

А. Е. Чирикова,
кандидат психологических наук,
Институт социологии РАН

Российский директорат между прошлым и будущим

При рассмотрении причин экономического кризиса перво-степенная роль принадлежит общеэкономическим факторам. Однако конкретные проблемы кризиса разрешаются менеджерами и их командами. Это, безусловно, актуализирует понимание того, какие причины, кроме экономических или вместе с экономическими, определяют характер их деловых стратегий, всегда ли эффективный топ-менеджер способен справиться с неблагоприятными экономическими последствиями, и правомерна ли стратегия смены "старого доперестроечного директората" новым с целью оживления российской экономики? Ответ напрашивающийся сам собой: производственные предприятия России нуждаются в директорах с новыми экономическими подходами, а закрытая "директорская элита" продолжает заботиться о своей выгоде или выгоде профессиональной группы, к которой принадлежит. Нельзя не признать, что версии о роли директоров в проведении реформ формулируются прежде всего исходя из политических установок аналитиков, в то время как им следует противопоставить анализ реальных процессов, происходящих на предприятиях. Необходимо оценить, какова реальная возможность директоров влиять на положение дел в своих производствах и каковы основные трудности (не только экономического характера) в деятельности большинства предприятий?

Цель нашего исследования — анализ деловых стратегий и социально-психологического потенциала лидеров промышленных предприятий России. Исследование намеренно ограничено первыми

фигурами предприятий, кроме случаев использования техники "зеркального анализа", когда респондентами являются как директора, так и работники предприятий. Работа носит скорее поисковый характер и направлена на выявление необходимых точек роста российских предприятий, переосмысление эффективных стратегий делового поведения директората в условиях переходного периода, изучение особенностей складывающегося менталитета, изменения сложившихся представлений относительно влияния рыночной ситуации на развитие предприятий.

Принципы, методы и выборка исследования

Принцип микроподхода предполагает признание приоритета микроподхода над макроподходом при изучении директорского корпуса. Необходимость исследовательского движения "маленькими шагами" диктуется сложностью общей ситуации на российских предприятиях, делающей обобщения "макроуровня" бессодержательными;

Принцип зеркального анализа означает исследование "пространства совпадений—несовпадений" представлений изучаемых групп о тех ситуациях на предприятии. В частности, он используется при рассмотрении вектора "директор — персонал", групп, представления которых друг о друге могут наиболее значительно расходиться и одновременно быть информативными для диагностики;

Принцип целостности анализа деловых стратегий директоров предполагает ориентацию на изучение им отдельных составляющих деятельности предприятия и его работников, а прежде всего общего контекста деятельности предприятий и общих концептуальных представлений директоров относительно содержания этой деятельности и своего места в ней как первых фигур власти на предприятии.

Методика исследования, как уже отмечалось, включала технику мягкого интервью, построенного по особой схеме, и позволяла инициировать заинтересованное обсуждение проблем предприятия, дополненное анализом собственных деловых стратегий и внутренней картины достижений". Длительность интервью составила 2,5—4 часа.

Выбор метода интервью базировался на убеждении, что *субъективная оценка происходящего самими "социальными акторами" является не менее значимой для исследования, нежели традиционные "объективные" характеристики процессов*. Автор а след за С.Ашем¹ и другими исследователями придерживается той точки зрения, что: "Не бывает беспристрастных фактов. Данные не

¹ Asch S E. Social Psychology. N.Y.: Prentice—Hall, 1952.

имеют собственной логики, которая приводит к одинаковому восприятию и пониманию у всех людей. Данные воспринимаются и интерпретируются индивидом с точки зрения его нужд, коннотаций, личностных особенностей и ранее сформированных когнитивных моделей¹.

В выборку исследования вошли директора предприятий из четырех регионов, два из которых являлись депрессивными, один обладал высоким социально-экономическим потенциалом и еще один имел средние социально-экономические показатели.

Интервью проводились в 1996—1998 гг., всего были опрошены 62 директора, 19 из которых — женщины. Все опрошенные являлись руководителями крупнейших предприятий своих регионов. Согласно договоренности, их конкретная отнесенность к тем или иным предприятиям не подлежит оглашению. Около 30% обследованных предприятий можно было отнести к успешно выживающим, 45% — к кризисным и 25% — к предприятиям с неустойчивым экономическим положением. Около 80% были акционерными обществами (АО) и 20% — государственными унитарными предприятиями.

На двух предприятиях были проведены выборочные компактные опросы работников с использованием анкет, направленных на оценку действий директората.

Всего были опрошены 128 работников, 65 из них — инженерно-технический персонал, остальные — квалифицированные рабочие. Выборка исследования работников имела случайный характер.

Российские предприятия в условиях рынка: изменения и обострившиеся проблемы в оценках директоров

Быстрые темпы перестройки деятельности предприятий в условиях рынка привели к двум наиболее существенным изменениям на российских предприятиях: во-первых, коренной перестройке *подверглась организационно-управленческая структура предприятий*; во-вторых, *произошло изменение менталитета менеджеров*.

Характер происходящих внутри предприятий перемен в оценках директоров достаточно противоречив: одни (30%) убеждены, что рынок способствовал нарастанию дезорганизационных процессов внутри предприятий, другие (50%) уверены, что необходимость действовать в жестких экономических условиях способствовала модернизации предприятий, которые благодаря преобразованиям научились лучше достигать поставленных целей.

¹ *Krech D., Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. N.Y.: McGraw—Hill, 1964. P. 94.*

За последние пять лет, по оценкам директоров, шли такие позитивные процессы, как:

разукрупнение предприятий (60%);

постепенная замена вертикальных иерархий горизонтальными (30%);

частичная смена функционального профиля на более конкурентный в условиях рынка (40%);

сокращение численности управленческого персонала традиционных структур и создание структур рыночного профиля — отделов маркетинга, конъюнктуры рынка, аналитических групп и т.д. (40%).

Одновременно деятельность предприятий в немалой степени сдерживалась такими факторами, как скрытная *безработица и отток мобильных кадров в коммерческие структуры*. Как показывают интервью, директора даже в условиях кризиса продолжают осознанно придерживаться стратегии сохранения избыточной рабочей силы. Причем уровень экономического благополучия—неблагополучия предприятий не влияет на выбор или отказ от этой стратегии. Однако интервью 1998 г. демонстрируют уже более прагматические подходы, чем интервью 1996—1997 гг. Интересно, что женщины-менеджеры, несмотря на большую выраженность "поддерживающих стратегий" по отношению к персоналу, ведут себя более экономически рационально и динамичнее решают проблему избытка рабочей силы, чем менеджеры-мужчины.

Близкие выводы о целенаправленном стремлении директоров сохранять избыточную рабочую силу содержатся в исследованиях Р.Капелюшника. Согласно его расчетам, кумулятивное падение реального объема выпуска на 185 предприятиях составило 49%, в то время как численность работников сократилась менее, чем на 33%. Исследования этого автора показывают, что директора, признавая в 55% случаев наличие на своих предприятиях избыточной рабочей силы, склонны объяснять эту ситуацию "социальной ответственностью руководства", а также "ожиданием роста спроса" и "высокими издержками сброса рабочей силы".

Наше исследование подтвердило эти выводы. Выявился и такой фактор, как нежелание директоров избавляться от излишней рабочей силы, потому что это может существенно и необратимо трансформировать мотивацию работников, которую практически нельзя будет потом восстановить.

Меняет ли рынок менталитет и поведение директоров? Около 50% опрошенных директоров предприятий убеждены в плодотворном влиянии реформ на них самих, на их поведенческие стратегии относительно производства, а также на способы и методы управления предприятиями. Кроме того, исследование показало, что чем стабильнее экономическая ситуация на предприятии, тем

позитивнее оценка влияния реформ на их развитие. Близкие закономерности были получены в исследованиях Р.Рывкиной.

По их оценкам, в настоящее время "рутинная автократия" в управлении сменяется демократическими формами принятия решения — убежденностью в необходимости командного управления: "Управлять можно только экономическими методами, с помощью своих соратников и специалистов..."

Анализ интервью позволяет сделать важный вывод о том, что *инновационность и готовность директорского корпуса к преобразованиям сдерживается "социальным и производственным прошлым" предприятий*. Поэтому объяснять инерционность деловых стратегий директоров только их личностными характеристиками неправомерно. Персонал предприятий и управленческие команды ограничивают инновационную активность директоров, так как склонны воспринимать радикальные перемены на предприятиях как угрозу своему пребыванию на рабочих местах.

Ситуация управления предприятиями осложняется для директора еще и тем, что и рядовые работники, и члены управленческих команд стремятся к "минимизации риска", что не всегда под силу преодолеть даже авторитетному руководителю. То обстоятельство, что далеко не все руководители являются полновластными хозяевами ситуации на своих предприятиях, особенно отчетливо видно из анализа самооценок потенциала власти и групп влияния на предприятиях.

Российские предприятия: группы влияния и самооценка потенциала власти директоров

Одной из тем, обсуждавшихся в интервью с директорами и другими работниками, была *власть и управляемость предприятий в современной ситуации*. Вопрос о том, кто является субъектом власти или управления на предприятии, оказался не столь однозначным, как можно было предположить: около 25% директоров отнесли себя к ключевым фигурам власти на предприятии, немногим более 33% признали основной группой влияния управленческую команду вместе с директором, 10% "отдали" реальную власть на предприятии линейным руководителям, 15% были убеждены в том, что предприятием "управляют финансы", а следовательно, — потребитель. Два директора заявили, что реальная власть на предприятии принадлежит коллективу работников и эффективность его деятельности зависит от их усилий, остальные не дали ясного ответа на поставленный вопрос.

Эти данные свидетельствуют о том, что, по представлениям директоров, "субъект власти" на российских предприятиях явля-

ется размытым, а разговоры о появлении хозяев" существенно преувеличены.

40% директоров, считающих себя ключевыми фигурами власти, полагают, что достигли этого за счет авторитета, приобретенного за годы работы на предприятии; 20% — убеждены, что такое влияние им обеспечивает занимаемое "кресло", 15% — что сохранять власть на предприятии им позволяют хорошие отношения с местными властями и партнерами завода, 10% — что власть директора Поддерживает и усиливает команда, а 15% — что их власть складывается из многих факторов.

Показательно, что лишь два руководителя из 62 рассматривают в качестве реальной группы влияния на предприятии рядовых работников и инженерно-технический персонал. Это свидетельствует о преимущественной концентрации власти на верхних этажах управления предприятием.

Для сравнения отмечу, что проведенный в 1996—1997 гг. опрос руководителей частных российских фирм показал, что лидеры фирм в два с лишним раза выше (55%) оценивают свой потенциал влияния на фирме, по сравнению с директорами АО, бывших государственных предприятий. При этом лишь 20% бизнесменов убеждены, что они делят свою власть с командой, другие же 25% с горечью отмечают, "что они вынуждены делиться своей властью С несовершенным законодательством".

Директор и персонал: фрагменты зеркального анализа

Большинство директоров уверены, что в условиях рынка идет процесс *нарастания управляемости персонала на фоне скрытого ощутимого недовольства работников действиями директората*. Около 67% директоров убеждены в том, что их работники не прибегнут к забастовкам, выступлениям и другим формам выражения открытого недовольства, так как прекрасно осведомлены о трудоизбыточности персонала и боятся потерять рабочие места, 20% считают, что всплески открытого недовольства возможны при чрезвычайных обстоятельствах, а около 10% предполагают, что они могут произойти в любой момент. Остальные затруднились с ответом.

Директора, которые считают выступления рабочих маловероятными, связывают это с тем, что лишь 15—25% работников имеют дополнительные формы заработка вне предприятий, что делает их своего рода заложниками. Особенно это характерно для небольших городов, где найти работу не так просто.

Однако директора считают необходимым учитывать умонастроения работников и соответствовать их ожиданиям, так как, с одной стороны, являются выборными фигурами, а с другой — не

могут с определенностью прогнозировать формы поведения работников, "если чаша их терпения будет переполнена". Возможность социального протеста работников предприятий воспринимается директорами как реальная опасность и угроза для себя и своей команды.

Информацию о настроениях рабочих и специалистов и об их работе директора получают прежде всего от линейных руководителей, которые являются своего рода "фильтром" между ними и работниками. Справедливости ради стоит отметить, что этот фильтр не всегда срабатывает оптимально, в результате чего могут обостряться проблемы работы с персоналом на предприятии¹.

60% директоров убеждены, что, несмотря на существующую напряженность, работники предприятия в целом удовлетворены действиями своих руководителей; 30% считают, что работники не совсем удовлетворены их усилиями, а 10% не захотели обсуждать эту проблему.

Уровень удовлетворенности работников действиями своих директоров практически совпадает с оценками, данными по этому поводу самими директорами. 40% опрошенных нами работников оценивают деятельность своих директоров как вполне удовлетворительную, одновременно высказывая определенную неудовлетворенность работой управленческой команды, в первую очередь главных инженеров и коммерческих директоров.

30% работников убеждены, что директор мог бы больше сделать для своего предприятия, если бы уделял более значительное внимание внутренним проблемам предприятия и непосредственно работникам, а не тратил бы время на командировки и разбирательства с региональным начальством.

Серьезно не удовлетворены деятельностью своих директоров 30% респондентов. Они объясняют это тем, что директор больше занят своими делами, нежели делами своих сотрудников.

Сопоставление самооценок директоров с оценками, даваемыми им работниками предприятий, подтверждает *адекватность оценок директорами своего рейтинга авторитета и влияния*. А это косвенно свидетельствует о сравнительно высокой управляемости предприятий со стороны директоров.

¹ Делегирование проблем персонала линейным руководителям, с одной стороны, правомерно, но с другой — может рождать и рождает "искажение восприятия ситуации, обусловленное системой интересов линейных руководителей, отличных от системы интересов высшего руководства предприятия и системы интересов работников". В частности, для линейных руководителей характерно стремление "обезопасить себя от риска невыполнения заказа", в связи с чем они прибегают к практике консервирования рабочей силы и резервирования избыточного оборудования.

Информация, сообщаемая работниками относительно своей вторичной занятости, достаточно противоречива и не позволяет делать каких-либо выводов.

В целом директорам пока удается контролировать ситуацию с персоналом на своих предприятиях и удерживать равновесие в вертикальном конфликте, который всегда был свойствен деловой заводской культуре. Однако феномен "универсального недоверия" между руководителями предприятия и работниками по-прежнему остается ярко выраженным. Свыше 60% работников придерживаются точки зрения, что если данный директор покинет завод, то ему найдется достойная замена. В целом проведенное исследование, с одной стороны, свидетельствует о неустойчивости системы сложившихся авторитетов, а с другой — о неясности и неустойчивости будущего самих работников.

Женщина как "кризисный менеджер"

Традиционные представления о том, что навести порядок на предприятиях в условиях рынка могут только мужчины, не находят своего подтверждения. Женщины как "кризисные менеджеры" в условиях неопределенности способны осуществлять эффективные управленческие шаги.

Несмотря на большую "ситуативность" женского менеджмента по сравнению с мужским, женщины эффективно реализуют не только "стратегии выживания", но и стратегии развития, выстраивая более осторожные отношения со своими партнерами и избегая слишком рискованных стратегий.

Весьма парадоксальным результатом интервью оказались достаточно *сильные патерналистские ориентации женщин-директоров по отношению к своему персоналу*. Причем женщины склонны вести относительно жесткую политику в отношении своей Команды, но к рядовым работникам предприятия и специалистам осознанно демонстрируют "поддерживающие стратегии".

Отличительной особенностью работы женщин-директоров с персоналом является стремление не только и не столько к жесткой системе санкционирования, сколько к созданию необходимых условий для работников *минимизации практики санкционирования*. Сниженная возможность ряда женщин-директоров использовать материальное вознаграждение привела к возрастанию роли "технологии знаков внимания", практики морального поощрения, которая до сих пор остается значимой для поддержания внутренней мотивации труда работников российских предприятий.

¹ Исследование осуществлено в рамках программы RSS при поддержке Института "Открытое общество" (грант № 1081/1999).

Отсутствие резких управленческих воздействий на персонал, попытка подстроиться к нему создают, по мнению директоров, тот микроклимат, который позволяет сохранять управляемость предприятием в условиях сниженного ресурса. Осознанная дипломатичность, направленность на долгосрочные стратегии в сложившейся ситуации делает подобный менеджмент весьма эффективным, хотя полностью погасить "вертикальный" конфликт на предприятии не удастся ни одному директору.

Вместо заключения: Все еще только начинается

Анализ готовности директорского корпуса приспособиваться к условиям рынка показал, что взяв на себя ответственность за людей, образующих ядро предприятия, директора *вынуждены считаться с ожиданиями работников и минимизировать риск. Однако это не означает отказа от поиска эффективных моделей деятельности предприятий.*

Сложившаяся деловая культура и принятая в заводской среде близкая психологическая дистанция общения в известной степени *предопределяют широту инновационного маневра* руководителей и их реальную власть на предприятиях.

Нерешенность, а порой и невозможность, решить проблемы предприятий законными методами рождает ощущение, что инновационный потенциал и "потенциал преобразований" у директорского корпуса ниже, чем у представителей новых экономических элит. Двойственность, разорванность сознания директорского корпуса, необходимость существовать в двойной системе ценностей (рыночной и патерналистской), как считает ряд аналитиков, снижают его "динамичность". Феномен "амбивалентности сознания" российских директоров во многом обуславливает сегодня состояние рыночной экономики в России.

Личностный потенциал директоров способен существенно влиять на успешность деятельности тех или иных предприятий, но он не может полностью преодолеть систему реальных ограничений, в которой действует директорский корпус. С одной стороны, постоянно контролирующее государство, с другой — работники, годами формировавшиеся в заводской культуре и менее всего способные "воспринимать риск". Новые фирмы и новые владельцы сталкиваются с этими факторами в меньшей степени, так как и отбор персонала, и отношения с ними строятся здесь на других принципах.

Общий позитивный настрой и нацеленность руководителей на преодоление возникающих препятствий позволяют сделать *благоприятный прогноз*, однако уровень психологической и социальной инерции продолжает оставаться весьма высоким. Причем этот уро-

вень тем выше, чем хуже экономическая ситуация на предприятиях и чем более выражен "феномен ожидания" будущих перемен у их управленческих команд...