сторон...» [Зиммель, 1996. Т. 1].

Современными «классиками» конфликтологии считаются Р. Дарендорф и Л. Козер. По мнению Дж. Тернера [Тернер, 1985], эти авторы продолжают развивать два основных направления, заданных «родоначальниками»: Р. Дарендорф представляет диалектическую теорию конфликта в традициях неомарксизма, а Л. Козер – конфликтный функционализм, развивающий идеи Г. Зиммеля.

Точка зрения Р. Дарендорфа во многом основывается на достаточно критическом отношении к структурному функционализму и скептическом восприятии «равновесно-интегральной модели» общества, предложенной Т. Парсонсом. По мнению Р. Дарендорфа, социальный конфликт всегда был и будет присущ любому обществу в силу неизбежности различия интересов [Дарендорф, 2002]. Однако в постиндустриальном обществе, исследованием которого занимается Дарендорф, основное противоречие социальных систем перемещается из экономической плоскости, из сферы отношений собственности в область отношений господства-подчинения, а основной конфликт оказывается связан с перераспределением власти.

Заслуга Л. Козера состоит в попытках не противопоставить теорию конфликта структурному функционализму, а «вписать» конфликт в идеи общественного порядка. Результатом стала концепция позитивно-функционального конфликта [Козер, 2000].

Каждое общество содержит некоторые элементы напряжения и потенциального социального конфликта, и сам конфликт является неотъемлемым элементом социального взаимодействия, который способствует и разрушению, и укреплению социальных связей. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение социальной системы, открывают дорогу инновациям.

Центральное положение в функциональной теории Л. Козера занимает тезис о том, что конфликт создает и поддерживает равновесие сил. Соглашение между сторонами, интересы которых сталкиваются, возможно, лишь в том случае, если каждая сторона (группа) знает свою собственную силу и силу соперника. Однако выявить отношение сил можно лишь путем пробы этих сил, то есть открытого конфликта. Не угрожая обществу дезинтеграцией, подобные конфликты способствуют устранению несоответствия между властью, статусом и влиянием группы, восстанавливают равновесие и тем самым обеспечивают стабильность.

В целом, позитивные функции конфликтов могут быть, по Л. Козеру, сведены к стимулированию изменений, структурированию и оформлению групповых процессов и образований, разрядке напряженности, лучшему узнаванию и сближению партнеров, а также предотвращению более сильных конфликтов.

Параллельно с социологами исследованием конфликтов занимались и представители другой науки — психологии, причем эта проблематика занимала их настолько глубоко, что они составили особую традицию в изучении конфликтов.

Классическая психология предложила несколько вариантов понимания конфликта: 1) как явления, природа которого определяется через интрапсихические процессы и факторы; 2) как явления, возникновение которого определяется прежде всего ситуацией; 3) как явления, для понимания которого недостаточно знания личностных особенностей или объективного описания ситуации, но необходимо понимание когнитивной составляющей — субъективной интерпретации происходящего.

Интрапсихическое толкование конфликта как постоянного элемента душевной жизни человека заложен З. Фрейдом, который считал, что человек постоянно находится в состоянии внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом. Для психоанализа первичным является внутренний конфликт. Руководствуясь принципом удовольствия, человек, в силу внешних ограничений — нравственных и социальных норм, вынужден зачастую отказываться от удовлетворения (по крайней мере, немедленного) своих желаний. Это и приводит к возникновению психического конфликта, который, с точки зрения психоанализа, может находить свое нормальное разрешение: существуют способы достичь удовольствия морально приемлемыми путями.

В большинстве психоаналитических работ основным источником психических расстройств является противоречие между бессознательными влечениями человека и его совестью с ее запретами, хотя сам внутренний конфликт трактуется по-разному. И межличностные трудности, и конфликты в работах психоаналитиков тоже интерпретируются как явления, имеющие интрапсихическое происхождение [Фрейд, 2001].

Исследованием конфликта как реакции на внешнюю ситуацию занимались сторонники ситуационного подхода, представленного, прежде всего бихевиористской традицией. Поскольку бихевиористский подход сделал центральным предметом своего внимания поведение человека в его различных формах, то и интерес к конфликтам ограничивался внешне наблюдаемыми конфликтами — в первую очередь, межличностными и межгрупповыми.

Исследование конфликтов как реакции на те или иные особенности внешней среды связано с работами М. Дойча в области изучения интерперсональных конфликтов и М. Шерифа в области межгрупповых конфликтов.

Результатом многочисленных экспериментальных исследований, проведенных М. Дойчем, стала теория кооперации и конкуренции [Deutsch, 1994]. В рамках этой теории он различает два основных типа взаимозависимости целей.

1. Способствующая взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком позитивно связаны с вероятностью или степенью достижения ее другими.

2. Противоположная взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком негативно коррелирует с вероятностью или степенью достижения цели другим.

Кроме взаимозависимости целей автор рассматривает также два типа действий, которые совершаются индивидом:

1) эффективные действия, которые улучшают шансы действующего лица на достижение цели;

2) ухудшающие действия, имеющие обратный результат.

Анализ социальных отношений с точки зрения этих двух переменных приводит М. Дойча к формулированию «закона социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникациях, доверительными и дружественными аттитюдами, чувствительностью к общим интересам, неподчеркиванием противоположных интересов и т.п. Аналогичным образом конкуренция вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией и т.п.

Постепенно в психологии стал проявляться все больший интерес к роли когнитивных процессов в регуляции взаимодействия людей, к тем субъективным образам окружающей действительности, которые складываются у индивида и организуются в связанные и, по возможности, непротиворечивые интерпретации картины мира.

К. Левин предложил принципиально новое понимание среды: в соответствии с разработанной им теорией поля «описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т.е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя» [Левин, 2000]. В рамках разработанной теории поля, конфликт «психологически характеризуется как ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные одновременно воздействующие силы примерно равной величины» [Левин, 2000]. Межличностные конфликты интерпретируются как «конфликты между собственными и вынуждающими силами», т.е. как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой. По мнению Левина, законы развития конфликта едины для всех его разновидностей, однако случай конфликта между собственными и внешними вынуждающими силами имеет специфическую возможность разрушения этой внешней власти.

Рассмотренные выше подходы к объяснению природы социального конфликта дают возможность подойти к определению понятия «организационный конфликт». Ни одно из существующих в литературе определений, подчас отражающих противоположные точки зрения, не представляется доминирующим. Однако попытки если не дать какое-то универсальное определе-

ние, то хотя бы систематизировать подходы к этому определению, имеют место. В частности, один из отечественных специалистов И.Н. Шило выделяет основные источники организационных конфликтов, опираясь на определение организации, данное А.И. Пригожиным.

А.И. Пригожин выделяет следующие качественные компоненты организации:

- 1) инструмент решения общественных задач, средство достижения целей;
- 2) человеческая общность, специфическая социальная среда;

3) безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами [Пригожин, 1995].

В соответствии с этими определениями, И.Н. Шило [Шило, 2001] выделяет три основных источника конфликтов, образующих некое «конфликтное поле» любой организации.

1. Организация — как средство достижения общих целей — является источником внешних по отношению к организации конфликтов, связанных с эффективностью организации как инструмента, с отношениями с внешней средой — рынком, правовыми институтами, поставщиками, конкурентами и т.п.

2. Организация — как разновидность социальной общности — генерирует социальные по природе и социально-психологические по уровню субъектов конфликты. Они возникают между индивидами и группами, чье поведение определяется различающимися ценностями, нормами, интересами, а на межличностном уровне — также социально-психологическими и индивидуально-психологическими особенностями, и проявляются как в организационном взаимодействии, так и в межличностном и межгрупповом общении.

Учитывая специфику взаимоотношений общества и организации, можно утверждать, что в организацию импортированы социальные конфликты, причины которых коренятся в окружении. Отличительной чертой этих конфликтов является то, что они не могут быть решены за счет внутриорганизационных ресурсов, так как в значительной степени обусловлены факторами, внешними по отношению к организации и не контролируются ею.

3. Рассматривая организации как обезличенные иерархические структуры, можно выделить два источника конфликта — системный и структурный.

Системный источник конфликта состоит в следующем. Институционализация деятельности человека предполагает ее регламентированность посредством определенной системы требований, правил, норм поведения, которые должен выполнять любой человек, занимающий соответствующую позицию в организации. Субъектность же выступает в организациях в качестве потребностей, которые являются движущим фактором исполнения индивидом необходимых организации функций. То есть здесь проявляется противоречие между предельно объективированным, формализованным способом организации коллективной деятельности и сохраняющим свою субъектность ин-

дивидом. Этот конфликт между объективностью и субъективностью Арджирис определил как «конфликт между системой и индивидом».

Этой же проблеме большое внимание уделял Ч. Барнард. Он рассматривал вопросы взаимодействия формальной («система сознательно координируемых видов деятельности») и неформальной (она носит неосознанный характер, является по существу бесструктурной) организаций. Он исходит из того, что во всех случаях существование формальной организации предполагает наличие неформальной. Подчеркивая взаимосвязь этих двух видов организации, Ч. Барнард отмечает существование изначального конфликта между человеком и «формальной организацией», и именно наличие неформальной организации позволяет если не окончательно решить этот конфликт, то значительно смягчить его последствия.

Чтобы определить структурные источники конфликта, следует прежде всего обратиться к понятию социальной организации. Это понятие в полной мере сформировалось в рамках социотехнического подхода в социологии организаций, представители которого рассматривали социальную организацию как отдельную подсистему в рамках организации как сложной гетерогенной системы, компоненты которой разнородны, имеют различную природу: технико-технологическую, экономическую и социальную. Природа этих подсистем определяется особенностями средств регуляции человеческого поведения. Если в рамках технико-технологической подсистемы основным средством регуляции выступает технология, в экономической подсистеме в качестве средства регуляции рассматриваются деньги, то социальная организация — «это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура» [Щербина, 2000, с. 173].

Такое рассмотрение организации дает нам право провести различие двух понятий: «конфликт в организации» и «организационный конфликт». Представляется, что «конфликт в организации» — понятие более широкое, родовое, охватывающее все организационные подсистемы. Конфликт в организации можно определить как тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций). Эти актуализированные противоречия могут концентрироваться в любой из организационных подсистем, и этим, собственно, и определяется тип конфликта. Например, если противоречия локализируются в экономической подсистеме, то речь может идти об экономических конфликтах. Наиболее ярким примером такого типа конфликтов в организациях могут выступать конфликты между акционерами, пайщиками и т.п. или забастовочное движение.

Что касается собственно организационных конфликтов, то здесь мы имеем дело только с социальными средствами регуляции поведения — с культурой и, прежде всего, с социальными нормами. Соответственно и противоречия, являющиеся основой этого типа конфликтов, должны концентрироваться в рамках этой социальной подсистемы. В связи с этим необходимо напомнить, что социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуру. Формальная организация чаще всего рассматривается как система жесткозакрепленных в нормативных документах стандартов, правил, программ, регламентирующих поведение работника в организации и фиксирующих взаимосвязь формальных позиций. Неформальная организация регулирует систему межличностных взаимодействий и прямых контактов конкретных людей в организации, а не должностных и профессиональных позиций.

Можно сказать, что организационный конфликт представляет собой особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях людей, концентрирующиеся в рамках формальной или неформальной структуры организации. Исходя из такого определения становится более ясно и принятое деление организационных конфликтов на позиционные и межличностные.

Позиционным конфликтом можно назвать конфликт, в основе которого лежат противоречия между статусами, организационными ролями и т.п., т.е. противоречия между элементами формальной структуры организации. Поскольку по сути это и есть конфликты, заданные положением подразделений в организационной структуре, то эти формальные конфликты с полным основанием можно назвать позиционными конфликтами.

Второй тип конфликтов (следуя терминологии А.И. Пригожина — межличностные или межгрупповые) отличаются от первого типа тем, что противоречие здесь возникает не между элементами формальной структуры (статусами, ролями), а между конкретными людьми и группами.

Такое деление на позиционные (формальные) и неформальные конфликты возможно только на теоретическом уровне. На практике же речь может идти о формальной и неформальной составляющей одного и того же конфликта. Поэтому и отнести конфликт к первому или второму типу можно только на основании преобладания первого или второго типа противоречий, лежащих в его основе.

Определение понятия организационного конфликта является только первым шагом на пути действительно обоснованного и теоретически осмысленного перехода от фундаментального уровня науки к прикладному. Этот шаг является необходимым, но недостаточным для совершения такого перехода.

Второй весьма серьезной проблемой, требующей своей проработки, является проблема создания типологии организационных конфликтов. Именно развитая типология конфликтов может лечь в основу создания диагнос-

тических средств, разрабатываемых прикладной наукой. На данный момент говорить о разработке единой типологии организационных конфликтов представляется преждевременным, хотя некоторые шаги в этом направлении предпринимались (Л.Н. Цой, К.В. Решетникова). Сегодня можно отметить наличие множества классификаций организационных конфликтов (Н.В. Гришина, А.И. Пригожин, В.Н. Шаленко, А.К. Зайцев и др.). Очевидно, это связано с преобладанием практической деятельности в сфере управления конфликтами и этапом накопления эмпирического материала по данной проблематике, который требует своего теоретического осмысления, чтобы лечь в основу новой концептуальной модели и уже в этом качестве вернуться на уровень прикладной науки.

И, наконец, третий блок проблем, который можно выделить на уровне фундаментальных исследований в рамках академической науки, связан с формированием методологических подходов к управлению конфликтами. Рассмотренное выше выделение двух больших групп теорий, различающихся по отношению к конфликтам, заложило основы для двух принципиально противоположных подходов к возможности и необходимости управления конфликтами.

1. Если мы признаем, что конфликт представляет собой некое патологическое явление, то нашей управленческой задачей становится «лечение» нашей организации, основанное на стремлении избавиться ее от этой патологии.

2. Если же мы вслед за создателями теории конфликта, с одной стороны, и специалистами по теории организации — с другой, признаем, что конфликт — неизбежное и закономерное явление, представляющее собой оборотную сторону сотрудничества, особый тип взаимодействия, то мы вплотную подходим к проблеме институализации конфликтов. Несмотря на то, что этот вопрос достаточно давно рассматривается исследователями (начиная с Л. Козера, Р. Дарендорфа), актуальность данной проблемы не исчезла и по сей день. Рассмотрение ее в большинстве отраслей конфликтологии ограничивается, скорее, уровнем теоретической науки, не доходя до уровня прикладной, и тем более, инженерного. Исключение, пожалуй, составляют лишь юридическая и индустриальная конфликтология.

Указанное ограничение в области организационной конфликтологии связано, скорее всего, с тем, что методологический подход, ориентированный на избавление от конфликтов (даже в том случае, если их неизбежность и неискоренимость признается), в управленческой практике все же преобладает.

II. Итак, проанализировав основные проблемные зоны на уровне академической науки, можно попытаться проследить их развитие и возникновение новых проблемных зон *на уровне прикладных исследований*.

Поскольку преобладающая на этом уровне проектно-технологическая деятельность основывается на тех достижениях и знаниях, которые добы-

ты на уровне фундаментальных исследований, то все ограничения, которые выявлены на академическом уровне, находят свой аналог и на уровне прикладном.

Первой серьезной проблемой здесь становится создание социальных технологий диагностики организационных конфликтов. Именно деятельность по созданию технологий является основой этого уровня науки. И одно из наиболее распространенных определений диагностики рассматривает ее как «разновидность социальной технологии, направленной на получение информации о действующем социальном объекте, которая является элементом системы управленческих решений» [Щербина, 1993, с. 86].

Однако, создавая ту или иную технологию, «ученый-технолог» основывается на предметной сфере своей науки, поэтому естественно, что создаваемый им продукт (технология) носит предметный характер. Но конфликтология представляет собой междисциплинарную область, в рамках которой конфликт изучается целым рядом наук, каждая из которых имеет свой предмет.

Отсюда следует, что любая технология, носящая предметный характер, по сути своей, не дает возможности провести диагностику конфликта. Каждая такая технология рассматривает лишь часть этого объекта. При этом оказывается, что, используя такие «предметные» технологии, мы получаем лишь часть знаний об объекте. Рассматривая же его в контексте междисциплинарности, приходим к неизбежному выводу о том, что данные технологии не позволяют получить целостную информацию об объекте и, в соответствии с определением, не могут претендовать на полноценные средства диагностики конфликтов.

В то же время, анализируя эти квази-диагностические средства, можно увидеть, что, понимая их ограниченность, технологи все же пытаются с их помощью получить максимальное количество знаний об объекте (знаний, носящих, естественно, предметный характер). Это приводит к еще большему размыванию диагностических средств и сближению их со средствами исследовательской деятельности, носящей поисковый, творческий характер и ориентированной на создание уникальных методических средств. Последнее свойство прямо противоположно тем требованиям, которые предъявляются к технологиям¹.

С другой стороны, проблема формирования технологий диагностики конфликтов может быть связана и с недостаточной развитостью фундаментального уровня науки и наличием целого ряда серьезных нерешенных на данный момент проблем, о которых шла речь выше в п. I.

Вторая проблема связана с созданием технологий управления конфликтами. Надо сказать, что социальный заказ на разработку такого рода технологий

¹ Более подробно средства диагностики конфликтов, их классификация и основные характеристики, рассматриваются в главе «Методы диагностики организационных конфликтов» данного сборника.

может формироваться менеджерами разного уровня и разных сфер деятельности. Однако, как мы (вслед за Л. Козером) выяснили выше, этот заказ ограничивается, как правило, разработкой технологий *разрешения* и *предупреждения* конфликтов, что является лишь частью технологий *управления* конфликтами. Технологии разрешения и предупреждения ориентированы на формирование такой ситуации в организации, когда конфликтов нет, т.е. изначально в качестве нормы задается их отсутствие. Задачей менеджера становится следование этой установке. Даже в случае признания неизбежности организационных конфликтов речь идет либо о снижении вероятности возникновения конфликта, либо о минимизации их деструктивных последствий. И в этом случае мы возвращаемся к оценке конфликта как в принципе негативного явления.

Следует все же отдать должное разработанным технологиям разрешения и предупреждения конфликтов, поскольку поставленную заказчиками задачу они выполняют. Другой вопрос: насколько корректно поставлена эта задача и работает ли ее решение на реализацию целевой функции организации, а не на удовлетворение интересов менеджеров.

Что касается создания технологий управления конфликтами, то их принципиальное отличие состоит в использовании конфликтов как фактора развития организации. В этом контексте конфликты могут выступать и как средство диагностики организации, и как двигатель организационных изменений. При таком подходе функциональная роль конфликтов используется максимально широко. Но такого рода технологий пока достаточно мало и концентрируются они, в основном, в рамках игрового подхода.

Однако они далеко не в полной мере удовлетворяют требованиям, предъявляемым к социальным технологиям. Выступая как средство организации деятельности человека при решении определенных задач, алгоритмизируя эту деятельность, они все же не позволяют достичь той цели, ради которой эта технология формируется: не позволяют гарантировать заданный результат. Связано это, в первую очередь, все с той же проблемой недостаточной развитости первого уровня науки, т.е. сферы исследования конфликтов в целом и организационных конфликтов в частности.

III. Другая сторона этой проблемы связана с осуществлением *практической деятельности* в области управления конфликтами и сформировалась на основе недостаточно четкого разделения труда между специалистами, работающими в рамках проектно-конструкторской деятельности, т.е. специалистами, занятыми разработкой, созданием новых технологий, и специалистами-практиками, пользователями технологий. Именно специалисты-практики, менеджеры должны иметь необходимые знания и навыки для выбора адекватных технологических средств, адаптации в случае необходимости этих средств к специфическим организационным условиям.

Но поскольку сама сфера управления конфликтами достаточно слабо поддается алгоритмизации и существующие в этой области технологии мож-

но отнести к технологиям лишь с некоторой натяжкой, то специалисты-практики достаточно часто берут на себя роль технологов, дорабатывая, изменяя существующие алгоритмы. Результатом, с одной стороны, может быть решение какой-то конкретной управленческой проблемы в конкретной организации, а с другой — еще большее размывание самого технологического средства. Это не только проблема низкой технологической культуры, хотя и она имеет место, но и характеристика уровня развития технологической сферы в вопросах управления конфликтами.

Количество специалистов, которые используют разработанные прикладными исследованиями технологии, велико, поскольку все менеджеры, не говоря уже о функциональных специалистах, по сути, являются их пользователями. Однако даже если считать существующие технологии управления конфликтами вполне готовыми к применению, отсутствуют четкие критерии их отбора в зависимости от типа решаемых задач. Довольно часто специалисты-практики используют наиболее простые, доступные технологии или те, которые более четко разработаны, не учитывая специфику задач, для решения которых эти технологии создавались. Свидетельством тому является, например, широкое распространение психологических методик диагностики конфликтов, которые используются для диагностики организационных конфликтов. В этом случае происходит смещение точки зрения на организационный конфликт в сторону его психологизации с игнорированием всех других факторов.

Такого рода «диагностика» на следующем этапе определяет неточный выбор технологии управления конфликтом, делая акцент на снятии именно психологических противоречий, а не тех, что коренятся, например, в структуре организации. Выбор такой технологии может решить задачу снятия психологического напряжения, уменьшения уровня стресса, скорректировать конфликтное поведение сторон, однако собственно организационные причины конфликта останутся вне поля управленческого воздействия и могут лишь осложнить ситуацию, поскольку внешние признаки этого конфликта окажутся элиминированы с помощью примененных технологий. Дальнейшая работа с таким искусственно переведенным в разряд латентных конфликтом, может оказаться еще более сложной задачей.

Проблема формирования критериев отбора технологий связана с гораздо более фундаментальной проблемой, охватывающей все три уровня науки, — *проблемой подготовки специалистов*, которые могли бы осуществлять все указанные виды деятельности. Если первый и отчасти третий уровни с учетом описанных выше ограничений можно все же считать в этом смысле обеспеченными, то уровень прикладных исследований практически не обладает должным кадровым потенциалом. Технологов, владеющих всеми необходимыми фундаментальными знаниями и в то же время имеющих представление о практической деятельности специалистов, решающих вопросы управления кон-

фликтами, очень мало и нельзя сказать, что существует какая-то система подготовки этих специалистов. Тем более что им приходится работать не в рамках какой-то предметной сферы, а в рамках междисциплинарной области.

Рассматривая проблемное поле организационной конфликтологии, можно сказать, что в этой сфере на всех трех уровнях ее исследования остается до сих пор очень много белых пятен, требующих глубокой аналитической работы. Необходима также более четкая формулировка задач со стороны специалистов-практиков, направляющих деятельность ученых-технологов в соответствующее русло, определяемое реальными проблемами, с которыми сталкиваются менеджеры. Однако решение всех обозначенных в рамках данного раздела проблем так или иначе связано с неразвитостью данной области науки в целом, а процесс получения новых знаний в этой сфере до сих пор затруднен мировоззренческими мифами, трактующими конфликты в организации как однозначно негативное явление.

ЛИТЕРАТУРА

4. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5.
5. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы. М., 2002.
6. Дарендорф Р. Тропы из утопии: Работы по теории и истории социологии. М., 2002.
7. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991.
8. Дюркгейм Э. Социология: ее предмет, метод, предназначение. М., 1995.
9. Дюркгейм Э. Самоубийство: Социологический этюд. М., 1994.
10. Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал. 1994. № 2. С. 114–119.
11. Зиммель Г. Избранное. В 2 т. М., 1996.
12. Зайцев А.К. Социальный конфликт. М., 2000.
13. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М., 1996.
14. Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000.
15. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.
16. Левин К. Типы конфликтов // Психология личности. М., 1982.
17. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
18. Маркс К. Социология: Сборник. М., 2000.
19. Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2000.
20. Парсонс Т. О социальных системах. М., 2002.
21. Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1998.
22. Пригожин А.И. Анатомия организационного конфликта // Организация: системы и люди. М., 1983.

23. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
24. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
25. Тернер Дж. Структура социологической теории. М., 1985.
26. Фрейд З. Психология бессознательного: Сб. произв. М., 1989.
27. Фрейд З. Психоанализ. СПб., 2001.
28. Фрейд З. Я и Оно: Сочинения. М., 2001.
29. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Материалы I Международного конгресса конфликтологов. М., 2001. С. 330–343.
30. Шербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. Диссертация на соиск. уч. степени докт.соц.наук. М., 1993.
31. Шербина В.В. Социальные теории организаций: Словарь. М., 2000.
32. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. Vol.50. No 1. 1994. P. 13–32.

4.5. РОЛЬ ОКЛАДА В ФОРМИРОВАНИИ ЗАРАБОТКА РАБОТНИКА

Оклад как постоянная часть заработка есть у всех кадровых (постоянных) работников любой компании, а для временных работников и тех, кто проходит испытательный срок, оклад чаще всего выступает единственной формой оплаты труда.

Оклад как базовая, постоянная часть заработка¹

В своем учебнике известный специалист по управлению персоналом С.В. Шекшня называет оклад традиционным методом оплаты для западных компаний², вероятно, имея в виду тот факт, что в последней трети XX в. подавляющее большинство из них избавились от сдельной и перешли на повременную систему оплаты труда. У большинства вновь созданных российских компаний (и, особенно, малых фирм) также преобладали постоянные (повременные) формы оплаты, но уже скорее по незнанию теории и убежденности, что так лучше и проще. Да и сами работники малых и средних фирм предпочитали пусть и не очень большие, но оклады, поскольку надежда на их выплату была куда выше, чем на выплату время от времени назначаемых, но легко отменяемых руководством премий.

Что же касается советских времен, то наиболее распространенной была как раз сдельная форма (индивидуальная или коллективная), поскольку она применялась для оплаты труда подавляющего большинства основных рабочих и некоторой части вспомогательных.

Постоянной части заработка может не быть только при агентской форме найма персонала, которая довольно широко распространена в компаниях, работающих в сфере услуг (в частности, страховых), а также в фирмах розничной торговли, имеющих в своем составе распределенные сети продаж.

Наличие постоянной части заработной платы выполняет несколько функций, в том числе:

Ш по отношению к компании:

- задает оценку снизу по статье расходов на зарплату;
- позволяет предъявить работнику определенный набор требований, которые тот должен обязательно выполнять за постоянно выплачиваемое вознаграждение.

Ш по отношению к работнику:

¹ Постоянной считается та часть заработной платы, которая выплачивается работнику в соответствии с фактически отработанным временем и вне связи с достигнутыми им результатами.

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. М., 1998. С. 234.

- фиксирует минимальные обязательства компании по заработной плате;
- задает оценку снизу для уровня его доходов.

Отсюда понятен и основной недостаток агентской системы найма — если компания платит агенту только комиссионные за проданные им товары или услуги, но не платит никакой постоянной части, она не может предъявить агенту никаких требований общего характера: например, не работать на фирму-конкурента, продавать услуги компании в комплекте, предпринимать действия, направленные на удержание постоянных клиентов, не составлять конкуренцию другим агентам компании и т.п. Выполнение подобных условий, как правило, не ведет непосредственно к росту текущих продаж и, соответственно, доходов агента, но требует от него либо дополнительных усилий, либо отказа от дополнительных доходов. Поэтому агенты, работающие на условиях комиссионной оплаты, вправе не выполнять указанные общие требования, о чем и свидетельствует современная российская практика.

Постоянная часть заработка работника состоит либо только из должностного оклада, либо из оклада и квалификационной надбавки³.

Один из самых (если не самый) принципиальных вопросов построения системы окладов работников компании звучит так: «*За что именно этот оклад работнику должен выплачиваться?*». Отвечать на этот вопрос можно по-разному:

- 1) за то, что работник выбрал данную компанию и работает в ней, а не у конкурента;
- 2) за то, что работник обладает квалификациями, которые необходимы для эффективного выполнения установленных должностных обязанностей (функций, поручаемой работы), и поддерживает эти квалификации на требуемом для эффективной работы уровне;
- 3) в связи с необходимостью для работника выполнять некоторые требования, ограничивающие его личную свободу — например, не вступать в конкуренцию со своим работодателем, не брать сторонних заказов без разрешения руководства компании и т.п.⁴;
- 4) за обязанность работника выполнять требования трудового распорядка и других внутрифирменных нормативных документов.

Прежде чем привести еще два варианта возможных ответов, зафиксируем, что рабочие места могут принципиально различаться. И в данном случае наиболее важным основанием этих различий выступает возможность опре-

³ Которая по распространенной практике выплачивается работнику чаще всего за владение квалификациями, превосходящими требования к должности.

⁴ В современной России это происходит почти повсеместно, ибо возможность конкуренции с компанией, в которой человек работает, вполне моральна и допустима с позиции современного российского менталитета, причем не только рядовых исполнителей, но и менеджмента.

делить и измерить в конкретных показателях результат работы исполнителя, занимающего данное рабочее место. Те рабочие места, где такое измерение возможно и не вызывает больших сомнений, будем называть *результатными*, а те места, где результат либо проявляется с достаточно большим лагом во времени, либо вообще не поддается измерению в конкретных показателях, либо это измерение вызывает явные сомнения работников, будем называть *функциональными*.

Теперь можно отметить, что пятым основанием для выплаты работнику постоянной части заработка может быть необходимость выполнения определенного набора регулярных функций. Это основание применимо как для функциональных, так и для результатных рабочих мест, но если для первых оно — главное основание для назначения оклада, то для вторых — вспомогательное⁵.

А вот для результатных рабочих мест возможно еще одно — шестое — основание: за достижение некоторой (определенной, заранее заданной) величины этого результата.

Если выбирается этот последний вариант, для каждого из таких рабочих мест необходимо определить *нормативные значения показателей результата* ($N_{рез}$), которые занятые на этих местах работники должны достигать в безусловном порядке за вознаграждение в размере постоянной части заработка. Тем самым компания, гарантируя работнику зарплату в размере как минимум постоянной части заработка, в обмен получает от работника гарантию достижения, по крайней мере, нормативных значений результата.

Такие нормативные показатели могут устанавливаться как для подразделений ($N_{рез,подр}$), так и для отдельных сотрудников, работающих в относительно автономном режиме ($N_{рез,инд}$). Например, для торговых агентов, продавцов торговых киосков или менеджеров по продажам, специализированных по клиентам или товарным группам.

У нормативных показателей результата есть и другие важные функции. В частности, они позволяют свести к минимуму различия в условиях работы и обеспечить относительную сравнимость получаемых результатов у сотрудников, занятых на однотипных рабочих местах.

Рассмотрим два широко распространенных примера.

Пример первый — оплата труда продавцов киосков. У фирмы, торгующей продуктами питания, есть несколько киосков, часть из которых расположены удачно — вблизи выходов станций метро, а другая часть — менее удачно: в боковых переулках, где поток пешеходов во много раз меньше. Очевидно, что

⁵ Так, например, для менеджера по продажам регулярно исполняемыми и не зависящими от результатов являются следующие функции: ведение базы данных по клиентам, составление отчетов — ежедневных, недельных и месячных, содержание в порядке своего рабочего места, участие в оперативных совещаниях и учебных занятиях персонала отдела продаж и офиса и др.

объемы продаж в киосках первой и второй групп будут сильно различаться, но действующая в рассматриваемой фирме⁶ схема оплаты труда продавцов этого не учитывает и одинакова для всех киосков: 1500–1800 рублей оклад (в зависимости от стажа работы) и определенный процент от *всего объема* проданного товара. Понятно, почему при таких условиях оплаты в этой фирме не задерживаются продавцы в киосках, отдаленных от остановок городского транспорта, и идет постоянная борьба за работу в выгодно расположенных киосках.

Принципиальный способ решения данной проблемы состоит в том, чтобы установить для различных киосков существенно разные нормативы минимальных продаж, за которые платить несколько повышенный по сравнению с существующим оклад (например, 2500–2800 рублей), а дополнительный процент (бонус, комиссионные) начислять только за *сверхнормативный* объем проданного товара. Это позволит изъять в пользу владельца дифференциальную ренту, зависящую от удобства расположения киоска, и теснее свяжет оплату продавцов киосков с их трудовым вкладом, что в их собственном восприятии гораздо справедливее действующего порядка.

Пример второй — оплата труда менеджеров по продажам фирмы оптовой торговли, чья работа более или менее схожа, а клиентские базы сильно различаются. Пусть у одного менеджера 3 постоянных VIP-клиента, у другого — 2 VIP-клиента и 5-6 рядовых, у третьего — только небольшие клиенты, которых он сам нашел и привлек в компанию. Каждый VIP-клиент покупает в компании товара ежемесячно на сумму от 50 000 до 300 000 у.е., а каждый рядовой клиент — от 2 000 до 12 000 у.е. Зарплата всем менеджерам по продажам в этой компании начисляется по одной формуле: 4500 руб. — оклад, единый для всех процент от объема продаж (своевременно поступивших денег от клиента) и штрафы за просроченную дебиторскую задолженность. И вновь очевидно, что условия работы отдельных менеджеров по продажам сильно различаются: первому, чтобы продать за месяц товара на сумму, скажем, 400 000 у.е., почти ничего делать не нужно; второму нужно будет все же немного потрудиться и, может быть, поискать еще несколько клиентов; а вот для третьего такая задача является практически невыполнимой.

Принципиальное решение — такое же, как и в первом примере: *трем упомянутым менеджерам нужно установить разные нормативы обязательных объемов продаж*. При этом первый за обслуживание своих трех VIP-клиентов должен получать практически только оклад⁷, поскольку его работа с клиентами носит регулярный характер и значимо повлиять на объем закупок такого клиента работник, как правило, не может⁸; небольшую премию ему следу-

⁶ Как и в подавляющем большинстве других фирм розничной торговли.

⁷ Но достаточно высокий — очевидно, самый высокий среди трех рассмотренных работников.

⁸ И в этом смысле данное рабочее место должно рассматриваться скорее как функциональное, нежели как результатное.

Табл. 1.

Причины	Меры
· Объективное ухудшение ситуации, выполнить норматив было невозможно.	· Скорректировать норматив по факту выполнения.
· Подвели работники смежных подразделений.	· Улучшить систему взаимодействия. Снизить коэффициент качества работы подразделениям-виновникам.
· Недостатки в технологии и организации работы данного подразделения.	· Принять меры к устранению недостатков. Переменная часть заработка не выплачивается.
· Недостаточная квалификация сотрудников подразделения.	· Провести дополнительное обучение.
· Неудовлетворительное отношение сотрудников к работе.	· Предупредить, при повторении уволить.

ет платить за качество выполнения функций и полноценную — за продажи новым клиентам, привлеченным его усилиями. Второй менеджер должен получить норматив, слегка превышающий объем закупок, совершаемых закрепленными за ним VIP-клиентами, и средний по величине оклад; а третий — наименьший норматив и, соответственно, самый маленький оклад. Стимулируются (премируются) же во всех случаях только сверхнормативные объемы продаж.

Подобные решения воспринимаются подавляющим большинством работников как правильные, как обеспечивающие выполнение целого ряда важнейших требований, предъявляемых к системе оплаты: «внутреннего равенства» и «контроля исполнения» — в терминологии менеджмента, «справедливости» и «относительности» — в терминологии работника⁹.

Напомним, что нормативы результата (N_{PE3}) рассчитываются и устанавливаются исходя из принципа, что они должны быть обязательно выполнены в нормальных условиях работы. Если же какое-то подразделение или работник не выполняют в отчетном месяце нормативные показатели, это воспринимается как «ЧП», проводится анализ причин невыполнения и принимаются следующие меры (см. табл. 1).

Система должностных окладов

Шкала должностных окладов должна быть и чаще всего строится либо как единая для всей компании, либо как взаимосвязанный набор шкал для различных категорий персонала. Достаточно часто используются две шкалы: одна для линейного персонала (рабочих, работников профильных под-

⁹ *Внутреннее равенство (Internal Equality)* — обеспечивать такую структуру заработной платы, которая отражала бы различия между отдельными работами в соответствии с их относительной ценностью для организации. *Контроль исполнения (Performance Control)* — вознаградить работника за лучшее исполнение обязанностей, поддержать инициативу и качество работы. *Относительность (Relativities)* — получать вознаграждение, справедливое по отношению к получаемому другими работниками организации. *Справедливость (Fairness)* — получать вознаграждение, справедливое по отношению к сделанной работе.

разделений), другая — для менеджеров и сотрудников обслуживающих подразделений и офисных служб.

В крупной компании может быть и большее число шкал окладов: например, одна — для работников профильных профессий (front-line), другая — для специалистов офисных подразделений, третья — для работников вспомогательных и обслуживающих подразделений (back-line), четвертая — для менеджеров. Но все эти шкалы должны быть соотнесены между собой хотя бы в отдельных точках — скажем, через соотношение окладов руководителей между собой и в сравнении с окладами подчиненных им сотрудников.

Шкала окладов может также называться *разрядной сеткой* или *шкалой грейдов* — в зависимости от того, какие показатели положены в ее основу и какова процедура ее построения.

Есть несколько принципов, которые должны быть выполнены при построении схемы окладов.

1. *Обоснованность*. Оклады должны быть приведены в систему — обоснованно согласованы между собой. Главная причина в том, что менеджмент должен быть готов объяснить любому работнику, почему у него такой-то оклад, если у кого-то другого такой-то.

2. *Равенство*. Оклады одноименных позиций/должностей должны быть одинаковыми — иначе не ясно, как это можно объяснить работникам.

Один из выходов — детализировать наименование должностных позиций: не просто «старший аналитик», а «старший аналитик отдела маркетинга» и «старший аналитик отдела продаж». Но этот выход используется не столь часто, как следовало бы, потому что в этом случае требуется, например, разработка не одной, а нескольких должностных инструкций.

Другой выход — сделать не точечные оклады, а вилки, и разместить оклады одноименных позиций в пределах одной вилки.

3. *Информированность и согласованность*. Принципы и процедура/методика построения системы окладов должны быть известны и разделяться большей частью персонала — иначе зарплата лишится своей стимулирующей функции.

Согласно европейской и американской практике, *структура должностных окладов* строится с учетом трех групп факторов.

1. Особенности рабочего места/работы, в том числе:

- сложность выполняемой работы (количество и сложность проблем, которые приходится решать специалисту на данной работе);
- ответственность принимаемых решений;
- необходимость руководства работой других людей;
- необходимость взаимодействовать с другими функциями;
- напряженность труда, объем регулярных переработок времени.

2. Особенности работника:

· квалификации/компетенции — полученное образование, специальные знания и опыт¹⁰;

· стаж работы в организации;

· другие индивидуальные способности работника.

3. Установившиеся цены на рынке труда; фактическая и прогнозируемая рентабельность организации; соглашение с профсоюзами.

Единая шкала (взаимосвязанная группа шкал) разрабатывается службой персонала. На этих шкалах, по согласованию с руководителями подразделений, размещаются все работники массовых профессий. После того, как с массовыми профессиями/должностями все вопросы решены и согласованы, на шкалах размещаются и все остальные позиции по принципу наибольшей близости с уже размещенными. Руководящий состав и отдельные специалисты (особо важные для фирмы) могут оплачиваться вне общей шкалы окладов, на основе персональных контрактов.

Если фирма имеет филиалы, расположенные в других населенных пунктах, регионах, странах, после построения и корректировки шкал окладов работников головного предприятия правомочно и целесообразно ввести для каждого филиала поправочные (умножающие) коэффициенты — на соотношение средних зарплат в населенном пункте расположения филиала и штаб-квартиры.

Разработка *региональных коэффициентов* — очень непростая задача по нескольким причинам:

Ё доступная региональная и центральная статистика мало достоверна и дается с большим опозданием (данные Госкомстата — с почти двухлетним);

Ё официально собираемая статистика приводится в обобщенном виде — по региону, по народнохозяйственной отрасли;

Ё если нужные данные заказывать в региональных управлениях статистики специально, то предоставляют их далеко не все и иногда за непомерные цены;

Ё но самое главное, что касается действительно нужных компаниям данных — в разрезе тех профессионально-должностных групп, которые интересуют компанию, — статистические органы и не могут предоставить, потому что в таком разрезе никогда статистику не собирали.

Некоторые из этих данных могли бы предоставить региональные рекрутинговые агентства, но в разных регионах эти данные собираются по различным методикам и в большинстве своем они оказываются еще менее достоверными и репрезентативными.

Поэтому наиболее продвинутые и крупные компании ведут свои базы данных и стараются контактировать с конкурентами.

¹⁰ В данном случае имеются в виду квалификации, вытекающие из требований к работе (профиля позиции), именно эти квалификации целесообразно положить в основу классификации рабочих мест и построения шкал окладов.

Ежегодно нужно проводить уточнение и пересмотр системы окладов: меняется организационная структура; появляются новые должности, а какие-то исчезают; меняются стратегические цели компании и основные задачи ее подразделений, устаревают весовые соотношения базовых признаков, на которых строится система окладов, накапливаются волонтаристские изменения, сделанные по указанию высшего руководства, и т.д. И для многих компаний год — достаточно большой срок, чтобы подвергнуть действующую систему окладов ревизии и корректировке.

4.6. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БЕЗРАБОТНЫХ В РОССИИ

В соответствии с Конвенцией № 122 Международной организации труда (МОТ), профессиональная подготовка безработных является составной частью активной политики занятости, включающей: содействие в трудоустройстве всех, кто готов приступить к работе и ищет ее; достижение максимальной продуктивности в работе, а также обеспечение каждому потенциальному работнику свободы выбора занятости и возможности получить специальную подготовку, использовать свои навыки и способности для выполнения того вида труда, к которому он пригоден в наибольшей степени.

Таким образом, профессиональное обучение и переподготовка потерявших и ищущих работу граждан является одной из первоочередных задач, решаемых Государственной службой занятости населения (далее — служба занятости).

Насколько эффективно проводимое обучение? Как можно оценить ее эффективность? Какова роль службы занятости в этом процессе?

Можно выделить два возможных вида эффективности профессиональной переподготовки безработных службами занятости:

- *экономическая*, напрямую связанная с повышением конкурентоспособности рабочей силы;
- *социальная*, направленная на повышение адаптивности категорий трудоспособного населения, выпавших с рынка труда.

Предположим, что наиболее важным признаком эффективности системы профессиональной переподготовки безработных является повышение конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда. Конкурентоспособность может проявляться либо в самом факте трудоустройства, либо в повышении трудовой мобильности. Мобильность на рынке труда может косвенным образом свидетельствовать о росте стоимости и качества рабочей силы (величина заработной платы — это только косвенный показатель повышения стоимости в сравнении с последним случаем занятости). Наиболее продуктивным является не просто текущее решение ситуации незанятости, а такое изменение «рабочей силы», которое может обеспечить перспективную занятость и перспективную ее оплату.

Таким образом, можно говорить о том, что существует текущая и перспективная эффективность. *Текущая эффективность* определяется фактом последующего трудоустройства, в том числе по полученной специальности. *Перспективная эффективность* — повышением конкурентоспособности на рынке труда, выраженная в трудовой мобильности. Наибольший эффект обучения и переподготовки незанятых через службы занятости определяется степенью ориентации на перспективу.

В данном случае перспективной (эффективной) будет считаться ситуация повышения профессиональных навыков и образовательного уровня не за счет их упрощения, а за счет сохранения (и повышения) прежнего их объема, повышающих возможности трудоустройства. К примеру, можно переобучить летчика на парикмахера, а можно сделать его оператором ЭВМ. Занятость по первому сценарию будет говорить о реструктуризации занятости в направлении роста малоквалифицированных профессий в сфере обслуживания, а также о дисквалификации в определенной степени. Второй сценарий представляется более перспективным с точки зрения возможностей мобильности рабочей силы.

Иными словами, проблема эффективности состоит в определении четких показателей степени соответствия профессиональной переквалификации краткосрочным требованиям современного российского рынка труда, с одной стороны, а с другой — долгосрочным тенденциям структурной перестройки.

Обозначенная выше проблема рассматривается через анализ действующего института (модели) профессиональной переподготовки безработных через государственную службу занятости.

Функции службы занятости в профессиональной подготовке безработных

Эффективность работы службы занятости по регулированию процессов занятости, перераспределению рабочей силы во многом зависит от того, насколько точно оцениваются спрос и предложение на рынке труда.

Для анализа используются, прежде всего, два источника информации:

— банк вакансий — по специальностям и профессиям, и по отраслям и территориям;

— банк безработных, состоящих в данный момент на учете, их социально-демографические и профессионально-квалификационные характеристики.

В качестве дополнительного материала используется информация об экономическом развитии региона, города, планируемых высвобождениях, количестве и профессиональном составе выпускников профессионально-образовательных учреждений.

Конъюнктура рынка труда, безусловно, является движущим фактором в определении того, кого переобучать и на какие специальности.

Затем оценивается дисбаланс спроса и предложения на рынке труда, выявляется его характер. В основном вся аналитическая работа носит характер текущей, определяющей только краткосрочный прогноз. На данные краткосрочные прогнозы рынка труда и опирается вся работа по планированию обучения безработных.

Другой характерной особенностью анализа рынка труда, проводимого службой занятости, является тот факт, что он охватывает не весь рынок труда, а лишь тот его сектор, который сами сотрудники службы занятости называют «фиксированным». Этот сектор включает только тех граждан, которые

обращаются в службу занятости, и те рабочие места, информация о которых представлена работодателями в качестве вакансий. Те, кто самостоятельно либо при помощи других посредников, занимается поиском работы и работников, оказываются за пределами этого рынка.

Сведения работодателей о потребностях в кадрах и их планируемом высвобождении, подаваемые предприятиями в службу занятости, по отзывам сотрудников служб занятости, не всегда соответствуют реальному положению дел, часто это просто отписка. Хорошие вакансии предприятия без труда заполняют самостоятельно, поэтому в банк службы занятости чаще всего попадают малоприятельные вакансии. Как правило, речь идет о рабочих местах с неудовлетворительными условиями труда, низкой зарплатой, задержками выплат и т.д.

Спрос на рабочие места определяется составом клиентов службы занятости. В основном клиентами службы занятости становятся либо граждане, высвобожденные с предприятий, которые по закону должны получать дополнительное пособие в связи с сокращением, либо те, кто при потере работы рассчитывает на поддержку государства (в поиске работы, материальную поддержку, профессиональную переподготовку) в период безработицы, либо молодежь, не имеющая профессиональной подготовки или выпускники учебных заведений, получившие профессию, но еще не имеющие опыта практической работы.

Таким образом, служба занятости, как правило, имеет дело с весьма специфическим контингентом граждан. Чаще всего это наименее конкурентоспособные группы безработных, нуждающиеся в социальной поддержке государства. Что касается вакансий службы занятости, то они охватывают весьма определенный сегмент — наименее привлекательные рабочие места.

В связи с этим *основной задачей профессионального обучения* сами работники службы занятости называют ликвидацию дисбаланса спроса и предложения рабочей силы.

В начале каждого календарного года планируются основные направления обучения и профессии, затем в течение года ежеквартально производится их корректировка в соответствии с изменением спроса на рабочую силу, возможностями образовательных учреждений.

Перспективным направлением в подборе профессий для переобучения можно назвать соединение в одном учебном курсе обучение смежным профессиям, что, безусловно, является актуальным условием успешного трудоустройства.

Серьезной проблемой является тот факт, что список профессий, которым обучают по направлению службы занятости, не всегда отвечает интересам рынка.

Такое положение вещей отчасти связано с тем, что немаловажное значение имеет желание безработных обучаться по той или иной профессии, их

готовность менять профессию. Претенденту на обучение, как правило, предлагается перечень профессий, по которым предоставляется возможность учиться, он должен сделать свой выбор. Несмотря на то, что спрос на рабочие специальности велик (токари, фрезеровщики, слесари разной специализации, плотники, каменщики и др. не переводятся в банке вакансий) и по этим профессиям существует хорошая образовательная база, желающих обучаться по ним очень мало.

Когда у человека, состоящего на учете в службе занятости, истекает срок выплаты пособия и он должен либо переобучиться, либо устраиваться на работу, многие выбирают обучение не потому, что собираются осваивать более перспективную профессию. Достаточно часто обучение рассматривается, как бесплатная возможность получить дополнительные навыки, которые могут быть востребованы в домашних условиях. Поэтому учебные группы на курсы парикмахеров, визажистов, водителей, портных, закройщиков набираются гораздо легче, чем на востребованные рабочие профессии, хотя эффективность трудоустройства после таких курсов невысока. Можно быть абсолютно уверенным, что ни одна парикмахерская не возьмет на работу такого «скорооспелого» парикмахера без дополнительного обучения и денежных затрат. Хотя, возможно, такая специальность может дать шанс для самозанятости.

Таким образом, в ряде случаев служба занятости оказывается не способной оказать влияние на пополнение рынка необходимыми специалистами за счет переобучения безработных граждан, поскольку они отказываются от предложений получить ту или иную специальность, имеющую спрос у работодателей. Во многом это связано с дисбалансом спроса и предложения на рынке труда. Одна треть безработных имеет высшее образование, более половины безработных до того, как потеряли работу, были руководителями, специалистами, служащими. Для этих людей обучение рабочим профессиям связано с изменением социального статуса, что всегда болезненно, а для тех, кому за 40, в силу целого ряда причин часто невозможно.

Как показывает практика, довольно продуктивный путь повышения возможностей трудоустройства безработных — это не приобретение новой специальности, а повышение имеющейся квалификации. Но обучение безработных в форме повышения квалификации эффективно лишь при условии достаточной востребованности этой профессии (специальности) на рынке труда.

Возникает предположение, что, организовав обучение профессиям, заведомо мало востребованным на рынке труда, но привлекательным для безработных, службы занятости стараются тем самым в том числе решать собственные проблемы. Они должны выполнять контрольные цифры по численности прошедших обучение и по освоению бюджетных средств, определенных на эти цели. (Так как есть опасение, что неосвоенные средства впоследствии могут стать причиной сокращения финансирования).

Организаторы обучения, не имея возможности набрать достаточное количество безработных для профподготовки по непопулярным рабочим профессиям, выполняют запланированные показатели по численности за счет профессий интересных, имеющих ценность в повседневной жизни, по которым не составляет труда укомплектовать учебные группы.

Безработные, зарегистрировавшись в службе занятости, не сразу получают возможность быть направленными на обучение. Это подтверждают опросы безработных, прошедших профессиональную подготовку. Как правило, им предлагают пройти обучение не ранее, чем через 6 месяцев с момента регистрации. Известны случаи, когда этот срок затягивался до 12 месяцев.

Раньше обучение в течение первых 6 месяцев регистрации в качестве безработного было для него материально невыгодно, поскольку во время обучения человек получал небольшую стипендию вместо пособия по безработице (а его размер в этот период максимален). С 1999 г. порядок выплаты стипендии был изменен. Стипендия стала исчисляться как процент от средней зарплаты безработного, и фактически стала равна пособию по безработице (первые 6 месяцев — 75%). Поэтому безработный, направленный на обучение, теперь ничего не теряет. Но такой порядок исчисления становится невыгодным службе занятости. В этом случае большие стипендии бременем ложатся на бюджет, предназначенный для профподготовки, поскольку пособия по безработице начисляются по другой статье бюджета. Увеличение затрат в расчете на одного обучающегося за счет больших стипендий реально приводит к снижению числа граждан, направляемых на профподготовку, что противоречит интересам службы занятости — охватить обучением наибольшее число безработных.

Более того, это затрудняет выполнение контрольных показателей по денежным затратам и количеству обученных за конкретный период. Известны случаи, когда человек, имеющий перед обращением в службу занятости высокооплачиваемую работу, в течение года не имел ни одного предложения работы и при этом не направлялся на обучение. Экономя средства, сотрудники службы занятости дают направление, как правило, только после того, как размер возможной стипендии безработного сведется к минимуму. Поэтому до сих пор на повышение квалификации и обучение чаще всего направляются длительно неработающие граждане.

Профподготовке предшествует профессиональное консультирование и отбор. Целью профессионального консультирования является определение сферы предпочтительной деятельности с учетом профессиональных и личностных качеств безработного и ситуации на рынке труда. Особенно в такой услуге нуждаются молодые люди, не имеющие опыта работы, а также нередко лица среднего возраста, перед которыми стоит необходимость смены профессии. Профотбор предполагает выявление степени соответствия индивидуально-психологических особенностей человека требованиям выбранной

профессии. Заключение профконсультантов и психологов носят рекомендательный характер.

Критериями отбора является наличие общих способностей к обучению, а также некоторых индивидуально-психологических качеств, необходимых для успешного овладения избранной профессией. Однако главенствующим критерием выступает наличие у безработного желания пройти обучение или переподготовку.

Процедуры отбора (тестирование с использованием особых методик) проводятся при направлении лишь на высококвалифицированные специальности.

Основанием для направления человека на профессиональное обучение по таким специальностям, как бухгалтер, учитель иностранного языка начальной ступени, врачи и медсестры разной специализации, секретарь-референт и др. является не только желание безработного, но и уровень его базовой подготовки, опыт работы, предшествующий направлению на профессиональное обучение, так как эти курсы рассчитаны на повышение квалификации и расширение профессиональных возможностей в рамках уже имеющейся специальности. Для большинства же профессий требования к образованию и предыдущему опыту работы не предъявляются.

Взаимоотношения с безработными, направляемыми на профессиональное обучение, служба занятости строит на договорной основе. Существует несколько видов договоров.

1. *Договор на подготовку, переподготовку, повышение квалификации безработного гражданина* (подписывают гражданин и служба занятости).

По этому договору служба занятости обязуется организовать обучение и выплачивать стипендию. Гражданин обязан пройти полный курс обучения в соответствии с графиком, по окончании сдать экзамен и получить документ, удостоверяющий приобретение профессии (специальности), в случае трудоустройства после окончания обучения в течение 3-х дней представить справку с места работы (на практике последний пункт не выполняется), в случае невыполнения гражданином обязательств по договору без уважительных причин, он может быть отчислен, за неуспеваемость и нерегулярное посещение занятий размер стипендии может быть уменьшен на 25% или приостановлена выплата стипендии сроком до одного месяца.

2. *Договор на обучение, переобучение, повышение квалификации безработного гражданина с возмещением затрат учебного заведения* (подписывают гражданин, служба занятости и учебное заведение).

По этому договору гражданин оплачивает 50% стоимости обучения. Такая практика обучения используется, например, для повышения квалификации медицинских работников, состоящих на учете в службе занятости, так как стоимость обучения достаточно высока и не вписывается в нормативы затрат. К обязательствам гражданина по этому договору добавляется возме-

щение стоимости обучения учебному заведению в размере 50% с каждой стороны. Учебное заведение в соответствии с договором должно предоставить гражданину учебное место при предъявлении направления службы занятости, обучить по профессии (специальности), согласно квалификационным требованиям.

3. *Договор о содействии в организации собственного дела безработным гражданином с условием предварительного профессионального обучения* (подписывают служба занятости и гражданин).

Этот договор, помимо вопросов, касающихся обучения, регулирует финансовые отношения службы занятости и гражданина (выделение субсидии, компенсационных выплат на организацию собственного дела, предоставление документов по целевому расходованию средств и ответственность сторон в связи с этими обязательствами).

4. *Договор о профессиональном обучении безработных граждан с последующим трудоустройством* (подписывают служба занятости и работодатель, согласовывается с банком).

Служба занятости по такому договору финансирует все затраты, связанные с обучением и выплатой стипендии, причем обучение может производиться не только в образовательных учреждениях, сотрудничающих со службой занятости, но и на учебной базе самого предприятия. Работодатель в этом случае должен забронировать рабочие места для приема безработных, направленных на обучение, и в 7-дневный срок после получения ими документа установленного образца предоставить в службу занятости приказ об их трудоустройстве. Кроме того, работодатель обязуется не производить высвобождение работников, принятых на работу после обучения, в течение 1 года со дня их приема на работу. Здесь же оговаривается порядок возмещения затрат на обучение. В случае невыполнения работодателем обязательств по договору, служба занятости вправе списать все затраты, связанные с обучением, с расчетного счета предприятия. Такой договор для службы занятости наиболее предпочтителен, поскольку он реально решает вопрос с трудоустройством граждан, прошедших обучение. На сегодняшний день это самый эффективный путь расходования средств на обучение.

Заклучая со службой занятости договор на обучение, безработный заполняет стандартное заявление. В заявлении указывается причина, по которой он желает переобучиться:

- нет возможности трудоустроиться по имеющейся профессии (специальности);
- отсутствует необходимая для трудоустройства квалификация;
- утрачена способность к выполнению работы по прежней профессии (специальности);
- требуется повышение квалификации по имеющейся профессии (специальности).

В этом же заявлении отмечается предполагаемый вариант (1 из 4) трудоустройства после обучения:

- буду самостоятельно заниматься поиском работы;
- буду трудоустроиваться согласно договору с предприятием (гарантийное письмо);
- организую собственное дело;
- займусь индивидуальной трудовой деятельностью.

Этот момент очень важен. В соответствии с законодательством, граждане, прошедшие обучение и не сумевшие найти работу, вновь признаются безработными в установленном порядке. Заполняя заявление вместе с договором, большинство граждан расценивают его как продолжение договора, а отмеченный вариант трудоустройства после обучения – как свое обязательство перед службой занятости. Работники службы занятости не стараются внести ясность и объяснить права безработных, что вполне понятно. В результате граждане, прошедшие обучающий курс и не сумевшие найти работу, не возвращаются в службу занятости (во всяком случае, в первые 3 недели, пока их возврат отслеживается). Только встав повторно на учет в службе занятости в течение 3 недель со дня окончания курсов, человек попадает в категорию нетрудоустроенных после обучения, ухудшая статистику службы занятости. Поскольку связь с гражданами после прохождения курса обучения практически утрачивается, человек, не вставший на учет, считается условно трудоустроенным.

Такой порядок оценки эффективности обучения объясняет высокую результативность трудоустройства в отчетности службы занятости (в некоторых случаях ее оценивают до 95 %), что в большинстве случаев не соответствует действительности.

Основные проблемы

Если приоритеты в деятельности службы выстроить по значимости, то во главу угла следует поставить функцию проведения государственной политики занятости в стране. Именно на это в первую очередь ориентируется служба занятости при организации своей деятельности. Следующим приоритетом является функция обеспечения потребностей в рабочей силе местных работодателей. Социальная функция оказывается только на третьем месте.

Очевидно, что государственный интерес заключается, в первую очередь, в сокращении бюджетных затрат на содержание и социальную поддержку незанятых. Это, в основном, экономическая функция. Выражается она в том, что граждане, прошедшие переобучение, не должны повторно прибегать к получению социальных пособий. Будут они работать по полученной специальности или нет, особой роли не играет. В этом смысле служба занятости данную функцию успешно выполняет (количество зарегистрированных безработных сокращается). Однако механизм финансирования обучения не сти-

мулирует безработных к обучению до тех пор, пока те не выберут весь положенный ресурс по пособиям по безработице. Поэтому такой экономический эффект «в интересах государства» вызывает сомнения.

Интерес работодателя заключается только в том, чтобы получить нужного работника по «минимальной цене». Удовлетворение спроса на рынке труда – тоже экономическая функция. Служба занятости выполняет ее путем переобучения безработных по специальностям, востребованным на рынке труда. Однако разрыв между обучением и последующим трудоустройством, за которое служба занятости снимает с себя ответственность, не дает возможности оценить эту эффективность. Как свидетельствуют результаты исследований, большая часть прошедших обучение не трудоустроивается по полученным специальностям. Косвенным индикатором недостаточно эффективной системы переобучения является все углубляющийся структурный дисбаланс на рынке труда. Безработица сохраняется, несмотря на многократное превышение числа вакансий над количеством безработных.

Интерес безработного, заключается, с одной стороны, в получении всех возможных социальных трансфертов, с другой стороны, в повышении шансов успешного трудоустройства с помощью обучения. И если выполнение первой задачи с помощью службы занятости не вызывает особых затруднений, то вторая связана с большими проблемами.

Государство диктует жестко регламентированные условия работы (план по количеству обученных, нормы оплаты), и основная задача службы занятости в сфере обучения – выполнение этого плана. По этой причине служба занятости ориентирована на менее затратные формы обучения в плане сроков и денежных средств, тем более, что средства эти ограничены.

Но на условия, установленные работодателем: заработная плата, не обеспечивающая прожиточного минимума, завышенные требования к работнику (совмещение нескольких профессий, высокая квалификация и большой опыт работы при жестких ограничениях возраста претендентов) – служба занятости повлиять не в силах. Поэтому, если «востребованные профессии» не обеспечивают привлекательной работы, переобучать на них бесполезно. Таким образом, работа службы занятости по обучению безработных является эффективной только в плане выполнения функции социальной поддержки населения.

Еще одна проблема. Каким образом заинтересовать руководителей предприятий подавать все вакансии в банк данных службы занятости? Несмотря на принятые в ряде регионов постановления, обязывающие работодателей подавать сведения о свободных рабочих местах, данное требование, как правило, не соблюдается. Около 40% всех вакансий скрыты. Вакансии на стабильные предприятия с высокой заработной платой остаются закрытыми и найм ведется самостоятельно, минуя официальные каналы и службу занятости: через личные связи и объявления в газетах. Нет действенного инструмента, который бы стимулировал работодателей объявлять вакансии.

Также большой проблемой является отсутствие действенной методики по оценке эффективности обучения. Все цифры службы занятости, характеризующие эффективность такой работы (процент трудоустройства после обучения), как правило, далеки от реальности.

Но и факт трудоустройства установить точно служба занятости не имеет возможности, потому что безработные об этом, как правило, ее не уведомляют, несмотря на свое обязательство по договору. Поэтому гражданин считается условно трудоустроенным, если он повторно не обратился в службу занятости в первые 3 недели после окончания обучения. Кроме того, совершенно не отслеживаются факты трудоустройства гражданина по другой специальности (не по специальности обучения). В этом плане необходимы организационные изменения и механизмы, позволяющие отслеживать реальные результаты деятельности службы.

Также слабым местом в деятельности службы занятости является «разорванность» трудоустройства и обучения безработных. Как только гражданин направляется на обучение, его снимают с учета и поиск рабочего места для него прекращается. Вероятно, результативность трудоустройства можно было бы повысить, если бы поиск работы продолжался и в период обучения, в том числе по приобретаемой профессии (специальности). В этом плане может быть полезен опыт работы частных агентств по трудоустройству.

Возможные пути и направления решения проблем

Анализ деятельности службы занятости в сфере профессиональной подготовки безработных граждан и незанятого населения позволяет выделить несколько наиболее перспективных путей (направлений) решения перечисленных проблем и повышения эффективности обучения.

1. Прежде всего, это налаживание более тесного взаимодействия с работодателями, в том числе практики сотрудничества по организации профподготовки, позволяющей с максимальной эффективностью трудоустроить граждан, прошедших обучение.

Служба занятости использует различные возможности сотрудничества с работодателями по вопросам опережающего обучения персонала, обучения безработных под конкретные рабочие места. В ряде случаев такое взаимодействие бывает успешным, однако систематического характера не имеет и всегда локально. В большинстве случаев достаточно проблематично склонить работодателей к тесному сотрудничеству. С одной стороны, виной этому экономическая нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне, дефицит средств, с другой – работодатели нередко скептически относятся к возможностям центра занятости, рассматривая его как орган, призванный осуществлять социальную защиту безработных.

Опережающее профессиональное обучение как форма взаимодействия с работодателями способно сыграть немаловажную роль в период массовых

высвобождений работников с предприятий. Но в настоящее время ситуация в этом плане стабилизировалась, пик массовых сокращений прошел, поэтому опережающее профессиональное обучение несколько утратило свою актуальность.

Тем не менее, такая работа имеет место. Она включает в себя: предувольнительные консультации для работников предприятий, готовящихся к высвобождению, подбор учебных заведений для опережающего профобучения под вакантные или создаваемые рабочие места.

Почти во всех случаях такого сотрудничества с предприятиями служба занятости организует и финансирует теоретическую часть обучения, а практическую сторону (производственная практика, освоение навыков работы и т.д.) работники осваивают на рабочих местах. Это выгодное сотрудничество для обеих сторон, т.к. позволяет экономить средства и предприятия, и службы занятости, а самое главное, помогает эффективно предотвращать увеличение числа безработных на рынке труда.

Обучение граждан под заказ работодателя на базе образовательных учреждений, сотрудничающих со службой занятости. В этом случае с предприятием заключается трехсторонний договор, в котором работодатель гарантирует трудоустройство заявленного числа работников. После обучения слушатели проходят практику на предприятии-заказчике и остаются там работать. В этом случае эффективность трудоустройства по специальности стопроцентная.

Другой вариант практики профессионального обучения с последующим гарантированным трудоустройством – организация производственного обучения безработных под заказ предприятия на его собственной учебной базе. Этот вариант возможен только для крупных предприятий, располагающих не только собственной учебной базой, но и достаточным числом вакансий, т.е. имеющих возможность сформировать учебную группу из безработных. Служба занятости возмещает работодателю все затраты, связанные с обучением, включая выплату стипендий. Производственную практику учащиеся проходят на рабочих местах, по завершении обучения их зачисляют в штат предприятия. Отношения оформляются трехсторонним соглашением между службой занятости, учебным заведением и работодателем, в нем расписывается механизм обучения, возмещение затрат и трудоустройство. Для крупных промышленных предприятий, чье производство в последнее время постепенно оживает, а зарплата не слишком велика, это прекрасный шанс пополнить свой штат необходимыми работниками с минимальными затратами.

Такие образцы взаимодействия выгодны и службе занятости, и работодателю. Однако подобные практики пока не получили широкого распространения. Основная проблема заключается в том, что формирование учебных групп по заявленным профессиям нередко бывает затруднительным из-за

нежелания безработных получить в результате малопривлекательную работу. Работодатель чаще всего использует такой способ заполнения вакансий не из-за отсутствия работников необходимых профессий и квалификаций на рынке труда, а из-за непривлекательных условий предлагаемой работы.

Участие представителей предприятий в определении политики учебных заведений профессионального образования — тоже одна из перспектив привлечения работодателя к процессам профподготовки, поскольку является разновидностью оформления кадрового заказа учреждениям образования. Таким образом, она позволяет приблизить профессиональные качества работника, прошедшего переобучение, к конкретным требованиям рынка труда и тем самым повысить эффективность переподготовки.

2. Более тесное взаимодействие с учебными заведениями профессионального обучения.

Система профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения сложилась на основе конкурсного отбора образовательных учреждений [Постановление, 1999].

Однако в ряде случаев отбор проводится достаточно неформально (известны случаи, когда в числе учреждений, обучающих безработных по направлению службы занятости, оказывались учреждения, не прошедшие государственную аккредитацию).

Достаточно часто учебные учреждения сами бывают инициаторами сотрудничества со службой занятости, поскольку это дает возможность дополнительного финансирования их деятельности. Нередки ситуации, когда работодатели, нуждающиеся в специалистах, обращаются в образовательные учреждения с просьбой подготовить для них работников по той или иной специальности. Образовательное учреждение разрабатывает программу обучения и обращается в службу занятости с предложением о сотрудничестве. Служба занятости, оценив возможности учебного учреждения и спрос на предлагаемую профессию, заключает с ним договор на профподготовку безработных граждан и незанятого населения.

Наиболее эффективной практикой взаимодействия с учебными заведениями является подготовка кадров под конкретные рабочие места после обучения. Финансирование обучения в таких случаях осуществляется на паритетных условиях по договорам, в соответствии с которыми служба занятости несет расходы, в основном за теоретическое обучение и выплату стипендий, учебное заведение осуществляет подготовку, предприятие организует на своих площадях и финансирует производственное обучение и производственную практику. Но это пока достаточно редкая практика.

Отношения служб занятости с образовательными учреждениями, обучающими безработных граждан и незанятое население по направлению службы занятости, строятся на договорной основе. С каждым из них заключается двухсторонний договор.

В связи с преобладанием спроса на рабочие специальности, взаимодействие службы занятости с работодателями и профильными ПУ по подготовке и переподготовке безработных граждан является одним из приоритетных направлений деятельности подразделений службы занятости, организующих профобучение.

3. Практики сотрудничества службы занятости с региональными и муниципальными органами управления.

Примером успешной практики можно считать подготовку из числа безработных учителей иностранного языка начальной ступени для работы в сельской местности. Заказчиком выступил Департамент образования Администрации Самарской области, т.к. проблема нехватки учителей иностранного языка в сельских школах стоит очень остро. Чтобы поправить эту ситуацию, была создана программа «Курсы Ин-Яз». В основе сотрудничества — трехстороннее соглашение между Департаментом ФГСЗН, Департаментом образования Администрации Самарской области и Курсами Ин-Яз. Учебные группы были сформированы из безработных отдаленных населенных пунктов, где есть вакансии учителей иностранного языка. Приоритетным правом попасть на эти курсы пользовались выпускники школ, оказавшиеся в числе безработных (имеющие хорошие аттестаты), а также высвобожденные или подлежащие высвобождению учителя. Проблема в том, что это продолжительный и дорогостоящий курс. Обучение длится 10 месяцев, стоимость обучения одного человека — 12000 рублей. Высокая стоимость обучения, безусловно, является слабым местом этой программы. Возможно, с изменением системы финансирования проблема может быть решена путем привлечения средств из местных бюджетов.

4. Повышение квалификации.

В этом плане служба занятости довольно успешно содействует не только трудоустройству безработного, но и отчасти решает проблему ликвидации квалификационного дисбаланса на рынке труда.

Такой способ повышения конкурентоспособности клиентов службы занятости достаточно эффективен для профессий, пользующихся устойчивым спросом на рынке труда. Успешным опытом в этом плане является повышение квалификации (или получение новой специализации) безработных врачей, медицинских сестер, обучение секретарей на курсах «секретарь-референт», в ряде случаев получение навыков работы на компьютере на курсах «оператор ЭВМ» и др. Наличие сертификата о прохождении курса повышения квалификации, безусловно, является дополнительным аргументом для работодателя. Стать за короткий срок качественным специалистом при переобучении довольно проблематично, но повысить шансы специалиста в сфере его профессиональных интересов вполне реально.

5. Перспективным считается развитие такой системы, как молодежная практика.

Поскольку в ряде регионов процент молодых людей, не имеющих работы достаточно велик, это направление обозначается как одно из важнейших. В настоящее время работа в этой сфере ведется по нескольким направлениям: программа «Молодежная практика»; создание программ адаптации молодежи к условиям рынка труда; привлечение молодежи к общественным работам; создание условий для привлечения молодых людей к предпринимательской деятельности. Молодежная практика позволяет организовать временную занятость молодежи, дать первый профессиональный опыт, создать дополнительные каналы для трудоустройства.

6. Работа в Клубах ищущих работу, программа «Новый старт», куда зачисляются длительно неработающих граждан, зачастую утративших не только профессиональные навыки, но и мотивацию к поиску работы.

Для многих, прошедших такой курс, становится очевидной необходимость профессионального обучения или повышения квалификации, позволяющих восстановить утраченные навыки или получить специальность, повышающую шансы быть трудоустроенным. Есть программы, разработанные специально для слабо защищенных групп безработных: молодежи, инвалидов и др.

7. Перспективным направлением является обучение смежным профессиям.

Универсальность таких специалистов, безусловно, повышает их востребованность на рынке, а также расширяет возможности самозанятости. Однако судить об этом трудно, поскольку отсутствует обоснованная статистика трудоустройств после обучения.

8. Очень эффективно включение в программы обучения психологического модуля.

На этих занятиях слушатели осваивают навыки (технологии) поиска работы, умение выгодно предложить себя работодателю (самопрезентации). Это заметно повышает шансы трудоустройства соискателей работы.

9. Широкое применение в учебном процессе современных образовательных технологий.

Некоторые образовательные учреждения используют современные технологии и методики, позволяющие обеспечить одновременно краткосрочность обучения и высокий квалификационный уровень выпускников: дистанционное обучение; элементы модульной системы и рейтингового контроля знаний, а также блочно-модульного обучения; использование Интернет-ресурсов для образовательных нужд; компьютерное и мультимедийное обеспечение программ обучения. Однако такие примеры являются скорее исключением из правил. В подавляющем большинстве учебных заведений обучение безработных граждан и незанятого населения ведется по стандартным программам с использованием традиционных методик.

10. Проведение регулярного мониторинга трудоустройства прошедших обучение безработных граждан и незанятого населения.

Согласно Положению о профессиональном обучении, службы занятости не обязаны проводить мониторинг трудоустройства прошедших обучение, однако необходимость такого мониторинга очевидна, так как число граждан, нашедших работу, является одним из показателей эффективности профобучения.

В Пушкинской службе занятости (Московская область), например, налажен следующий механизм отслеживания трудоустройства:

– во-первых, прошедший обучение обязан принести в службу занятости «корешок – подтверждение» о приеме на работу (это записано в договоре, заключаемом при направлении на обучение) – в противном случае прошедший обучение не получает соответствующую запись в трудовой книжке (срок обучения входит в общий трудовой стаж);

– во-вторых, есть связь с работодателем, который сообщает в службу занятости, если после окончания срока обучения человек не пришел на место работы либо присылает подтверждение о приеме его на работу (в виде справки с места работы либо копии приказа о принятии на должность).

Мониторинг трудоустройства может быть осуществлен также следующими способами:

– проведением выборочных социологических опросов прошедших обучение спустя определенное время после их снятия с учета;

– сплошным опросом прошедших обучение (при явке безработного в службу занятости, по телефону или по почте).

Второй вариант представляется более предпочтительным, поскольку позволяет обеспечить более точную корректировку показателя эффективности переподготовки.

Факторы, способствующие трудоустройству после обучения

Важным моментом в процессе анализа эффективности профессионального обучения и переподготовки безработных граждан и незанятого населения является также определение основных факторов, способствующих их трудоустройству после обучения.

Как показывают опросы прошедших обучение, удовлетворенность качеством преподавания и организацией обучения достаточно высока. Трудности наступают после окончания обучения, при попытках трудоустройства и при реализации полученных знаний и навыков в практической работе. Поэтому успешность индивидуальных практик профессионального переобучения безработных нужно рассматривать, в первую очередь, с точки зрения повышения их адаптивных возможностей на рынке труда.

Таким образом, при оценке успешности практики профобучения необходимо принимать во внимание следующие основные моменты:

– во-первых, наличие фиксированной связи между обучением и последующим трудоустройством, что означает позитивную практику использова-

ния полученных знаний и навыков при трудоустройстве, значимость полученного сертификата при трудоустройстве;

– во-вторых, наличие фиксированной связи между обучением и удовлетворенностью качеством рабочего места (зарплаткой, содержанием работы, возможностью использования полученных знаний и навыков в работе, оценкой перспектив карьерного роста и возможностями на рынке труда).

С учетом этих двух моментов, далеко не все практики трудоустройства и последующей работы успешны. В половине случаев прошедшие обучение либо не могут трудоустроиться, либо не связывают свое трудоустройство с обучением, либо не удовлетворены качеством рабочего места.

В основу типологии успешных практик трудоустройства положены различные способы использования обучения в адаптационных стратегиях прошедших обучение в службе занятости.

1. Использование обучения в качестве бесплатного дополнительного ресурса в рамках уже имеющегося рабочего места.

Такие образцы поведения характерны для людей, в принципе уже адаптированных на рынке труда. Они, как правило, уже имеют работу. Положительное влияние полученной квалификации выражается для них в карьерном росте (поменял работу на более престижную), получении источника дополнительного дохода (применение в коммерческой деятельности), продолжении обучения (поступление в ВУЗ на соответствующее отделение). Их объединяет рациональный подход к обучению при отсутствии реальной нужды в получении иной специальности, квалификации.

2. Использование обучения в качестве бесплатного дополнительного ресурса в рамках уже имеющейся профессии (повышение квалификации).

Если для первого типа успешность реализации результатов обучения связана с наличием ресурса в виде уже имеющегося рабочего места, то для второго типа успешность обучения связана с наличием ресурса в виде опыта работы по специальности, что является одним из важнейших условий, определяющих возможность трудоустройства. Это характерно для безработных, имеющих достаточно востребованную профессию на рынке труда, например, «бухгалтер» или «секретарь-референт». Для людей, получивших базовое образование много лет назад и длительное время находящихся без работы, дополнительные знания и навыки, необходимые в современных условиях (новые бухгалтерские программы и основы пользования компьютером), полученные на кратковременных курсах, оказываются достаточным условием для успешного трудоустройства по той же специальности.

3. Использование обучения как запасного или дополнительного варианта занятости.

Этот тип успешной практики обучения связан с выбором «удобной» специальности утилитарного характера (например, водитель, парикмахер). Как правило, в этом случае не планируется смена профессии, а рассматривается

возможность бесплатного получения дополнительных навыков с целью использования их как возможный вариант самозанятости или работы в домашней экономике (сокращение расходов на оплату услуг).

При определенном стечении обстоятельств полученная «на всякий случай» квалификация может стать основной работой.

4. Использование обучения как возможность начать новую трудовую жизнь.

Такой вариант успешной адаптации обусловлен, в первую очередь, осознанным решением о смене бесперспективной профессии на более востребованную. Первое трудоустройство после обучения рассматривается как ступень, начало новой трудовой карьеры. Часто это связано с понижением профессионального статуса и доходов. Человек в этом случае сознательно идет на заниженные требования к рабочему месту.

Эта «первая работа» дает возможность получить необходимый опыт, «обрасти» связями в профессиональной среде и дать толчок дальнейшей карьере в смысле должностного роста или роста доходов. Это как бы ступень адаптации к новой трудовой жизни. Многие прошедшие обучение рассматривают первое трудоустройство как начало трудового пути.

Однако при реализации возможностей, которые дает обучение, большую роль играют личные особенности человека, не только психологические, но и специфика его жизненной ситуации. При этом нельзя не учитывать, что существующая система профессиональной подготовки безработных является неким компромиссом между требованиями рынка и желаниями людей.

Соответственно, можно выделить две основные группы факторов, способствующих трудоустройству после обучения: субъективные (личные) и объективные (структурные).

Субъективные (личные) факторы

1. Наличие материальных ресурсов, социальных связей, стажа работы, гарантированного рабочего места.

Одним из основных факторов, способствующих успешной адаптации путем трудоустройства после переобучения, является наличие социальных связей. Этот фактор в равной мере можно отнести как к личным, так и к структурным, поскольку для современного российского рынка труда практики устройства на работу по личным связям имеют гипертрофированный характер [Государственные и частные службы занятости, 2000; Козина, 1999].

Тем не менее, хотя использование социальных связей характерно для любого трудоустройства, после переобучения оно приобретает особое значение. Без личных связей отсутствие стажа, опыта работы по новой специальности сводит шансы трудоустройства по данной специальности практически к нулю. Это, в свою очередь, приводит к очень быстрой дисквалификации, поскольку знания, полученные на курсах переподготовки, не отличаются основательностью и для успешного использования в будущем их надо развивать.

Для того, чтобы обеспечить себе рабочее место по полученной специальности, нередко необходимы дополнительные материальные вложения. Они могут выступать в виде финансовых затрат, например, покупка парикмахерского набора инструментов, оплата дополнительного обучения на рабочем месте (те же парикмахеры) или наличия личного автомобиля для возможности работы водителем.

2. Психологическая готовность к смене профессии и заниженные требования к рабочему месту.

При невозможности устроиться без опыта работы по полученной специальности, речь идет, конечно, о «хорошем» рабочем месте, то есть приемлемом в смысле оплаты и условий труда. «Плохих» рабочих мест соответствующих специальностей на рынке труда достаточно и, по свидетельству многих прошедших обучение, они могли бы устроиться на них и без дополнительного обучения. Поэтому субъективным фактором успешного трудоустройства можно считать психологическую готовность к смене профессии на менее престижную и сознательно заниженные требования к работе: невысокая зарплата, готовность работать без формального оформления, неквалифицированный труд и пр.

Объективные (структурные) факторы

Структурные факторы, влияющие на успешность трудоустройства после обучения, определяются ситуацией на местном рынке труда и особенностями организации системы переобучения безработных.

1. Научно обоснованный подход к формированию списка профессий для переобучения.

Эти профессии определяются исходя из анализа вакансий, представленных работодателем (спроса). Заявленные в службу занятости вакансии отражают не реальный спрос на рынке труда, а, в основном, только его «худшую» часть (низкооплачиваемые и низкоквалифицированные рабочие места). В то же время имеется совершенно точная информация о другой стороне процесса переобучения, то есть профессионально-квалификационные характеристики состава безработных (предложения). Эти характеристики, определяющие претензии на рабочие места, при подборе профессий для переобучения не учитываются.

Для повышения эффективности обучения необходим некий компромисс между требованиями рынка и желаниями людей. Его отсутствие приводит к тому, что большая часть безработных проходит обучение просто так, «на всякий случай», и даже не делает попыток трудоустроиться по полученной специальности. Большинство участников программ обучения говорят о том, что выбирать было не из чего, по предложенным профессиям можно устроиться и без специального переобучения. Кроме того, люди, особенно в зрелом возрасте (а средний возраст безработных около 40 лет), не склонны коренным образом менять специальность. Таким образом, проблема преодоления струк-

турного дисбаланса остается не решенной, индивидуальная эффективность обучения тоже невысока, поскольку полученные знания и навыки остаются невостребованными.

2. Организация практической части обучения (стажировки).

Отсутствие опыта работы по полученной специальности является почти непреодолимым препятствием для трудоустройства, а возникающая опасность дисквалификации еще более сокращает шансы на успешное трудоустройство по данной специальности. Особое значение в этой связи приобретает организация стажировок на предприятиях. Стажировка позволяет не только получить навыки практической работы, но и ознакомиться с реальными трудовыми отношениями в новом для человека профессиональном кругу, приобрести социальные связи. Однако известны случаи, когда местом организации стажировки оказывается «левая» фирма, которая не нуждается в специалистах данной квалификации и просто использует бесплатный труд.

Очевидно, это недоработка учебного заведения, работающего по договору со службой занятости. Возможно, что это только частный случай, но, учитывая важность для успешного трудоустройства такого элемента процесса обучения, как стажировка или производственная практика, необходимо заострить на этом внимание.

3. Сокращение сроков направления на переобучение.

В нормативных документах даются рекомендации о приоритетном направлении на курсы людей, находящихся в состоянии безработицы не менее 6 месяцев [Положение об организации профессиональной подготовки, 2000; Разъяснения о порядке, 2000]. На практике, сложившейся в службе занятости, этот срок иногда доходит до 12 месяцев. Людей, как правило, направляют на курсы по истечении срока выплаты пособия по безработице или в последний его месяцы.

В какой-то мере такая практика организации обучения объясняется стремлением сэкономить средства, выделенные на реализацию активных программ. Экономия идет за счет выплаты минимального размера стипендий.

Возможно, что это дает краткосрочный экономический эффект, но долгосрочный эффект в виде увеличения числа трудоустроенных по новой специальности сокращается, поскольку увеличение срока безработицы, как известно, уменьшает шансы на трудоустройство.

Со своей стороны, многие безработные не заинтересованы в быстром прохождении обучения, поскольку рассматривают свою регистрацию в качестве безработного как возможность получения средств в виде пособия по безработице.

О правилах начисления стипендий, конечно, никто из безработных не знает, большинство не знает и о возможности пройти обучение, пока не получат персонального предложения. Реального поиска работы до истечения срока выплаты пособия нет. Практически все планируют начать активный

поиск работы только после прекращения выплаты пособия. Соответственно, на курсы попадает множество безработных из числа длительно не работающих, чья мотивация к обучению и трудоустройству по полученной профессии крайне низка. Период обучения для них является лишь возможностью продлить срок социального иждивенчества.

Для повышения социальной эффективности обучения необходимо ликвидировать этот искусственно созданный барьер и дать возможность тем, кто самостоятельно и сознательно выбрал решение получить более востребованную профессию, осуществить это как можно быстрее.

4. Организация дополнительной помощи в трудоустройстве после переобучения для целевых групп.

В данном случае имеются в виду, например, военнослужащие, уволенные в запас. В активных программах службы занятости для данной группы целесообразно предусмотреть дополнительную помощь при поиске работы после прохождения обучения, поскольку у этой категории людей нет навыка самостоятельного поиска работы. Тем более что нормативные показания к финансированию данной работы есть [О порядке проведения мероприятий, 2001]. Уволенные в запас военные не адаптированы к гражданской жизни, не знакомы с «новыми» правилами игры, со спецификой трудовых отношений.

Их практика поиска работы и трудоустройства изобилует конфликтами с работодателем, сопровождаясь курьезными, а порой печальными обстоятельствами. К своему образованию и трудоустройству они относятся очень серьезно и ответственно, воспринимая ситуацию «обучили и забыли» как социальную несправедливость и проявление безответственности со стороны официальных лиц.

Возможная помощь в поиске работы может быть организована путем привлечения негосударственных организаций, действующих на рынке труда (агентства по найму и трудоустройству). Известно, что их практика трудоустройства такой категории, как «специалисты разного профиля», во многих случаях эффективней работы службы занятости [Государственные и частные службы занятости, 2000].

Выводы

Таким образом, существующая методика оценки эффективности программ обучения в настоящее время не может считаться оптимальной, поскольку ее единственный показатель — доля трудоустроившихся после прохождения профессиональной подготовки — не отражает реального положения дел. Этот показатель определяется как доля людей, не обратившихся повторно за регистрацией в качестве безработного в службу занятости. Факт отсутствия повторной регистрации совсем не означает факта реального трудоустройства.

Индивидуальная краткосрочная социальная эффективность есть выход из состояния незанятости с помощью обучения. Поэтому показателем краткосрочной социальной эффективности является не только сам факт трудоустройства после обучения, но и наличие фиксированной связи между обучением и последующим трудоустройством. Она выражается в соответствии рабочего места полученной специальности, использовании полученных знаний и навыков при трудоустройстве, значимости полученного сертификата при трудоустройстве.

Индивидуальная долгосрочная социальная эффективность подразумевает повышение конкурентоспособности рабочей силы в ходе переобучения. Это означает не только повышение/сохранение профессиональных навыков и образовательного уровня, но и качество полученного рабочего места: заработок, содержание труда, возможность использования полученных знаний и навыков в работе, оценка перспектив карьерного роста и возможностей на рынке труда.

В перспективе для создания методики оценки социальной эффективности необходимо предусмотреть ряд объективных показателей, фиксирующих состояние работника по отношению к прежнему рабочему месту:

- размер заработной платы (дохода);
- должностной рост;
- повышение/сохранение квалификации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственные и частные службы занятости на рынке труда / Под ред. В. Кабиной и И. Козиной. М., 2000.
2. Козина И. Реструктурирование рынка труда и каналы мобильности // Занятость и поведение домохозяйств: адаптация к условиям перехода к рыночной экономике в России. М., 1999. С. 172–201.
3. О порядке проведения мероприятий социально-профессиональной адаптации и обеспечения занятости военнослужащих, подлежащих увольнению в запас, граждан, уволенных с военной службы и членов их семей. Приказ Минтруда России от 5 апреля 2001 г. — Ст. 1.1.
4. Положение об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения от 13 января 2000 г. — Ст. 4.
5. Постановление Правительства РФ от 22 июня 1999 г. №659 «О мерах по поддержанию занятости населения» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1999. № 26. Ст. 3184.
6. Разъяснения о порядке определения размеров стипендий и размеров пособия по безработице // Закон о занятости населения в Российской Федерации от 7 августа 2000 г.

4.7. ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГЛАЗАМИ КОНСУЛЬТАНТА

С начала 90-х гг. в стремительно меняющейся России четко обозначились новые направления деятельности и/или новые технологии. Это относится к производству товаров, к предоставлению услуг, изменившим само содержание и стиль деловых отношений в нашей стране. К этому можно относиться по-разному, но сам факт состоялся, а ситуация продолжает развиваться. Естественно, речь идет о западном опыте, который Россия начала осваивать и ассимилировать.

Вот на этом-то пути нас подстерегали и подстерегают стереотипы знаний и опыта, привычек и представлений, оставшиеся от прежней профессиональной и шире – социокультурной жизни и столкнувшиеся с новыми ее условиями и реальностью.

Одним из новых для страны видов деятельности стал рекрутинг – подбор необходимого персонала по заказам различных компаний. Сформировавшийся (вначале западными компаниями) запрос потребовал известной специализации, и за короткое время в одной только Москве появилось около трехсот агентств, профессионализирующихся на подборе персонала.

О новизне этого вида профессиональной деятельности говорит до сих пор непривычное и не устоявшееся для делового российского уха название профессии: соответствующие агентства и их деятельность называются и рекрутерскими, и рекрутментскими, и рекрутинговыми¹; а специалист в сфере подбора персонала именуется то рекрутером, то рекрутёром, а то и вовсе рекрутом, меняя сам смысл этой деятельности с точностью до наоборот.

И если на Западе эта профессиональная деятельность социально востребована уже несколько десятков лет и имеет достаточно строгие, принятые предпринимателями-клиентами технологии (правила игры) взаимодействия с рекрутерскими агентствами, то в России в большинстве организаций сохранилась традиционная система принятия персонала на работу через отделы кадров. Когда самыми значимыми для оценки были проверки «первого» отдела, сведения, почерпнутые из трудовой книжки будущего работника, и, разумеется, пресловутые связи и знакомства. Эта система сохранилась, несмотря на то, что существенно изменились формы собственности, динамика функционирования и развития предприятий, отношения и связи, а главное, сам смысл и содержание их деятельности.

Попытаемся дать типологию российских компаний по их работе с рекрутинговыми агентствами (из опыта автора), разделив их на три вида.

· *Организации, знакомые с ведущими рекрутинговыми агентствами, их компетенцией и возможностями, имеющие определенный опыт работы с ними;*

¹ Кальки с английского.

· *Организации, осведомленные о деятельности профессиональных рекрутинговых компаний и имеющие некоторый опыт взаимодействия с ними;*
· *Организации, «наслышанные» и «начитанные» о профессионализации услуг по подбору персонала.*

Рассмотрим их по порядку.

1. Организации, знакомые с ведущими рекрутинговыми агентствами, их компетенцией и возможностями, имеющие определенный опыт работы с ними.

К таким компаниям относятся крупные коммерческие банки, коммерческие (преимущественно торговые) фирмы, холдинги. Это относительно новые компании на российском рынке. Они создавались в основном молодыми предпринимателями, которые росли вместе со своими компаниями. Часто они либо обучались за границей, либо тесно взаимодействовали (например, будучи дилером известной западной фирмы) с иностранными партнерами. Естественно, они перенимали их опыт, в том числе технологии деятельности, не только в торговле. На определенном этапе развития они осознавали, что изначально набранные сотрудники в лице родственников и бывших однокашников уже не способны справиться с растущим бизнесом, с конкурентами. Требовались профессионалы с опытом, идеями, адекватными личностными качествами. Они находились в банках данных рекрутинговых агентств.

Такие организации великолепно понимают, зачем они обращаются к рекрутинговым агентствам, существенно экономя собственные ресурсы, особенно, когда поиск нужного специалиста затягивается. Такие компании, как правило, способны четко сформулировать, в каком именно персонале они нуждаются и какие проблемы и задачи намерены решать с его помощью. В рекрутере они ищут консультанта-эксперта по рынку труда, по оценке реальных кандидатов – претендентов на вакантные позиции, уровню их заработной платы, их способностям и возможностям. Структура и функции бывших отделов кадров в этих организациях существенно изменились или построены заново: задачи «первого отдела» и задачи собственно работы с персоналом теперь разделены. Поиском и подбором, оценкой и рациональной постановкой, тренингами профессионального и личного роста и даже возникающими конфликтами теперь занимаются менеджеры по персоналу (часто это профессиональные психологи).

С такими компаниями у рекрутинговых агентств выстраиваются «симметричные», уважительные партнерские отношения: обе стороны стараются следовать оговоренным в договорах нормам, возникающие проблемы обсуждаются, в сложных ситуациях находят компромиссы.

2. *Организации, осведомленные о деятельности профессиональных рекрутинговых компаний и имеющие некоторый опыт взаимодействия с ними.* Это в основном организации мелкого и среднего бизнеса, зачастую еще более молодые и менее опытные на российском рынке. Столкнувшиеся с проблемой

поиска квалифицированного персонала, они пытаются обращаться к специалистам. И тут начинаются проблемы.

Первая из них характеризуется отсутствием четких представлений у заказчика, какие именно специалисты и для решения каких задач ему требуются. Выглядит такой заказ примерно так: «Что-то мы двигаться вперед перестали, нам бы менеджера какого-нибудь, чтобы разобрался в нашем деле, двинул бы его, прибыль увеличил, престиж на рынке поднял, имидж...» На вопрос, где следовало бы поискать такого специалиста, называются крепкие, известные на рынке фирмы-конкуренты. А на вопрос, во сколько же заказчик намерен оценить работу этого «менеджера», следует ответ: «Ну, как себя покажет». Естественно, следующий вопрос о мотивации такого специалиста, переходящего на работу в более слабую и неизвестную фирму с неопределенным заработком, вообще остается без ответа.

Конечно же, рекрутер, будучи специалистом-консультантом по рынку труда, при проведении подобных переговоров пытается формализовать и структурировать требования клиента. Это делается не только для собственного уяснения проблем заказчика (иначе невозможно даже начать работу по поиску), но и для некоторого его просвещения (опять же не вполне бескорыстного), да и просто для нахождения общего с ним языка.

Вторая проблема противоположна первой. Описание потенциального будущего работника формализовано так, что шаг влево-вправо рассматривается буквально как криминал. Если желательный возраст — до тридцати лет, то тридцать пять уже не принимается к рассмотрению, несмотря на все уверения консультанта в полезности реального, уже найденного специалиста. Если требуется опыт работы в продаже запчастей для автомобиля, то кандидат, «съевший собаку» на лаках и красках и зачастую работающий с одними и теми же потенциальными и реальными клиентами, оказывается неинтересным еще до встречи с работодателем.

Консультант-рекрутер стремится и здесь владеть ситуацией, последовательно и гибко проводя предварительные переговоры, формируя адекватный заказ.

Проблема третья. Она возникает уже в ходе выполнения заказа, когда и контракт подписан, и взаимные требования согласованы, и поиск нужного персонала активно ведется, и сроки определены (почти всегда очень срочно!), резюме отобранных кандидатов направляются клиенту. Последний же «почему-то» молчит, не реагирует на недоуменные вопросы и запросы. В таких случаях причина «непонятого» поведения заказчика кроется либо во «внезапном» изменении его требований к профессиональным характеристикам будущего работника (например, потребовался не оговоренный ранее управленческий опыт), либо в решении вопроса силами самой компании, либо (бывает и такое!) в принятии найденного специалистом-рекрутером кандидата и сокрытии этого факта от партнера (эта проблема — уже из разряда этических).

Проблема четвертая — экзотическая. К запросу клиента ни в коем случае не рассматривать кандидатов — Скорпионов по знаку Зодиака («а то наш шеф не любит Скорпионов») или категорическое «чтобы не носил очки» («такая у нас корпоративная культура») иначе, как с иронией (и, разумеется, с отказом от такой работы), отнестись невозможно.

3. *Организации, «наслышанные» и «начитанные» о профессионализации услуг по подбору персонала.* К таким компаниям относятся и некоторые бывшие советские, ныне акционированные российские «монстры», и совсем новые, находящиеся в стадии организации и становления фирмы. Общей для них является удивительная для сегодняшнего дня ориентация на бесплатные (или почти бесплатные) услуги по подбору персонала. Вероятно, их путают с биржами труда или с агентствами по трудоустройству². А, кроме того, кадры, когда-то принимаемые и принимающие по централизованному распределению, неизбежно несут в себе стереотипы отношений: им просто непонятно, за что и почему нужно сегодня оплачивать услуги по подбору персонала.

Отсюда — крайне необязательное выстраивание отношений с рекрутинговыми компаниями. Например, на памяти автора неоднократные потери клиентом присылаемых резюме кандидатов или иных сопроводительных документов. Кроме того, предъявляемые требования к поиску и подбору нужного персонала зачастую строятся (в основном) на проверках возможного криминального прошлого. Узнаете пресловутый «первый» отдел? (Хотя, конечно же, криминализация современного российского бизнеса в какой-то степени объясняет подобные опасения). Как правило, в таких компаниях по-прежнему работают «кадры», ведающие документацией, дисциплиной (слово из почти забытого лексикона), графиками отпусков и др. важными, но не относящимися к собственно оценке профессионализма и личности работающих в компании специалистов.

Или наоборот, как в совсем юных компаниях, специализированного «кадрового» подразделения нет вовсе, а всеми «этими» вопросами занимается, например, секретарь. Характерным диалогом с ним может быть такой. «Алле, это агентство? Мне тут специалиста поручили найти... Вы это можете или нет?» — «Мы бы хотели поподробнее узнать о Вашей компании, о Ваших запросах и проблемах, о том, какие именно задачи вы намерены решать с помощью этого специалиста... Кроме того, мы бы хотели и сами представиться и рассказать о наших особенностях, позиционировании на рынке...» — «Да нет, вы скажите, беретесь или нет, а платить мы будем...» (называется сумма) — «Простите, а с кем мы разговариваем?» — «Ой, ну я как бы секретарь и ме-

² Как биржи труда, так и агентства по трудоустройству в своей деятельности ориентированы, прежде всего, на обращающегося к ним за помощью нетрудоустроенного специалиста. Рекрутинговые же агентства ориентированы на компанию клиента, его запросы и требования.

неджер по персоналу и вообще как бы все тут делаю...» Голос юн и нетерпелив: обзвонить «надо» еще много агентств, поручена серьезная маркетинговая задача, а тут препятствия в виде попытки заинтересованного диалога.

И не вина нашего телефонного абонента, что в сплошных обзвонах попал не совсем в свою профессиональную нишу: просто, вероятно, «его» рекрутинговое агентство столь же юно — ему не более года...

И, тем не менее, как показывает опыт последних лет, профессионализация рекрутинга продолжается. Деятельность рекрутинговых агентств, пройдя различные стадии выживания, а также разброда и шатаний, стабилизируется. Одним из свидетельств тому является продолжение работы Ассоциации консультантов по подбору персонала. Главным же приобретением последних лет стал возросший удельный вес обращения в рекрутинговые агентства российских компаний. За последний год мной и моими коллегами свыше двух третей заказов было выполнено именно от российских клиентов (преимущественно на ведущие позиции топ-менеджмента и профессионалов). Мы убеждены в сохранении этой тенденции и в дальнейшем.